

ASPECTS DE LA SÉCURITÉ SOCIALE

*Analyse et comparaison des coûts  
des places de crèche selon la méthode  
des coûts de revient complets*

*Rapport de recherche n° 3/09*



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement des Innern EDI  
Département fédéral de l'intérieur DFI  
Bundesamt für Sozialversicherungen BSV  
Office fédérale des assurances sociales OFAS

L'Office fédéral des assurances sociales publie dans sa série « Aspects de la sécurité sociale » des articles de fond et des rapports de recherche ou d'évaluation sur des sujets d'actualité dans le domaine de la sécurité sociale pour les rendre accessibles au grand public et stimuler la discussion. Les conclusions et les recommandations présentées par les auteurs ne reflètent pas forcément l'opinion de l'Office fédéral des assurances sociales.

**Auteurs:** Marcel Hölterhoff, Marc Biedermann, Denise Laufer, Markus Matuschke  
Prognos AG  
Henric Petri-Str. 9  
CH-4010 Bâle  
Tel. +41 (0) 61 32 73 200 / Fax +41 (0) 61 32 73 300  
E-mail: [info@prognos.com](mailto:info@prognos.com)  
Internet: <http://www.prognos.com>

**Renseignements:** Olivier Brunner-Patthey  
Secteur Recherche et évaluation  
Office fédéral des assurances sociales  
Effingerstrasse 20  
3003 Berne  
Tel. +41 (0) 31 324 06 99  
E-mail: [olivier.brunner-patthey@bsv.admin.ch](mailto:olivier.brunner-patthey@bsv.admin.ch)

**ISBN:** 3-909340-71-7

**Copyright:** Office fédéral des assurances sociales, CH-3003 Berne  
Reproduction d'extraits autorisée – excepté à des fins commerciales – avec mention de la source ; copie à l'Office fédéral des assurances sociales.

**Diffusion:** OFCL, Diffusion publications, CH-3003 Berne  
<http://www.bundespublikationen.admin.ch>

**Numéro de commande:** 318.010.3/09 f

Rapport final

# **Analyse et comparaison des coûts des places de crèche selon la méthode des coûts de revient complets**

**Mandant**

Office fédéral  
des assurances sociales

**Contact**

Marcel Hölterhoff

**Collaborateurs**

Marc Biedermann  
Denise Laufer  
Markus Matuschke

Berlin, février 2009  
43 - 6684

## **Présentation de l'entreprise**

### **Directeur**

Christian Böllhoff

### **Président du conseil d'administration**

Gunter Blickle

Registre principal de Bâle-Ville CH  
270.3.003.262-6

### **Forme juridique**

Société anonyme régie par le droit suisse

### **Fondation**

1959

### **Activités**

Prognos conseille dans toute l'Europe des décideurs de l'économie et du monde politique. L'entreprise fournit des bases de décisions pratiques et des stratégies d'avenir à des entreprises, des collectivités publiques et des organisations internationales en se fondant sur des analyses neutres et sur des prévisions fiables.

### **Langues de travail**

Allemand, anglais et français

### **Siège principal**

Prognos SA  
Henric Petri-Str. 9  
CH - 4010 Bâle  
Tél. +41 (0)61 32 73-200  
Fax +41 (0)61 32 73-300  
info@prognos.com

### **Agences**

Prognos AG  
Goethestr. 85  
D - 10623 Berlin  
Tél. +49 (0)30 520059-200  
Fax +49 (0)30 520059-201

Prognos AG  
Wilhelm-Herbst-Strasse 5  
D - 28359 Brême  
Tél. +49 (0)421 2015-784  
Fax +49 (0)421 2015-789

Prognos AG  
Schwanenmarkt 21  
D - 40213 Düsseldorf  
Tél. +49 (0)211 887-3131  
Fax +49 (0)211 887-3141

Prognos SA  
Rue des Arts 39  
B - 1040 Bruxelles  
Tél. +32 (0)2 51322-27  
Fax +32 (0)2 50277-03

### **Internet**

www.prognos.com

## **Avant-propos de l'Office fédéral des assurances sociales**

Les avantages liés au développement des structures d'accueil extrafamilial de la petite enfance sont multiples et désormais bien connus : cela va d'une intégration sociale réussie et durable des enfants concernés à la possibilité de mieux équilibrer vie professionnelle et vie familiale pour les parents, en passant par les retombées économiques et financières positives pour les collectivités publiques.

L'augmentation de l'offre de places d'accueil de la petite enfance en Suisse se heurte cependant à la question de leurs coûts. La qualité des prestations des crèches influe évidemment fortement sur ceux-ci. Mais la qualité est d'abord un débat politique. Nous nous intéressons ici à un autre aspect, celui de l'efficacité économique avec laquelle les prestations sont fournies. A qualité donnée, les crèches produisent-elles leurs prestations en générant le moins de coûts ? Contribuables et parents ont tout intérêt à ce qu'elles le fassent, or en l'absence d'un véritable marché concurrentiel dans ce domaine, il leur est extrêmement difficile de réunir l'information nécessaire pour en juger.

En lançant ce projet de recherche, l'OFAS visait à déterminer quels étaient la structure et le niveau des coûts d'une place de crèche qui soient, sinon optimales, du moins acceptables sous l'angle de la bonne gestion d'entreprise. Il s'agissait également de trouver des explications aux différences de coûts parfois importantes qui ont été observées d'une institution à l'autre.

Les résultats présentés dans ce rapport, obtenus après un examen approfondi d'une vingtaine de crèches dans les cantons de Zurich et de Vaud, sont intéressants à plus d'un titre.

Premier constat d'importance, les auteurs n'ont identifié aucun signe manifeste d'absence d'efficacité économique parmi les crèches étudiées. L'analyse des résultats a montré qu'un seul facteur explique le plus souvent les différences entre les institutions et que ce facteur est souvent lié à un véritable choix stratégique de l'entreprise (par exemple taux d'encadrement élevé ou localisation dans un quartier du centre-ville).

Deuxièmement, le rapport montre que les deux systèmes cantonaux de réglementation, pourtant fort différents, aboutissent à des résultats extrêmement proches en termes d'efficacité économique : les coûts complet annuels d'une place occupée sont en moyenne – malgré des différences importantes entre les institutions – de 29'545 francs dans le canton de Zurich et de 29'485 francs dans le canton de Vaud.

Ces deux premiers constats ne signifient pas pour autant que les coûts ne peuvent pas être réduits. D'ailleurs, en recourant à un modèle de coûts de référence, les auteurs estiment qu'il serait possible, en théorie, de réduire en moyenne d'environ 15% les coûts des crèches examinées tout en respectant le cadre légal actuel. Mais comme ils le font remarquer, l'exploitation de ce potentiel de réduction des coûts est très difficile à réaliser en pratique : il n'est pas aisé par exemple de trouver des locaux taillés sur mesure.

C'est pourquoi, au terme de leur analyse, c'est dans le contenu et la flexibilité des directives que les auteurs situent le principal potentiel de réduction des coûts des places de crèche. L'étude confirme en effet, sans surprise, que le niveau de rentabilité d'une crèche dépend de manière cruciale du taux d'occupation. Or celui-ci peut être particulièrement sensible aux directives cantonales, non seulement

concernant le personnel d'encadrement, mais aussi s'agissant de la taille maximale des groupes et de la structure par âge dans les groupes. Si ces directives sont trop rigides, le rapport conclut qu'elles peuvent nuire à l'efficacité économique d'une crèche, quelle que soit par ailleurs la « philosophie éducative » de la petite enfance prévalant dans le canton concerné.

Pour l'OFAS, les résultats de cette étude indiquent que les ressources financières investies dans l'accueil extrafamilial de la petite enfance sont bien gérées au sein même des crèches dans le cadre des directives en vigueur. Il n'y a pas de gaspillage perceptible à ce niveau et c'est très réjouissant par rapport aux investissements actuels et à venir dans ce secteur.

Certes, le besoin d'édicter des directives sur la qualité des prestations fait sens et ce principe n'est pas remis en cause. Gérer une crèche de manière efficace exige cependant un environnement suffisamment flexible. C'est pourquoi il faudrait octroyer aux directions des crèches le plus possible de liberté d'entreprise. L'étude a montré que les crèches examinées utilisaient à bon escient leur marge de manœuvre et géraient leurs ressources de manière efficiente du point de vue économique. Il n'est donc ni nécessaire ni souhaitable de leur imposer trop de restrictions.

Olivier Brunner-Patthey  
Secteur Recherche et évaluation  
Division Mathématiques, analyses et statistiques

Cornelia Louis  
Secteur Questions familiales  
Domaine Famille, Générations, Société

## Vorwort des Bundesamtes für Sozialversicherungen

Der Ausbau von familienergänzender Kleinkinderbetreuung bringt viele, mittlerweile allgemein anerkannte Vorteile. Diese reichen von einer erfolgreichen und nachhaltigen sozialen Integration der betroffenen Kinder über die Möglichkeit für die Eltern, Berufs- und Familienleben besser miteinander zu vereinbaren, bis hin zu den positiven wirtschaftlichen und finanziellen Auswirkungen für die öffentliche Hand.

Der Ausbau des Krippenangebots in der Schweiz stösst jedoch wegen der damit verbundenen Kosten auf Widerstand. Natürlich werden die Kosten stark von der Qualität der Krippenplätze beeinflusst, doch die Qualität ist in erster Linie eine politische Debatte. Uns interessiert hier ein anderer Aspekt, nämlich die Wirtschaftlichkeit der Leistungen. Erbringen die Krippen ihre Leistungen bei einer bestimmten Qualität mit möglichst geringem Kostenaufwand? Es versteht sich von selbst, dass Steuerzahlende und Eltern Interesse daran haben, doch da es in diesem Bereich an einem echten Wettbewerb fehlt, können sie die zu einer objektiven Beurteilung benötigten Informationen nur schwer beschaffen.

Mit diesem Forschungsprojekt verfolgt das BSV das Ziel, die betriebswirtschaftlich optimale oder zumindest akzeptable Kostenstruktur und das Kostenniveau von Kinderkrippen zu ermitteln. Ferner sollen die Gründe für die oft beobachteten, bisweilen erheblichen Kostenunterschiede zwischen den einzelnen Krippen ermittelt werden.

Die in diesem Bericht erläuterten Untersuchungsergebnisse, die sich aus der Analyse von 20 Kinderkrippen in den Kantonen Zürich und Waadt ergeben haben, sind gleich in mehrfacher Hinsicht interessant.

Wichtig ist zunächst, dass die Autoren in den untersuchten Krippen keine offensichtlichen Hinweise für eine fehlende Wirtschaftlichkeit feststellen konnten. Die Auswertung der Ergebnisse hat ergeben, dass die Unterschiede zwischen den Einrichtungen meist auf einen einzigen Faktor zurückzuführen sind und dass dieser Faktor oft mit der strategischen Wahl des Unternehmens (z.B. hohes Betreuungsverhältnis oder Lage im Stadtzentrum) zusammenhängt.

Ausserdem zeigt der Bericht, dass die Resultate hinsichtlich Wirtschaftlichkeit trotz sehr unterschiedlicher kantonaler Richtlinien sehr ähnlich sind: Die Vollkosten pro durchschnittlich belegten Betreuungsplatz betragen – bei gleichzeitig erheblichen Unterschieden zwischen den Einrichtungen – im Kanton Zürich 29'545 Franken und im Kanton Waadt 29'485 Franken.

Das heisst jedoch nicht, dass die Kosten nicht gesenkt werden können. Die Autoren haben anhand eines Referenzkostenmodells errechnet, dass die untersuchten Krippen im Rahmen der Möglichkeiten, die ihnen die aktuellen gesetzlichen Richtlinien bieten, theoretisch 15% Kosten einsparen könnten, räumen aber gleichzeitig ein, dass dieses Einsparungspotenzial in der Praxis nur schwer umzusetzen ist, da bspw. passgenaue Räumlichkeiten nur schwer zu finden sind.

In ihrer Analyse kommen die Autoren deshalb auch zum Schluss, dass das hauptsächliche Potenzial zur Reduzierung der Kosten von Krippenplätzen in der Ausgestaltung und Flexibilität der Richtlinien liegt. Die Untersuchung zeigt erwartungsgemäss, dass die Rentabilität einer Krippe in hohem Mass

von ihrer Auslastungsquote abhängt. Doch gerade diese wird weitgehend von den kantonalen Richtlinien betreffend Krippenpersonal, maximale Gruppengrösse und Altersstruktur innerhalb der Gruppen bestimmt. Sind diese Richtlinien zu restriktiv, können sie – unabhängig von der „Erziehungsphilosophie“ für Kleinkinder im betroffenen Kanton – der Wirtschaftlichkeit einer Krippe schaden.

Das BSV entnimmt den Ergebnissen dieser Untersuchung, dass die für die familienergänzende Kleinkinderbetreuung aufgewendeten finanziellen Mittel im Rahmen der geltenden Richtlinien innerhalb der Krippen gut eingesetzt werden. Das Geld wird also nicht etwa verschwendet, was hinsichtlich der bisherigen und künftigen Investitionen in diesen Bereich sehr erfreulich ist.

Das Bedürfnis, Richtlinien für die Qualität der Leistungen aufzustellen, macht zweifellos Sinn und wird auch nicht in Frage gestellt. Ein genügend flexibles Umfeld ist jedoch Voraussetzung für ein effizientes Management einer Krippe. Aus diesem Grund benötigen die Krippenleitungen möglichst viel Handlungsspielraum. Die Studie hat gezeigt, dass die untersuchten Krippen ihren Handlungsspielraum gut nutzen und ihre Ressourcen betriebswirtschaftlich effizient einsetzen. Es ist deshalb weder nötig noch wünschenswert, sie allzu sehr einzuschränken.

Olivier Brunner-Patthey  
Bereich Forschung und Evaluation  
Abteilung Mathematik, Analysen, Statistik

Cornelia Louis  
Bereich Familienfragen  
Geschäftsfeld Familie,  
Generationen und Gesellschaft

## **Premessa dell'Ufficio federale delle assicurazioni sociali**

Come ormai noto, lo sviluppo delle strutture per la custodia di bambini in età prescolastica complementare alla famiglia offre numerosi vantaggi, tra cui un'integrazione sociale riuscita e durevole dei bambini, una migliore conciliazione tra vita professionale e familiare e ripercussioni economiche e finanziarie positive per le collettività pubbliche.

In Svizzera, l'aumento dell'offerta di posti di custodia si scontra tuttavia con il problema dei costi che ne derivano. È inutile dire che la qualità delle prestazioni fornite dagli asili nido influisce in modo marcato su di essi. Tuttavia la qualità è innanzitutto un dibattito politico. Con il presente studio s'intende analizzare un altro aspetto, ossia l'efficienza economica con cui le prestazioni sono fornite. Fatta la premessa sulla qualità, gli asili nido forniscono le loro prestazioni al minor costo possibile? Per i contribuenti e i genitori è importante che lo facciano, ma vista la mancanza di una vera e propria concorrenza nel settore è veramente difficile raccogliere le informazioni necessarie ad una valutazione.

Con il presente progetto di ricerca, l'UFAS intendeva determinare quale struttura e livello dei costi di un posto di custodia negli asili nido fossero, se non ottimali, per lo meno accettabili dal punto di vista di una buona gestione aziendale e spiegare le differenze di costo, a volte importanti, osservate tra le strutture..

I risultati presentati in questo rapporto, ottenuti dopo un esame approfondito di una ventina di asili nido nei Cantoni di Zurigo e di Vaud, hanno rilevato diversi elementi interessanti.

In primo luogo, gli autori non hanno individuato alcun indizio evidente che permetta di concludere all'assenza d'efficienza economica tra gli asili nido esaminati. Dai risultati emerge che le differenze tra le strutture sono dovute, nella maggior parte dei casi, a un solo fattore, spesso legato a una vera e propria scelta di strategia aziendale (per esempio un rapporto numerico elevato tra educatori e bambini o l'ubicazione in centro città).

In secondo luogo, il rapporto mostra che i due ordinamenti cantonali, pur essendo molto diversi tra loro, portano a risultati molto simili in termini d'efficienza economica: in media, un posto di custodia occupato costa – nonostante le importanti differenze tra le strutture – complessivamente 29 545 franchi all'anno nel Cantone di Zurigo e 29 485 franchi all'anno nel Cantone di Vaud.

Queste due prime constatazioni non significano però che non si possano diminuire i costi. Ricorrendo a un modello di costi di riferimento, gli autori sono del parere che gli asili nido esaminati potrebbero, in teoria, ridurre i loro costi in media del 15 % circa, rispettando il quadro legale in vigore. Essi sottolineano però quanto sia difficile realizzare in pratica questo margine di riduzione dei costi: non è facile per esempio trovare locali su misura.

È dunque per questo motivo che, al termine dello studio, gli autori hanno situato il principale potenziale di riduzione dei costi dei posti di custodia nel contenuto e nella flessibilità delle direttive. Infatti, lo studio conferma senza sorpresa che la redditività di un asilo nido dipende in modo preponderante dal tasso d'occupazione. Quest'ultimo può essere particolarmente sensibile alle direttive cantonali, non solo per quanto concerne il personale educativo, ma anche per le dimensioni massime dei gruppi e la loro struttura per età. Il rapporto ha concluso che direttive troppo severe possono compromettere l'efficienza

economica di un asilo nido, indipendentemente peraltro dalla “filosofia educativa” della piccola infanzia prevalente nel Cantone.

Per l’UFAS, i risultati del presente studio mostrano che, nel quadro delle direttive in vigore, gli asili nido garantiscono una buona gestione delle risorse finanziarie investite nella custodia dei bambini complementare alla famiglia. A questo livello non è percettibile alcuno sperpero, - fatto molto rallegrante se si considerano gli investimenti attuali e futuri in questo settore.

Con questo non si vuole mettere in discussione la necessità, in sé sensata, di emanare direttive sulla qualità delle prestazioni. Gestire un asilo nido in modo efficiente richiede però uno spazio di manovra abbastanza flessibile, ragion per cui si dovrebbe concedere alle direzioni di queste strutture il massimo possibile di libertà d’azione . Lo studio ha mostrato che gli asili nido esaminati utilizzano bene il loro margine di manovra e che gestiscono efficacemente le loro risorse dal punto di vista economico. Non è dunque necessario né auspicabile imporre loro limiti troppo stretti in quest’ambito.

Olivier Brunner-Patthey  
Settore Ricerca e valutazione  
Divisione Matematica, analisi e statistica

Cornelia Louis  
Settore Questioni familiari  
Ambito Famiglia, generazioni e società

## Foreword by the Federal Social Insurance Office

There are many manifest advantages associated with greater day nursery provision, ranging from the successful and long-lasting social integration of the children who attend such a facility, to the opportunity these afford parents to strike a more harmonious work-life balance and the positive economic and financial effects that they could enable the public authorities to reap.

However, the provision of more day nursery places in Switzerland comes up against the thorny issue of cost. Of course, the quality of the services they deliver has a considerable bearing on the level of these costs. Given that the issue of quality is a matter for policy makers, our interest lies rather in the economic effectiveness of the service provision. In other words, are day nurseries able to deliver such services - whatever their given level of quality is - while keeping their costs to a minimum? It is in the interests of not only parents but also the taxpayer in general that they do. Yet, there is a dearth of real competition in this market, which makes it extremely difficult to gather the information needed to answer that question.

The FSIO launched the present research project with the aim of ascertaining the structure and costs levels of a day nursery place, which, if not optimal, are at least acceptable and demonstrate that these facilities have adopted sound business practices. A further aim was to uncover the reasons for the major cost differences from one facility to another, as had frequently been observed previously.

The findings of this report, which was based on an in-depth examination of some 20 day nurseries in the cantons of Zurich and Vaud, are interesting for a variety of reasons.

The first important finding is that the authors did not identify any clear evidence to suggest that the day nurseries in the sample displayed a lack of economic effectiveness. On further analysis, only one factor appeared to explain cost differences, and that this factor was often linked to the strategic choices made by the day nursery (e.g. high child/carer ratio or the location of the facility in the city centre).

The second important finding concerns the cantonal regulations on day nurseries in force in Zurich and Vaud. Although these differ substantially, the outcomes they generate in terms of economic effectiveness are very similar. For example, the full annual costs per occupied place are on average – with important differences between day nurseries – CHF 29'545 in Zurich and CHF 29'485 in Vaud.

Both these findings do not mean that there is no possibility to reduce costs further. Using a reference cost model, the authors estimate that the day nurseries in this sample could, at least theoretically, reduce their costs by an average 15% while still complying with the legal provisions. However, they also point out that exploiting this potential in practice will be difficult for several reasons, such as the problem of finding appropriate premises.

Ultimately the authors conclude that cost-cutting opportunities depend on the content and flexibility of the cantonal regulations. Unsurprisingly, they note that the economic viability of a day nursery is contingent on the rate of occupancy. This, in turn, may depend on the cantonal regulations with regard to not only the number and qualifications of the care staff but also the maximum size and age structure

of groups. If overly rigid, these regulation may have repercussions on the economic effectiveness of a day nursery regardless of the prevailing “early years’ educational philosophy” in the given canton.

For the FSIO, the findings demonstrate that the day nurseries in the survey competently manage the financial resources which they have at their disposal, and show no signs of financial irresponsibility. This is particularly welcome news given the rate of investment, both current and future, in this sector.

Admittedly, it makes sense and is extremely important to regulate the quality of the services that day nurseries deliver. Yet, the efficient management of these facilities demands a certain degree of flexibility. This is why day nursery managers should enjoy as much freedom as possible when it comes to the actual management of their facility. Given that the study finds that the day nurseries in the sample already show sound management, it is neither necessary nor desirable to impose too many restrictions on them.

Olivier Brunner-Patthey  
Research and Evaluation Section  
Mathematics, Analyses and Statistics Department

Cornelia Louis  
Family Affairs Section  
Family, Generations, Society

## Table des matières

|  |             |
|--|-------------|
| <b>Table des illustrations</b>                     | <b>III</b>  |
| <b>Liste des tableaux</b>                          | <b>V</b>    |
| <b>Résumé</b>                                      | <b>VII</b>  |
| <b>Zusammenfassung</b>                             | <b>XIII</b> |
| <b>Riassunto</b>                                   | <b>XIX</b>  |
| <b>Summary</b>                                     | <b>XXV</b>  |
| <br>   |             |
| <b>1 Structure et méthodologie</b>                 | <b>1</b>    |
| 1.1 Objectifs de l'étude                           | 1           |
| 1.2 Délimitation des concepts                      | 2           |
| 1.3 Méthode de travail                             | 2           |
| 1.4 Structure du rapport                           | 4           |
| <br>   |             |
| <b>2 Enquête dans les crèches</b>                  | <b>5</b>    |
| 2.1 Panorama des crèches                           | 5           |
| 2.1.1 Canton de Zurich                             | 5           |
| 2.1.2 Canton de Vaud                               | 6           |
| 2.2 Choix des crèches                              | 8           |
| 2.3 Résultats du questionnaire adressé aux crèches | 9           |
| 2.3.1 Indicateurs généraux                         | 11          |
| 2.3.2 Frais de personnel                           | 20          |
| 2.3.3 Frais de restauration                        | 31          |
| 2.3.4 Frais de loyer                               | 33          |
| 2.3.5 Frais administratifs                         | 35          |
| 2.3.6 Autres catégories de coûts                   | 37          |
| 2.3.7 Recettes                                     | 38          |
| 2.3.8 Autres indicateurs possibles                 | 40          |
| 2.4 Effet de certains facteurs de coûts            | 40          |
| 2.4.1 Taille de la structure                       | 41          |
| 2.4.2 Emplacement                                  | 44          |
| 2.4.3 Statut / Financement                         | 48          |
| 2.4.4 Conclusions                                  | 53          |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>3</b> | <b>Optimisation des coûts</b>  | <b>55</b> |
| 3.1      | Mode de fonctionnement de la comparaison des crèches                       | 55        |
| 3.2      | Elaboration du référentiel de coûts  | 57        |
| 3.2.1    | Indicateurs généraux   | 57        |
| 3.2.2    | Frais de personnel   | 58        |
| 3.2.3    | Frais de restauration  | 67        |
| 3.2.4    | Frais de loyer   | 68        |
| 3.2.5    | Autres catégories de coûts   | 70        |
| 3.2.6    | Bilan de la comparaison pour la crèche VD-F-08                             | 70        |
| 3.3      | Résultats  | 72        |
| 3.4      | Analyse de sensibilité   | 73        |
| 3.4.1    | Fréquentation  | 77        |
| 3.4.2    | Heures d'ouverture et heures creuses                                       | 79        |
| 3.4.3    | Extension de la capacité d'accueil de la crèche à une place supplémentaire | 80        |
| <b>4</b> | <b>Bilan</b>   | <b>83</b> |
| 4.1      | Résultats de l'enquête   | 83        |
| 4.2      | Analyse des principaux facteurs  | 85        |
| 4.3      | Marges de manœuvre économiques   | 87        |
|          | <b>Glossaire</b>   | <b>91</b> |
|          | <b>Annexes</b>   | <b>93</b> |

**Table des illustrations**

|                   |   |    |
|-------------------|---|----|
| Illustration 1 :  | Taille effective des crèches de l'échantillon zurichois et vaudois                          | 12 |
| Illustration 2 :  | Structure des coûts complets dans les crèches zurichoises et vaudoises                      | 14 |
| Illustration 3 :  | Structure des coûts complets dans les crèches zurichoises et vaudoises, en pour-cent        | 14 |
| Illustration 4 :  | Coûts d'exploitation et coûts complets dans les crèches zurichoises et vaudoises, en francs | 15 |
| Illustration 5 :  | Structure des coûts complets dans les crèches zurichoises                                   | 16 |
| Illustration 6 :  | Structure des coûts complets dans les crèches vaudoises                                     | 17 |
| Illustration 7 :  | Coûts complets agrégés des crèches zurichoises et vaudoises, en pour-cent                   | 18 |
| Illustration 8 :  | Comparaison des taux de fréquentation   | 19 |
| Illustration 9 :  | Comparaison des coûts complets par place effective et par place occupée en moyenne          | 20 |
| Illustration 10 : | Qualifications du personnel éducatif à Zurich et sur Vaud                                   | 21 |
| Illustration 11 : | Qualifications du personnel éducatif à Zurich   | 23 |
| Illustration 12 : | Qualifications du personnel éducatif dans le canton de Vaud                                 | 24 |
| Illustration 13 : | Frais de personnel par niveau de qualification à Zurich et dans le canton de Vaud           | 26 |
| Illustration 14 : | Nombre d'enfants pris en charge par éducatrice  | 27 |
| Illustration 15 : | Structure d'âge des places autorisées des crèches vaudoises                                 | 28 |
| Illustration 16 : | Proportion d'enfants de moins d'un an dans les crèches zurichoises                          | 29 |
| Illustration 17 : | Taux d'encadrement éducatif en fonction de l'âge  | 30 |
| Illustration 18 : | Frais de restauration par jour et par place occupée en moyenne                              | 32 |
| Illustration 19 : | Distribution moyenne des frais de restauration par type de préparation et par canton        | 33 |
| Illustration 20 : | Surface par place effective   | 34 |
| Illustration 21 : | Loyers annuels, y compris indemnités et charges (par m2)                                    | 35 |

|                   |   |    |
|-------------------|---|----|
| Illustration 22 : | Catégories de frais administratifs par place occupée en moyenne et par an                               | 36 |
| Illustration 23 : | Amortissements et frais divers par place occupée en moyenne et par an                                   | 37 |
| Illustration 24 : | Part des diverses recettes à Zurich   | 38 |
| Illustration 25 : | Part des diverses recettes dans le canton de Vaud   | 39 |
| Illustration 26 : | Recettes par place occupée en moyenne et par an   | 40 |
| Illustration 27 : | Rapport entre la taille et le coût total de la structure  | 41 |
| Illustration 28 : | Rapport entre taille de la structure et coûts par place occupée en moyenne                              | 42 |
| Illustration 29 : | Rapport entre taille de la structure et coûts fixes (frais administratifs) par place occupée en moyenne | 43 |
| Illustration 30 : | Heures d'ouverture en fonction de l'emplacement   | 45 |
| Illustration 31 : | Frais de personnel pour le personnel éducatif qualifié selon l'emplacement                              | 46 |
| Illustration 32 : | Frais de loyer selon l'emplacement de la crèche   | 47 |
| Illustration 33 : | Coûts complets par place occupée, selon le mode de financement  | 49 |
| Illustration 34 : | Taux de fréquentation selon le mode de financement  | 50 |
| Illustration 35 : | Frais de personnel par heure, selon le mode de financement  | 51 |
| Illustration 36 : | Taux d'encadrement selon le mode de financement   | 52 |
| Illustration 37 : | Présentation schématique de la comparaison des crèches  | 55 |
| Illustration 38 : | Comparaison de la crèche VD-F-08 : coûts complets par place occupée en moyenne                          | 71 |
| Illustration 39 : | Caractéristiques supposées et réelles des crèches (représentation schématique)                          | 77 |

**Liste des tableaux**

|              |   |    |
|--------------|---|----|
| Tableau 1 :  | Structure de la population et offre de structures d'accueil dans le canton de Zurich en 2007                              | 6  |
| Tableau 2 :  | Structure de la population et offre de structures d'accueil dans le canton de Vaud en 2007                                | 8  |
| Tableau 3 :  | Critères de choix et objectifs de l'étude   | 8  |
| Tableau 4 :  | Structure de l'échantillon des crèches zurichoises et vaudoises   | 9  |
| Tableau 5 :  | Définition du nombre de places  | 10 |
| Tableau 6 :  | Comparaison de certains indicateurs des crèches étudiées dans les cantons de Zurich et de Vaud                            | 10 |
| Tableau 7 :  | Légende des codes des crèches   | 11 |
| Tableau 8 :  | Composition des coûts du personnel éducatif   | 31 |
| Tableau 9 :  | Distribution des crèches selon leur emplacement   | 44 |
| Tableau 10 : | Récapitulatif de l'effet de certains facteurs de coûts  | 53 |
| Tableau 11 : | Niveau d'agrégation des valeurs de référence  | 56 |
| Tableau 12 : | Valeurs de référence des indicateurs généraux   | 57 |
| Tableau 13 : | Conditions-cadre cantonales en matière de prise en charge   | 59 |
| Tableau 14 : | Calcul des besoins en personnel : l'exemple de VD-F-08  | 60 |
| Tableau 15 : | Calcul des besoins en personnel pour la crèche de référence de l'institution VD-F-08                                      | 61 |
| Tableau 16 : | Détermination des valeurs de référence pour les frais de personnel (par heure)  | 63 |
| Tableau 17 : | Comparaison des coûts du personnel de la crèche de référence avec la crèche VD-F-08                                       | 64 |
| Tableau 18 : | Exigences cantonales en matière de formation  | 65 |
| Tableau 19 : | Valeurs de référence pour la structure du personnel éducatif  | 65 |
| Tableau 20 : | Comparaison de la structure d'encadrement de la crèche de référence avec la crèche VD-F-08                                | 66 |
| Tableau 21 : | Comparaison des frais de personnel de la crèche de référence et de la crèche VD-F-08, selon la structure de qualification | 67 |

|              |  |    |
|--------------|--|----|
| Tableau 22 : | Comparaison des frais de restauration de la crèche de référence et de la crèche VD-F-08  | 68 |
| Tableau 23 : | Détermination des frais de loyer pour la crèche de référence   | 69 |
| Tableau 24 : | Comparaison des frais de loyer de la crèche de référence et de la crèche VD-F-08   | 69 |
| Tableau 25 : | Détermination des autres coûts pour la crèche de référence   | 70 |
| Tableau 26 : | Comparaison des autres coûts de la crèche de référence et de la crèche VD-F-08   | 70 |
| Tableau 27 : | Comparaison de la crèche VD-F-08 : récapitulatif des résultats   | 72 |
| Tableau 28 : | Comparaison des coûts complets aux valeurs des crèches de référence par place occupée en moyenne dans les cantons de Zurich et de Vaud | 73 |
| Tableau 29 : | Comparaison des indicateurs généraux de la crèche modèle avec la moyenne de l'échantillon du canton de Zurich                          | 74 |
| Tableau 30 : | Comparaison des coûts par place entre la crèche modèle et la moyenne de l'échantillon du canton de Zurich                              | 75 |
| Tableau 31 : | Comparaison du temps d'accueil nécessaire et du volume de travail du personnel éducatif  | 76 |
| Tableau 32 : | Effets monétaires d'une modification du taux de fréquentation  | 78 |
| Tableau 33 : | Effets monétaires d'une modification de la durée d'ouverture   | 79 |
| Tableau 34 : | Effets monétaires d'une modification du taux de fréquentation  | 81 |
| Tableau 35 : | Coûts d'une place supplémentaire nécessitant l'ouverture d'un nouveau groupe   | 81 |

## Résumé

Les coûts des places de crèche s'inscrivent dans un environnement caractérisé par la disparité des conditions-cadre régionales et institutionnelles, ces dernières étant déterminées par de nombreux acteurs. La Confédération, les cantons et les communes, les associations et les organisations locales, mais surtout la situation économique et la demande des parents agissent sur l'offre, les directives et finalement sur les coûts des places de crèche. Dans ce contexte, l'objectif de l'OFAS consistait à établir de façon transparente les structures des coûts d'une crèche et les facteurs de coûts. Prognos AG a analysé dans le cadre de ce projet la structure des coûts de vingt crèches dans les cantons de Zurich et de Vaud en se basant sur un relevé exhaustif des coûts complets. Les objectifs de cette enquête étaient les suivants:

- analyser les **structures des coûts** des crèches et les **facteurs de coûts** ;
- comparer les **coûts** des crèches entre les communes et les cantons ;
- déterminer les **marges de manœuvre** des acteurs dans la perspective de réduire les coûts et de présenter des pistes d'action ;
- déduire des **coûts optimisés** de la méthode des coûts de revient complets.

Les résultats de l'étude concourent à améliorer les données relatives aux coûts des places de crèche, tout en signalant les raisons qui expliquent les éventuelles différences de coûts entre les crèches de divers lieux. Cela a nécessité le développement d'un référentiel de coûts et d'un outil de comparaison applicables dans de nombreux cantons. La qualité (pédagogique) des crèches a été explicitement exclue du champ de cette étude. Si une grande partie des aspects étudiés dans les pages qui suivent ont certes des effets sur la qualité de l'offre, les limites de l'étude ne nous ont toutefois pas permis d'évaluer ces relations.

## Structure de l'enquête

Nous avons choisi dix crèches dans le canton de Vaud et dix dans le canton de Zurich afin de procéder au recueil des données relatives aux coûts. Souhaitant saisir une gamme de crèches aussi vaste que possible malgré cet échantillon réduit, nous avons fixé, avant de choisir les crèches à sonder, plusieurs critères de segmentation, tels que la taille de la structure d'accueil et son mode de financement. L'échantillon comprend ainsi des structures d'accueil présentant une grande disparité du point de vue de la taille (allant de 10 à 192 places), du statut (crèches publiques, crèches associatives et crèches d'entreprise), du mode de financement (subvention publique fixe ou garantie de déficit) et de l'emplacement (centre-ville, périphérie, zone rurale).

Nous avons passé en revue l'ensemble des facteurs et des catégories de coûts pertinents dans les vingt structures retenues afin d'obtenir les meilleures données de référence possible. Nous avons recueilli les données à l'aide de questionnaires bilingues normalisés et d'entretiens personnels avec les responsables de chaque crèche.

Afin d'obtenir une meilleure comparabilité, l'étude se réfère aux coûts complets, qui comprennent également les coûts comptables, par exemple ceux calculés pour le bénévolat et les indemnités de loyer. Nous avons également analysé les facteurs de coûts régionaux et institutionnels applicables aux crèches étudiées. Pour ce faire, nous avons fait des recherches et mené des entretiens tant au sein des crèches qu'avec les responsables des organisations qui les financent. Lors de cette phase, nous avons recueilli des données relatives aux conditions-cadre importantes, comme la structure de soutien, les exigences légales, le niveau régional des coûts et l'organisation de l'organisme responsable.

L'analyse des catégories de coûts propres aux crèches et des facteurs de coûts régionaux et institutionnels a permis d'élaborer une structure des coûts de référence et un référentiel de coûts qui se prête à la comparaison entre les crèches. Nous avons développé un outil Excel sur la base du référentiel de coûts afin de pouvoir comparer systématiquement les crèches à leurs coûts de référence.

### Résultats de l'enquête

Avec une moyenne de 44 places contre 24, les structures d'accueil du canton de Vaud que nous avons étudiées s'avèrent être nettement plus grandes que celles de l'échantillon zurichois. L'examen des **coûts complets** moyens n'a pourtant pas fait apparaître de différence considérable entre les deux cantons. Par place occupée en moyenne, ils s'élèvent à 29 545 francs par année dans le canton de Zurich et à 29 485 francs dans le canton de Vaud. En d'autres termes, l'heure d'accueil est de 10 fr. 70 à Zurich et de 10 fr. 60 dans le canton de Vaud, et la journée d'accueil de 121 fr. 40 resp. 126 fr. 50. La légère différence provient du fait que les coûts, au total plus élevés à Zurich, sont répartis sur davantage de jours ouvrables (243 jours par année en moyenne à Zurich, contre 233 dans le canton de Vaud). A l'inverse, les crèches vaudoises sont ouvertes en moyenne 11,9 heures par jour, soit un peu plus longtemps que les crèches zurichoises (11,3 heures). L'interprétation de ces résultats doit néanmoins tenir dûment compte des écarts importants entre les différentes institutions d'un même canton. A Zurich, les coûts complets par année de la crèche la plus chère équivalent quasiment au double de ceux de la moins chère. La pertinence des analyses au niveau des coûts agrégés est donc limitée.

L'examen des **structures de coûts** révèle tout d'abord, comme on s'y attendait, que les frais de personnel (accueil et administration) représentent le poste de loin le plus important : 72 % en moyenne pour les crèches du canton de Zurich et 75 % pour les crèches vaudoises. Les autres postes les plus importants sont les frais de loyer (y compris subventions et charges) et les frais de restauration. La part respective de ces deux postes dans les coûts complets est toutefois nettement moindre : celle des frais de loyers s'élève à 13 % dans le canton de Zurich et à 7 % dans le canton de Vaud, tandis que celle des frais de restauration est de 8 % à Zurich et de 10 % en terre vaudoise. Ces trois catégories de coûts sont responsables à elles seules d'environ 90 % de l'ensemble des coûts d'une structure d'accueil. En regard des coûts moyens, les coûts comptables – qui sont de 2 % à Zurich et de 3 % dans le canton de Vaud – n'ont qu'une faible influence sur les coûts complets d'une structure d'accueil. Il n'en va toutefois pas de même lorsqu'on considère

les structures séparément. Les frais de loyer de certaines des crèches analysées dans le canton de Vaud sont par exemple subventionnés jusqu'à près de 90 % d'un loyer usuel sur le marché.

Le niveau des **frais de personnel** par place occupée en moyenne est en grande partie comparable dans les deux cantons si on considère l'ensemble des crèches. Nous pouvons en revanche observer des différences considérables en ce qui concerne les facteurs de coûts comme la composition du personnel, les effectifs et le niveau des salaires horaires. Ces différences sont notamment imputables à la teneur des directives cantonales respectives. L'interprétation de ces directives au sujet de la taille maximale des groupes, du taux d'encadrement nécessaire et des exigences minimales en matière de qualifications du personnel a une influence considérable sur les besoins en personnel ainsi que sur la composition des effectifs des structures d'accueil et, partant, sur les frais de personnel. Les crèches zurichoises sont également des lieux de formation : les apprenants et les stagiaires y représentent plus de 40 % de l'effectif du personnel. Cette proportion est significativement plus faible dans le canton de Vaud, puisque, pour répondre aux normes d'encadrement, seule une partie des apprenants et stagiaires est prise en compte.

Le personnel éducatif du canton de Zurich est en outre majoritairement composé d'éducatrices de la petite enfance de formation secondaire, tandis que les employés dans le canton de Vaud sont principalement des éducatrices de la petite enfance de formation supérieure (ES) ou des éducatrices sociales de formation tertiaire (HES). Le taux d'encadrement éducatif fait aussi l'objet d'importantes différences entre les cantons. Ce taux est de 3,7 enfants par éducatrice dans le canton Zurich, tandis qu'il est de 5,2 dans le canton de Vaud. Si le nombre d'enfants par éducatrice est moindre dans le canton de Zurich, le niveau de qualification – et donc de rémunération – du personnel est plus élevé dans le canton de Vaud. En outre, on a pu observer, à qualification égale, un niveau des salaires plus élevé dans les crèches étudiées du canton de Vaud. Malgré ces différences structurelles, les frais de personnel moyens par place d'accueil occupée se situent au final à un niveau semblable dans les deux cantons.

Etant donné les directives en vigueur, nous aurions aussi pu nous attendre à trouver des **frais de loyer** plus avantageux dans le canton de Vaud. Les directives zurichoises prévoient en effet une surface d'accueil de 5,5 m<sup>2</sup> par place d'accueil contre 3 m<sup>2</sup> seulement pour le canton de Vaud. Néanmoins, en raison de la pénurie de locaux adaptés sur le marché, les surfaces d'accueil prévues par les directives sont largement dépassées dans les deux cantons. Rapportées au nombre de places, les surfaces louées varient fortement d'une structure d'accueil à l'autre. Les frais de loyer diffèrent en outre très fortement aussi bien à l'intérieur d'un même canton qu'entre les deux cantons. Les loyers dépendent donc en définitive de l'emplacement et de l'équipement propres à chaque structure d'accueil. Il n'est dans l'ensemble pas possible d'attribuer le montant du loyer des différentes structures d'accueil à un facteur de coûts unique. Une conclusion semblable s'applique au troisième poste de coûts en importance, les **frais de restauration**. Là aussi, aucune différence décisive (ni aucune économie particulière) ne peut être établie, que ce

soit entre les options concernant la préparation des repas, sur place ou externalisée, ou entre les cantons.

Dans le cadre de l'**analyse des coûts**, nous nous sommes efforcés de déterminer l'influence respective de trois facteurs : la taille de la crèche, son statut et son mode de financement, ainsi que son emplacement géographique. L'interprétation des résultats obtenus doit tenir compte du fait qu'un échantillon de seulement vingt crèches n'autorise pas à tirer des conclusions empiriquement probantes. Les résultats fournissent malgré tout des indications sur de possibles tendances et sur les recherches empiriques complémentaires qu'il serait souhaitable d'entreprendre.

Malgré la grande variance de l'échantillon, avec des structures d'accueil offrant de 10 à 192 places autorisées, une analyse de régression n'a révélé aucun lien significatif entre la **taille d'une crèche** et les coûts complets par place d'accueil occupée en moyenne. Les résultats de l'enquête n'ont par exemple pas confirmé, comme on aurait peut-être pu s'y attendre, l'existence d'économies d'échelle ou de coûts dégressifs par place associés à une augmentation de la taille d'une crèche. Une raison fondamentale est sans doute que les coûts qui sont fixes et indépendants de la taille d'une structure d'accueil ne constituent qu'une faible partie de l'ensemble des coûts. Même des coûts en substance fixes, comme par exemple les frais de loyer, correspondent en réalité à des coûts variant par paliers : ils sont liés au nombre de places autorisées. La plupart des catégories de coûts augmentent ainsi proportionnellement à la taille de l'institution. Des économies d'échelles ne sont concevables que pour les frais administratifs, même si notre échantillon ne permet pas de l'établir clairement.

Une occupation optimale des capacités disponibles et une gestion efficace de la crèche constituent des éléments plus décisifs. Les structures d'accueil examinées font à cet égard excellente figure : tant à Zurich que dans le canton de Vaud (abstraction faite de rares exceptions), elles affichent un taux de fréquentation moyen avoisinant 90 %. Les petites structures semblent aussi avoir certains avantages sur les plus grandes, par exemple une flexibilité plus élevée dans le domaine des plans de travail et d'occupation.

L'enquête ne permet pas d'apporter de réponse tranchée à la question de savoir si le **statut et le modèle de financement** (couverture de déficit / subventions fixes, que ce soit au moyen d'un forfait ou d'une subvention dépendant de la capacité de gain des parents) ont une influence sur l'efficacité de la gestion et, partant, sur les coûts complets d'une crèche. Nous pouvons certes constater que les structures d'accueil examinées qui bénéficient d'une garantie de couverture du déficit ont tendance à présenter des coûts complets plus élevés que les autres. Les critères d'efficacité pertinents que sont la fréquentation, les frais de personnel ou le taux d'encadrement éducatif ne permettent toutefois pas d'identifier de potentiels d'optimisation évidents.

Concernant l'**emplacement** des crèches, la forte dispersion de l'échantillon ne permet pas non plus de dégager des avantages ou des inconvénients manifestes associés à la situation des crèches en centre-ville, en périphérie ou en zone rurale. La seule tendance que nous pouvons mettre en évidence n'est guère surprenante : les frais de loyer sont, en

ville et (en certains cas) en périphérie, plus élevés qu'à la campagne et cette disparité se reflète dans les structures de coûts.

Chaque crèche de l'échantillon a été comparée dans le cadre de cette étude à une **crèche dite de référence** ayant la particularité d'intégrer des valeurs réelles de la crèche examinée (le nombre de places, les heures d'ouverture, etc.), le contenu des directives cantonales (p. ex. le taux d'encadrement éducatif ou la surface d'accueil minimale) et diverses valeurs de référence établies sur la base des données de l'enquête ou d'autres données statistiques (p. ex. le coût moyen des frais de personnel). Adaptée sur mesure, la crèche de référence offre ainsi un point de comparaison réaliste pour évaluer la crèche examinée. Les institutions de l'échantillon sont en moyenne plus chères que leur crèche de référence, de 13% à Zurich et de 18 % dans le canton de Vaud. En dépit de ces écarts, dans l'ensemble considérables, les deux cantons ont chacun trois crèches dont les coûts complets sont inférieurs aux valeurs de leur crèche de référence.

Dans les deux régions, ces écarts s'expliquent pour l'essentiel par des frais de personnel bien plus élevés dans les institutions que dans leurs crèches de référence. Il peut y avoir plusieurs raisons à cela, mais aucune ne ressort nettement : dans certaines crèches, le niveau des rétributions est relativement élevé, dans d'autres, le taux d'encadrement est relativement bas, et dans d'autres encore, l'accueil est assuré par un nombre d'éducatrices qualifiées au dessus de la moyenne.

Une **analyse de sensibilité** a montré que la façon dont les coûts réagissent à des modifications du taux de fréquentation, des horaires d'ouverture et des capacités d'accueil doit être envisagée tant à court qu'à long terme. L'évolution des coûts dépend fortement de l'ajustement des ressources en personnel. A court terme, ces ressources, qui représentent le poste de coûts fixes le plus important, sont indépendantes de la fréquentation et sont en ce sens constantes. A plus long terme, il est en revanche possible de les ajuster à l'évolution de la fréquentation. Si cet ajustement n'est pas possible à court terme, les coûts complets réagiront en principe de façon proportionnelle aux extensions ou aux rétrécissements de la demande en raison de la part importante des coûts fixes. Si la fréquentation baisse par exemple de 10 %, les coûts complets par place occupée augmenteront aussi de 10 %, du moins à court terme. C'est uniquement si les capacités peuvent elles aussi être réduites que l'on parviendra à contenir l'augmentation des coûts complets par place occupée. Les effets des fluctuations du taux d'occupation sont donc nettement moins importants à long terme qu'à court terme.

C'est précisément dans le cas d'une augmentation de la fréquentation qu'il faut tenir compte des diverses restrictions prévues par les directives cantonales. Elles se traduisent souvent par un accroissement des effectifs et donc par une augmentation des coûts variant par paliers, limitant ainsi fortement les possibles économies d'échelle.

## **Perspectives**

L'enquête a dans l'ensemble montré que les structures d'accueil consultées font bonne figure dans le cadre des possibilités prévues par les directives en vigueur. La fréquentation

est en fin de compte le principal critère d'efficacité dans la gestion d'une structure d'accueil. Le niveau de rentabilité d'une crèche dépend généralement du taux d'occupation de ses capacités d'accueil. Afin de maintenir un taux d'occupation élevé, une crèche doit autant que possible établir une planification de l'occupation à long terme, en tenant compte de l'évolution de la structure d'âge et de la composition des groupes. S'agissant des coûts par place, il faudrait cependant veiller à bien utiliser les potentiels d'économie qui sont acceptables sur le plan pédagogique. Du point de vue économique, le principal potentiel de réduction du coût des places de crèche réside dans le contenu et la flexibilité des directives portant sur la qualification et la structure du personnel, la taille maximale des groupes d'enfants, la structure d'âge de ces groupes et le taux d'encadrement.

## Zusammenfassung

Die Kosten von Krippenplätzen stehen im Kontext unterschiedlicher regionaler und institutioneller Rahmenbedingungen, die von vielen verschiedenen Akteuren beeinflusst werden. Bund, Kantone und Gemeinden, Verbände, lokale Organisationen und nicht zuletzt auch die wirtschaftliche Situation sowie das Nachfrageverhalten der Eltern prägen Angebot, Betriebsrichtlinien und schliesslich die Kosten von Krippenplätzen. Vor diesem Hintergrund war es das Ziel des BSV, über ein Forschungsprojekt Transparenz bezüglich der Kostenstruktur und Kosteneinflussfaktoren einer Kinderkrippe herzustellen. Die Prognos AG analysierte im Rahmen dieses Projekts die Kostenstruktur von 20 Kinderkrippen in den Kantonen Waadt und Zürich auf der Basis einer umfassenden Erhebung der Vollkosten. Folgende Ziele standen im Zentrum der Untersuchung:

- Analyse der **Kostenstrukturen** und **Kosteneinflussfaktoren** von Kinderkrippen,
- Vergleich der **Kosten** zwischen Krippen in verschiedenen Gemeinden und Kantonen,
- Bestimmung der **Handlungsspielräume** der Akteure zur Kostenoptimierung und Darstellung möglicher Massnahmen,
- Ableitung **betriebswirtschaftlich optimaler Kostenstrukturen** aus der Vollkostenrechnung.

Die Ergebnisse der Untersuchung tragen dazu bei, die Datenlage bezüglich der Kosten von Krippenplätzen zu verbessern sowie die Gründe für allfällige Kostenunterschiede zwischen einzelnen Krippen an verschiedenen Standorten aufzuzeigen. Zu diesem Zweck wurde ein in mehreren Kantonen einsetzbares Referenzkostenmodell und Vergleichsinstrument entwickelt. Die pädagogische Qualität von Krippenplätzen steht ausdrücklich nicht im Fokus der vorliegenden Studie. Viele der im Folgenden untersuchten Aspekte haben zwar Auswirkungen auf die Qualität der Angebote, eine Beurteilung dieser Zusammenhänge konnte jedoch im gegebenen Rahmen nicht geleistet werden.

## Untersuchungsaufbau

In den Kantonen Zürich und Waadt wurden exemplarisch jeweils zehn Einrichtungen, die hauptsächlich Kinder zwischen 0 und 4 Jahren betreuen, für die Kostenerhebung ausgewählt. Um trotz der geringen Stichprobengrösse ein möglichst breites Spektrum der Krippenlandschaft erfassen zu können, wurden bei der Auswahl der Krippen verschiedene Schichtungskriterien, wie Finanzierung oder Trägerschaft festgelegt. In der Stichprobe sind daher Einrichtungen unterschiedlicher Grösse (10 bis 192 bewilligte Betreuungsplätze), Trägerschaft (öffentliche Hand, Verein, Betriebskrippe), Finanzierung (fixe Subventionierung, Defizitgarantie) und Lage (Stadtzentrum, Stadtrand, ländliche Lage) vertreten.

Zur Gewährleistung einer belastbaren Datenbasis wurden in den zwanzig ausgewählten Einrichtungen sämtliche relevanten Einflussfaktoren und Kostenarten erhoben. Die Erhebung erfolgte mittels zweisprachiger, standardisierter Datenerhebungsbögen und im

Rahmen von persönlichen Interviews mit den Krippenverantwortlichen in jeder Einrichtung. Um eine bessere Vergleichbarkeit zu erzielen wurde mit den Vollkosten gerechnet, einschliesslich kalkulatorischer Aufwendungen, zum Beispiel für Freiwilligenarbeit oder gewährte Mietsubventionen. Ausserdem wurden die regionalen und institutionellen Kosteneinflussfaktoren in den Gemeinden und Kantonen einbezogen. Dies geschah anhand eigener Recherchen, im Rahmen der Vor-Ort-Gespräche in den Einrichtungen und in Fachgesprächen mit Trägerverantwortlichen. Wichtige Rahmenbedingungen wie die Förderstruktur, rechtliche Anforderungen, regionale Kostenniveaus sowie die Organisation der Trägerschaft wurden in diesem Schritt erhoben.

Die Auswertung der krippenspezifischen Kostenarten sowie der regionalen und institutionellen Kosteneinflussfaktoren ermöglicht die Ableitung einer Referenzkostenstruktur und eines Referenzkostenmodells für einen Krippenvergleich. In einem Excel-Tool wurde das Referenzkostenmodell zu einem Instrument für einen systematischen Krippenvergleich weiterentwickelt, mit dem Einrichtungen mit ihren individuellen Referenzkosten verglichen werden können.

## **Ergebnisse der Untersuchung**

Obwohl die ausgewählten Einrichtungen im Kanton Waadt mit durchschnittlich 44 Plätzen deutlich grösser sind als im Kanton Zürich mit lediglich 24 Plätzen, werden bei einem Vergleich der durchschnittlichen Vollkosten zwischen beiden Kantonen zunächst keine signifikanten Unterschiede sichtbar. Für die **Vollkosten** pro durchschnittlich belegtem Betreuungsplatz errechnen sich im Kanton Zürich 29'545 Fr. und im Kanton Waadt 29'485 Fr. pro Jahr. Umgerechnet auf Betreuungseinheiten sind es pro Betreuungsstunde 10,70 Fr. in Zürich und 10,60 Fr. in der Waadt bzw. pro Betreuungstag 121,40 Fr. in Zürich und 126,50 Fr. in der Waadt. Die etwas tieferen Vollkosten pro Betreuungstag in Zürich ergeben sich daraus, dass sich die insgesamt höheren Kosten pro Jahr auf mehr Betriebstage verteilen. Die durchschnittliche Anzahl Betriebstage betragen in Zürich 243 und im Kanton Waadt 233. Demgegenüber sind die Krippen im Kanton Waadt im Durchschnitt mit 11,9 statt 11,3 Stunden pro Tag etwas länger als in Zürich geöffnet. Bei der Interpretation dieser Ergebnisse ist jedoch zu beachten, dass Analysen auf der aggregierten Ebene nur begrenzt aussagefähig sind, da die Streuung zwischen den Einrichtungen in den Kantonen sehr gross ist. Im Kanton Zürich beträgt die Differenz zwischen den Vollkosten pro Jahr der günstigsten und teuersten Krippe nahezu 100 %.

Der Blick auf die **Kostenstrukturen** zeigt zunächst erwartungsgemäss, dass die Personalkosten für Betreuungs- und Verwaltungspersonal mit durchschnittlich 72 % bei den Einrichtungen im Kanton Zürich bzw. 75 % im Kanton Waadt die dominierende Kostenposition darstellen. Die nächst grösseren Positionen für Mietkosten (Miete einschliesslich Subventionen und Nebenkosten) haben mit 13 % im Kanton Zürich bzw. 7 % im Kanton Waadt ebenso wie die Verpflegungskosten (8 % in Zürich, 10 % Waadt) deutlich geringere Anteile an den Vollkosten. Insgesamt werden mit diesen drei Kostenarten bereits rund 90 % der gesamten Vollkosten einer Einrichtung erfasst. Mit Blick auf die Durchschnittskosten ist der Einfluss der kalkulatorischen Kosten gering: Mit 2 % im

Kanton Zürich bzw. 3 % im Kanton Waadt haben sie nur geringen Einfluss auf die Vollkosten einer Einrichtung. Anders sieht es aus, wenn einzelne Einrichtungen betrachtet werden. So werden beispielsweise unter den im Kanton Waadt ausgewählten Einrichtungen die Mietkosten mit bis zu 90 % eines marktüblichen Mietzinses subventioniert.

Die Höhe der **Personalkosten** pro durchschnittlich belegtem Platz ist, über alle untersuchten Einrichtungen betrachtet, in beiden Kantonen nahezu gleich. Hinsichtlich der relevanten Kosteneinflussfaktoren wie Personalstruktur, Quantität und Höhe der Stundenlöhne bestehen jedoch zum Teil erhebliche Unterschiede. Diese gehen nicht zuletzt auf die jeweiligen Vorgaben der kantonalen Richtlinien für Kinderbetreuungseinrichtungen zurück. Die Auslegung der jeweils geltenden Richtlinien bezüglich maximaler Gruppengrössen, erforderlicher Betreuungsverhältnisse und Mindestanforderungen an die Qualifikation des Personals hat erheblichen Einfluss auf den Personalbedarf und die Personalstruktur der Einrichtungen und damit auf die Personalkosten. So werden beispielsweise die Krippen im Kanton Zürich auch als Ausbildungsort angesehen. Lernende und Praktikanten können entsprechend einen Anteil von über 40 % am Betreuungspersonal haben. Im Kanton Waadt ist dieser Anteil mit rund 20 % bedeutend geringer.

Zudem handelt es sich beim Betreuungspersonal des Kantons Zürich mehrheitlich um Kleinkinderzieherinnen (sekundäre Ausbildung), während im Kanton Waadt hauptsächlich Sozialpädagoginnen mit tertiärer Ausbildung angestellt sind. Hinsichtlich des Betreuungsverhältnisses bestehen ebenfalls Unterschiede zwischen den beiden Kantonen. Im Kanton Zürich ergibt sich ein Verhältnis von 3,7 und im Kanton Waadt ein Verhältnis von 5,2 Kindern pro Betreuerin. Das niedrigere Betreuungsverhältnis im Kanton Zürich wird zum einen durch die höhere Qualifikation und entsprechend höhere Löhne des Personals im Kanton Waadt ausgeglichen. Zum anderen wurde in den befragten Einrichtungen beobachtet, dass bei gleicher Qualifikation das durchschnittliche Lohnniveau im Kanton Waadt über dem Niveau im Kanton Zürich liegt. Im Ergebnis liegen die durchschnittlichen Personalkosten pro belegtem Betreuungsplatz, trotz deutlicher struktureller Unterschiede in beiden Kantonen auf einem ähnlichen Niveau.

Die geltenden Richtlinien sehen im Kanton Zürich mindestens 5,5 m<sup>2</sup> Betreuungsfläche je Platz und für Waadt 3 m<sup>2</sup> je Platz vor. Aus diesen Mindestanforderungen liesse sich zunächst auch bei den **Mietkosten** ein Kostenvorteil zugunsten des Kantons Waadt erwarten. Da jedoch aufgrund der Marktlage passgenau geschnittene Flächen kaum zur Verfügung stehen, werden die Richtlinien in beiden Kantonen deutlich überschritten und die gemieteten Flächen je Betreuungsplatz (inkl. Nebenflächen wie Küche, WC-Anlagen, Büro, Flure, etc.) streuen zwischen den Einrichtungen erheblich. Ferner ist die Varianz in den Mietkosten sowohl inner- als auch interkantonal sehr gross, so dass schliesslich die individuellen Lagen und Ausstattungen der Objekte über den Mietzins entscheiden. Insgesamt ist daher kein eindeutiger Kostentreiber für die Höhe der Mietkosten der einzelnen Einrichtungen feststellbar. Auch bezogen auf die drittgrösste Kostenposition, die

**Verpflegungskosten**, lassen sich weder zwischen den beiden Optionen externer und interner Zubereitung noch interkantonal massgebliche Unterschiede oder Kostenvorteile feststellen.

Im Rahmen einer **Kostenanalyse** wurde auch der Frage nachgegangen, inwieweit die Faktoren Einrichtungsgrösse, Trägerschaft/Finanzierung und räumliche Lage Einfluss auf die Kosten nehmen. Bei der Interpretation der in diesem Kontext ermittelten Ergebnisse muss jedoch berücksichtigt werden, dass mit einer Grundgesamtheit von lediglich zwanzig Einrichtungen keine empirisch belastbaren Aussagen gemacht werden können. Allerdings liefern die Ergebnisse Hinweise auf mögliche Trends und weiteren empirischen Forschungsbedarf.

Trotz einer breiten Varianz des Krippensamples, mit Einrichtungen zwischen 10 und 192 bewilligten Plätzen lieferte eine Regressionsanalyse keinen signifikanten Zusammenhang zwischen **Einrichtungsgrösse** und Vollkosten pro durchschnittlich belegtem Betreuungsplatz. Erwartbare Zusammenhänge wie beispielsweise Skaleneffekte bzw. degressive Platzkosten mit zunehmender Krippengrösse werden durch die Ergebnisse der Erhebung nicht bestätigt. Ein wesentlicher Grund kann im geringen Anteil grössenunabhängiger Fixkosten einer Kinderbetreuungseinrichtung gesehen werden: Auch originäre Fixkosten, wie beispielsweise Mietkosten, sind dem Charakter nach sprungfix, sie orientieren sich an der Zahl der bewilligten Plätze. Die Mehrzahl der Kostenarten wächst entsprechend mit der Einrichtungsgrösse. Allein bei den Verwaltungskosten sind Grössenvorteile denkbar, liessen sich aber in der Stichprobe nicht eindeutig nachweisen.

Entscheidend sind also vielmehr eine optimale Auslastung der bereitgestellten Kapazitäten und ein insgesamt effizientes Management der Einrichtung. Hier agieren die befragten Einrichtungen in beiden Kantonen (abgesehen von Ausreissern) mit einer durchschnittlichen Auslastung von rund 90 % auf hohem Niveau. Kleinen Einrichtungen scheint es zudem leichter möglich zu sein, durch Flexibilität z.B. in Bezug auf Arbeits- und Belegpläne sogar Kostenvorteile gegenüber grösseren Krippen zu erzielen.

Zu der Frage, ob unterschiedliche **Trägerschaften und Finanzierungsmodelle** (Defizitfinanzierung versus fixe Subventionierung, sei es mit einer Pauschale oder einem von der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Eltern abhängigen Betrag) einen Einfluss auf die Managementeffizienz und damit auf die Vollkosten einer Krippe haben, lassen sich auf Grundlage der Erhebung keine eindeutigen Aussagen machen. Zwar sind bei den untersuchten defizitfinanzierten Einrichtungen tendenziell höhere Vollkosten im Vergleich zu anderen Einrichtungen feststellbar, allerdings lassen sich anhand der relevanten Effizienzkriterien Auslastung, Personalkosten oder dem Betreuungsverhältnis keine eindeutigen Hinweise für durchgängige Optimierungspotenziale feststellen.

Hinsichtlich der **Standorte** der Krippen können aufgrund der starken Streuung der Stichprobe ebenfalls keine Kostenvorteile bzw. -nachteile für Krippen in der Stadt, am Stadtrand oder im ländlichen Raum nachgewiesen werden. Es ist lediglich eine kaum überraschende Tendaussage möglich: Mietkosten in der Stadt und teilweise auch am Stadtrand sind höher als Mietkosten auf dem Land.

Im Rahmen des Krippenvergleichs wird jede Krippe anhand einer **individuellen Referenzkrippe** analysiert, die sich aus Ist-Werten der untersuchten Einrichtung (bspw. Anzahl Plätze, Öffnungsdauer, etc.), Vorgaben aus den kantonalen Richtlinien (Betreuungsschlüssel, Raumgrösse, etc.) und verschiedenen Referenzwerten aus den Erhebungsdaten oder anderen statistischen Erhebungen (z.B. durchschnittliche Personalkosten) zusammensetzt. Diese individuell angepasste Referenzkrippe bietet somit einen realistischen Vergleich für jede untersuchte Krippe. Im Vergleich zu den individuellen Referenzkrippen sind die untersuchten Einrichtungen Zürichs im Durchschnitt 13 % und die Krippen des Kantons Waadt 18 % teurer. In beiden Kantonen weisen trotz der insgesamt hohen Abweichung jeweils drei Einrichtungen geringere Vollkosten aus als ihre Referenzkrippe.

Der überwiegende Teil der Abweichung erklärt sich in beiden Regionen aus den im Vergleich zu den Referenzwerten höheren Personalkosten. Die Ursachen für die festgestellten Abweichungen sind vielfältig, ein eindeutiger Treiber ist nicht erkennbar. In einigen Krippen ist ein vergleichsweise hohes Lohnniveau, in anderen ein vergleichsweise geringes Betreuungsverhältnis und in wieder anderen Einrichtungen der Einsatz überdurchschnittlich vieler qualifizierter Betreuerinnen für die Abweichungen verantwortlich.

Eine **Abweichungsanalyse** zeigt, dass die Reaktionen der Kosten auf sich ändernde Auslastungsquoten, Öffnungszeiten und eine Erweiterung der Platzkapazität stets in der kurzen und langen Frist zu betrachten sind. Sie hängen stark von der Anpassung der Personalkapazitäten ab, die auf kurze Sicht auslastungsunabhängig und damit fix sind und den grössten Fixkostenblock ausmachen, auf lange Sicht aber ebenfalls angepasst werden können. Ist diese Anpassung kurzfristig nicht möglich, reagieren die Vollkosten aufgrund des grossen Fixkostenanteils in der Regel proportional auf Ausdehnungen und Beschränkungen der Nachfrage. Sinkt beispielsweise die Auslastung um 10 %, erhöhen sich zumindest kurzfristig auch die Vollkosten pro belegtem Platz um 10 %. Erst wenn die Kapazitäten ebenfalls verringert werden können, kann der Anstieg der Vollkosten pro belegtem Platz begrenzt werden. Langfristig sind die Effekte schwankender Auslastungsquoten folglich deutlich geringer als in der kurzen Frist.

Gerade in Fällen einer Steigerung der Auslastung müssen jedoch in der Praxis die vielfältigen Restriktionen durch die Richtlinien berücksichtigt werden, die häufig zum sofortigen Aufbau von Personalkapazitäten und damit sprungfixen Kosten führen, wodurch betriebswirtschaftliche Skaleneffekte nur begrenzt möglich sind.

## **Ausblick**

Insgesamt hat die Erhebung gezeigt, dass die befragten Einrichtungen im Rahmen der Möglichkeiten, die ihnen die geltenden Richtlinien bieten, bereits gut aufgestellt sind. Die Auslastung ist letztlich das zentrale Kriterium für den effizienten Betrieb einer Kinderbetreuungseinrichtung. Eine Krippe ist in der Regel umso rentabler, je besser die angebotenen Betreuungskapazitäten ausgelastet werden. Für das Erreichen einer konstant hohen Auslastung ist es für alle Krippen essentiell, eine möglichst langfristige Belegungsplanung aufzustellen und dabei die sich ändernde Altersstruktur und

Zusammensetzung der Gruppen mit einzubeziehen. Mit Blick auf die Kosten pro Platz sollte dennoch darauf geachtet werden, pädagogisch vertretbare Einsparpotenziale zu nutzen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht liegt das hauptsächliche Potenzial zur Reduzierung der Kosten von Krippenplätzen in der Ausgestaltung und Flexibilität der Richtlinien betreffend der Qualifikation und Struktur des Krippenpersonals, der maximalen Gruppengrösse, der Alterstruktur der Gruppen und des Betreuungsverhältnisses.

## Riassunto

I costi dei posti di custodia negli asili nido dipendono dallo specifico contesto regionale e istituzionale, che a sua volta è influenzato da numerosi attori. L'offerta, le direttive aziendali e, in definitiva, il costo dei posti di custodia sono determinati da Confederazione, Cantoni, Comuni, federazioni e organizzazioni locali, dalla congiuntura e dall'evoluzione della domanda dei genitori. Data questa situazione, l'UFAS ha lanciato un progetto per fare chiarezza sulla struttura dei costi degli asili nido e sui fattori che li influenzano. Nel quadro del presente progetto, la società Prognos AG ha analizzato la struttura dei costi di 20 asili nido dei Cantoni di Vaud e Zurigo sulla base di un'ampia rilevazione dei costi totali. Lo studio aveva i seguenti obiettivi:

- **analizzare la struttura dei costi** degli asili nido e i **fattori che li influenzano**;
- **confrontare i costi** degli asili nido di diversi Comuni e Cantoni;
- determinare il **marginale di manovra degli attori nell'ottimizzazione dei costi** e illustrare possibili provvedimenti;
- desumere dalla contabilità analitica le **strutture dei costi ottimali sotto il profilo economico-aziendale**.

I risultati della presente ricerca contribuiscono a migliorare la qualità dei dati disponibili sui costi dei posti di custodia e a spiegare le differenze tra i vari asili nido. Si astiene però espressamente da qualsiasi valutazione sulla qualità pedagogica dei posti di custodia degli asili nido. Infatti, sebbene molti degli aspetti analizzati abbiano ripercussioni sulla qualità dell'offerta, la valutazione di queste relazioni avrebbe oltrepassato i limiti del campo d'indagine.

## Metodo di analisi

Per la rilevazione dei costi, nei Cantoni di Zurigo e di Vaud sono stati scelti due campioni rappresentativi di 10 strutture che accudiscono prevalentemente bambini in età compresa tra 0 e 4 anni. Per includere nell'analisi il ventaglio più ampio possibile di tipi di asili nido nonostante l'esiguità del campione, nella scelta delle istituzioni sono stati utilizzati vari criteri di stratificazione, come il sistema di finanziamento o l'ente responsabile. Il campione comprende pertanto strutture diverse per dimensioni (da 10 a 192 posti di custodia autorizzati), ente responsabile (ente pubblico, associazione, azienda), finanziamento (sussidio fisso, garanzia di copertura del deficit) e ubicazione (centro città, periferia, zona di campagna).

Per avere una solida base di dati, nei venti istituti selezionati sono stati identificati tutti i fattori di influenza e le voci di costo rilevanti. L'indagine è stata effettuata mediante questionari standardizzati bilingui e interviste personali con i responsabili di tutti gli asili nido. Per poter confrontare meglio i risultati, sono stati utilizzati i costi totali, incluse le spese calcolate, come ad esempio quelle per il volontariato o i sussidi per le spese d'affitto. Si è inoltre tenuto conto dei fattori d'influenza regionali e istituzionali nei diversi Comuni e

Cantoni, che sono stati determinati mediante ricerche personali e colloqui con i direttori degli asili nido e degli enti responsabili. Tra i principali fattori vanno menzionati il sistema di sussidi, i requisiti legali, il livello dei costi regionale e l'organizzazione dell'ente responsabile.

In base all'analisi delle voci di costo specifiche agli asili nido e dei fattori d'influenza regionali e istituzionali è stato definito un modello di costi di riferimento che permette di confrontare gli asili. Questo modello è stato utilizzato per sviluppare uno strumento Excel che consente di confrontare sistematicamente tra loro gli istituti e i loro costi di riferimento.

## Risultati

Sebbene gli istituti selezionati nel Cantone di Vaud siano mediamente molto più grandi (44 posti) di quelli del Cantone di Zurigo (24 posti), se si confrontano i costi totali medi nei due Cantoni, a prima vista non si riscontrano differenze significative. I **costi totali** annui per posto di custodia occupato ammontano a 29 545 franchi a Zurigo, contro 29 485 franchi nel Cantone di Vaud, che convertiti in costi per unità di custodia corrispondono a 10,7 rispettivamente 10,6 franchi per ora di custodia e a 121,4 rispettivamente 126,5 franchi per giorno di custodia. La spiegazione di questi risultati è che gli istituti del Cantone di Zurigo sono aperti in media 10 giorni in più all'anno, mentre quelli di Vaud sono aperti mediamente mezz'ora in più al giorno. Nell'interpretazione dei risultati bisogna però tenere presente che le analisi di dati aggregati sono soltanto parzialmente attendibili, poiché la dispersione degli istituti dei singoli Cantoni è molto elevata. Nel Cantone di Zurigo, per esempio, i costi totali annui dell'asilo nido più costoso ammontano a quasi il doppio di quelli dell'istituto meno costoso.

L'analisi della **struttura dei costi** rivela innanzitutto che, come era prevedibile, i costi del personale di custodia e amministrativo rappresentano la principale voce di costo, con una media del 72 % nel Cantone di Zurigo e del 75 % in quello di Vaud. Le voci seguenti in ordine d'importanza, vale a dire i costi d'affitto (inclusi i sussidi e le spese accessorie) e i costi per il vitto, sono percentualmente molto inferiori (il 13 % rispettivamente l'8 % nel Cantone di Zurigo e il 7 % rispettivamente il 10 % nel Cantone di Vaud). Queste tre voci causano da sole circa il 90 % dei costi totali delle strutture di custodia. L'incidenza dei costi calcolati sui costi totali medi è invece esigua: nel Cantone di Zurigo ammontano al 2 % e nel Cantone di Vaud al 3 %. La situazione cambia però se si considerano i singoli istituti: nel caso degli asili nido del Cantone di Vaud, per esempio, i sussidi per l'affitto possono coprire fino al 90 % di un affitto a prezzo di mercato.

Dai dati degli asili nido selezionati risulta che nei due Cantoni l'importo medio dei **costi del personale** per posto occupato è pressoché identico. I fattori che influiscono maggiormente sui costi – come la struttura del personale o l'importo dei salari orari e la quantità di ore – presentano tuttavia differenze, che possono essere anche notevoli. Queste sono in parte dovute alle direttive cantonali per le strutture di custodia di bambini. L'interpretazione delle direttive concernenti le dimensioni massime dei gruppi, il rapporto numerico tra educatori e bambini e le qualifiche minime del personale influisce in misura considerevole sul numero di dipendenti, sulla struttura del personale e, di conseguenza, sui relativi costi. Gli asili nido

del Cantone di Zurigo, per esempio, fungono anche da istituti di formazione. La quota di apprendisti e stagiaire può pertanto arrivare a oltre il 40 % del personale educativo. Nel Cantone di Vaud la quota è molto inferiore (ca. il 20 %).

Nel Cantone di Zurigo, inoltre, il personale educativo è costituito in prevalenza da educatori della prima infanzia (formazione secondaria), mentre nel Cantone di Vaud gli asili nido impiegano soprattutto pedagoghi sociali con una formazione terziaria. Tra i due Cantoni vi sono differenze anche per quanto concerne il rapporto numerico tra educatori e bambini, che è di uno a 3,7 nel primo e di uno a 5,2 nel secondo. Nonostante il rapporto numerico inferiore del Cantone di Zurigo, i costi sono più o meno uguali poiché nel Cantone di Vaud il personale è più qualificato e quindi i salari sono più elevati. Si è inoltre constatato che, a parità di qualifiche, nel Cantone romando i salari medi sono più alti che in quello svizzero-tedesco. In definitiva, i costi del personale per posto di custodia occupato sono più o meno equivalenti nonostante le notevoli differenze strutturali tra i due Cantoni.

Nel Cantone di Zurigo, le direttive vigenti prescrivono una superficie di custodia di almeno 5,5 m<sup>2</sup> per posto, nel Cantone di Vaud di 3 m<sup>2</sup>. Considerati questi requisiti minimi, ci si attenderebbero **costi di affitto** inferiori nel Cantone di Vaud. Visto però che a causa della situazione del mercato immobiliare è quasi impossibile trovare superfici perfettamente adatte ai bisogni, in entrambi i Cantoni le superfici effettive superano di gran lunga quelle minime prescritte. La superficie affittata per posto di custodia (incluse le superfici annesse come la cucina, i locali sanitari, gli uffici, i corridoi ecc.) varia inoltre notevolmente da istituto a istituto, e da Cantone a Cantone, per cui si può concludere che in definitiva l'affitto dipende dall'ubicazione e dall'infrastruttura del singolo immobile. In generale, dunque, non è possibile indicare con precisione un fattore determinante per l'ammontare dei costi di affitto. Anche nel caso della terza voce di costo più importante, i **costi del vitto**, non si riscontrano differenze sostanziali tra Cantone e Cantone e tra gli asili che hanno una propria cucina e gli asili che ricorrono a servizi di ristorazione esterni.

Nel quadro dell'**analisi dei costi** è stata anche esaminata l'influenza di fattori quali le dimensioni della struttura, l'ente responsabile/il tipo di finanziamento e l'ubicazione. Nell'interpretazione dei relativi risultati occorre però considerare che con un campione di soli 20 istituti non è possibile trarre conclusioni a prova di smentita. Se ne possono tuttavia ricavare indicazioni su possibili tendenze e sull'eventuale necessità di ulteriori ricerche empiriche.

Nonostante la grande varietà del campione di asili nido, in cui il numero di posti autorizzati andava da 10 a 192, dall'analisi di regressione non è emerso un rapporto significativo tra le **dimensioni della struttura** e i costi totali per posto di custodia occupato. Contrariamente a quanto ci si sarebbe potuto attendere, la rilevazione non ha confermato neppure l'esistenza di relazioni quali le economie di scala, vale a dire la diminuzione dei costi in proporzione all'aumento delle dimensioni dell'asilo nido. Ciò è dovuto principalmente all'esigua quota di costi fissi indipendenti dalle dimensioni della struttura di custodia: infatti, anche un costo di per sé fisso come l'affitto può aumentare, a scatti, e quindi subire brusche variazioni legate al numero di posti autorizzati. La maggior parte delle voci di costo cresce in funzione delle

dimensioni dell'istituto. Soltanto per i costi amministrativi sono ipotizzabili economie di scala, che però non hanno potuto essere chiaramente dimostrate in base al campione esaminato.

I fattori determinanti sono quindi l'occupazione ottimale dei posti disponibili e, in generale, l'efficienza nella gestione della struttura. Fatta eccezione per alcuni valori anomali, gli asili nido di entrambi i Cantoni presentano tassi di occupazione medi elevati (ca. il 90 %). Un altro dato interessante è che gli asili nido di piccole dimensioni sembrerebbero avere maggiore facilità nell'ottimizzare i costi grazie alla loro maggiore flessibilità, per esempio per quanto riguarda i piani di lavoro e di occupazione.

La rilevazione effettuata non permette di stabilire se il **tipo di ente responsabile** e il **modello di finanziamento** (copertura del deficit o sussidio fisso sotto forma di contributo forfettario o di contributo in funzione del reddito dei genitori), influiscano sull'efficienza della gestione e di conseguenza sui costi totali di un asilo nido. Sebbene i costi totali delle strutture con copertura del deficit siano tendenzialmente più elevati di quelli degli altri istituti, se si considerano i criteri di efficienza presi come riferimento (tasso di occupazione, costi del personale e rapporto numerico tra educatori e bambini) non si riescono a individuare chiaramente miglioramenti attuabili in tutte le strutture.

A causa della forte dispersione del campione non è possibile dimostrare l'esistenza di vantaggi o svantaggi derivanti da una determinata **ubicazione** degli asili nido (città, periferia o campagna) sotto il profilo dei costi. L'unica tendenza riscontrabile – per nulla sorprendente – è che gli affitti in città e, in parte, anche in periferia sono più alti che in campagna.

Per il confronto degli asili, i costi di ogni struttura sono stati paragonati a quelli di **un asilo di riferimento**, calcolati di volta in volta sulla base dei dati effettivi dell'asilo esaminato (p. es. numero di posti, orario di apertura ecc.), delle direttive cantonali (rapporto numerico tra educatori e bambini, dimensioni dei locali ecc.) e di alcuni valori di riferimento tratti dai dati della rilevazione dei costi o di altre statistiche (p. es. costo medio del personale). Il metodo degli asili di riferimento permette un confronto realistico per ognuna delle strutture analizzate. Rispetto agli asili di riferimento, le strutture del Cantone di Zurigo sono mediamente più care del 13 %, quelle del Cantone di Vaud del 18 %. In entrambi i Cantoni, nonostante gli scarti nel complesso notevoli, vi sono tre strutture che presentano costi totali inferiori rispetto al loro asilo di riferimento.

Nei due Cantoni, la maggior parte degli scarti è dovuta al fatto che i costi del personale sono più elevati rispetto ai valori di riferimento. Le ragioni di queste differenze sono molteplici e non è quindi possibile attribuire la responsabilità a un fattore in particolare. In alcuni asili gli scarti sono dovuti a un livello dei salari relativamente elevato, in altri a un rapporto numerico tra educatori e bambini relativamente basso e in altri ancora all'impiego di educatori con qualifiche superiori alla media.

L'**analisi degli scarti** mostra che le ripercussioni sui costi della variazione dei tassi di occupazione, degli orari di lavoro e del numero di posti vanno sempre considerate sul

breve e sul lungo periodo. Esse dipendono in larga misura dall'adeguamento delle risorse di personale, che, sul breve periodo, sono indipendenti dal tasso di occupazione e rappresentano quindi un costo fisso (la voce di costo principale), mentre a lungo termine possono anch'esse variare. A causa della quota elevata di costi fissi, se non è possibile procedere rapidamente a un adeguamento, i costi totali reagiscono di regola in modo proporzionale all'aumento o alla diminuzione della domanda. Se per esempio il tasso di occupazione scende del 10 %, i costi totali per posto occupato aumentano, perlomeno a breve termine, nella stessa misura. I costi totali per posto occupato tornano a diminuire soltanto al momento in cui è possibile ridurre le risorse impiegate. A lungo termine, l'effetto delle fluttuazioni del tasso di occupazione è pertanto molto minore che sul breve periodo. Se il tasso di occupazione aumenta, nella pratica occorre tenere conto delle numerose restrizioni imposte dalle direttive, che di regola rendono necessario un aumento immediato delle risorse di personale e causano quindi uno scatto in avanti dei costi fissi (costi a gradini). La realizzazione di economie di scala è pertanto possibile soltanto in misura limitata.

### **Prospettive**

La rilevazione ha mostrato che in generale gli istituti interpellati, nei limiti delle possibilità offerte loro dalle direttive cantonali, sono già oggi ben organizzati. In definitiva, il criterio fondamentale per gestire in modo efficiente una struttura di custodia di bambini è il tasso di occupazione: un asilo nido è tanto più redditizio, quanto più è alto lo sfruttamento delle risorse impiegate. Per garantire che quest'ultimo resti costantemente elevato, è indispensabile che gli asili nido pianifichino a lungo termine l'occupazione dell'istituto, tenendo conto del cambiamento della struttura di età e della composizione dei gruppi. Per ridurre i costi per posto di custodia bisognerebbe tuttavia cercare di sfruttare possibilità di risparmio sostenibili sul piano pedagogico. Sul piano economico-aziendale, il maggiore potenziale di riduzione dei costi dei posti di custodia è dato dal contenuto e dalla flessibilità delle direttive concernenti le qualifiche e la struttura del personale di custodia, le dimensioni massime dei gruppi, la loro struttura d'età e il rapporto numerico tra gli educatori e i bambini.



## Summary

The costs of a day nursery place vary from one region and from one facility to another, which themselves also vary due to the influence of the great many stakeholders involved. The Confederation, the cantons and municipalities, associations, local organisations, not to mention the state of the general economy and parental demand have a bearing on the availability of day nurseries, on their codes of practice and on the costs of each nursery place. In light of this situation, the FSIO decided that there was a need for clearer and more precise information on the cost structures of these facilities and the factors that determine these costs. To this end, it commissioned Prognos AG to carry out such a survey. The Basle-based consultancy subsequently analysed the cost structures of 20 day nurseries - half in the canton of Vaud, the other half in the canton of Zurich – based on an extensive investigation of the full costs per day nursery place. The main objectives of the study were as follows:

- to analyse the **cost structures** and **cost determinants** of day nurseries;
- to compare the **costs** of day nurseries in different municipalities and cantons;
- to determine the **leeway** that all parties concerned have to optimise costs, and to put forward possible measures to achieve this objective;
- to identify **economically optimal cost structures** from the full cost accounting.

The results of the study will also help to improve existing data on day nursery costs as well as to identify the reasons behind any cost differences between individual nurseries in various parts of Switzerland. The study does not explicitly look at the quality of the services provided by the day nurseries. Admittedly, many of the aspects which the study investigates have an impact on the quality of the services provided by these day care facilities, though an evaluation of these links was beyond the scope of the present research.

## Structure of the analysis

Cost data were collected from 20 day nurseries, 10 in the canton of Zurich and 10 in the canton of Vaud. All 20 facilities chiefly look after children aged between 0 and 4. In order to ensure that the sample, although small, was as representative as possible, the criteria to select the day nurseries for inclusion in the survey were their size (the sample ranges from 10 to 192 places), source of funding (public authorities, associations and private firms), type of funding (subsidised, deficit guarantee) and location (city centre, suburbs, rural areas).

To guarantee a sufficiently large data set, all relevant factors and types of costs were collected from the selected 20 nurseries. The collection was performed by means of a bilingual, standardised data survey as well as through face-to-face interviews with day nursery managers. To improve comparability, the cost of work provided by volunteers and secured rent subsidies, for example, were calculated based on the full costs, including

imputed costs for items such as volunteer work and rent subsidies. Account was also taken of regional and institutional cost factors. This phase of the survey consisted of one-to-one, on-site discussions with the responsible funding bodies. Important aspects, such as the funding structure, legal requirements, regional cost levels as well as the organisation of funding bodies were also gathered during this phase.

The evaluation of not only the different types of costs incurred by day nurseries but also the regional and institutional cost factors allowed us to establish a reference cost structure. Using an Excel tool, the reference cost model was developed into an instrument that would enable a systematic comparison of the 20 day nurseries and their individual reference costs.

## Research findings

Although the day nurseries in the canton of Vaud are much larger than those in the canton of Zurich (an average of 44 and 24 places respectively), a comparison of the average full costs in the two cantons did not produce any significant differences. The **full costs** of an average day nursery place per year were CHF 29'545 in Zurich and CHF 29'485 in Vaud. In terms of the hourly cost of care, this equates to CHF 10.70 in Zurich and CHF 10.60 in Vaud, or CHF 121.40 and CHF 126.50 per day. The reason for this difference may be that the day nurseries in Zurich were opened ten days' longer, and that those in Vaud were opened on average 30 minutes more per day. However, when interpreting these findings, it should be noted that the meaningfulness of analyses at the aggregated level are limited due to the considerable variance between facilities in the same canton. In Zurich the full costs per year of the cheapest and most expensive nurseries differ by nearly 100%.

As expected, an examination of the **cost structures** shows that personnel costs (care and administrative staff) are by far the largest cost item: an average of 72% for day nurseries in Zurich, and 75% for those in Vaud. This is followed by rent (including subsidies and utilities) and catering costs. However, both these cost items make up a much smaller part of the overall costs. Rent costs account for 13% of the total costs of facilities in Zurich and 7% in Vaud, while for catering costs the figures are 8% and 10%, respectively. Together these three cost items make up approximately 90% of the full costs of a childcare facility. With regard to the average costs, the accounting costs – 2% in Zurich and 3% in Vaud – have little bearing on the full costs of a day nursery. Nevertheless, the situation is very different when we consider the facilities individually. For example, some of the facilities surveyed in Vaud receive rent subsidies which are the equivalent of up to 90% of the going market rent.

While the **personnel costs** per occupied place are largely similar in both cantons, there are considerable differences in terms of the composition, quantity and level of the hourly wage. One of the reasons for this may be the cantonal regulations on day nurseries. The interpretation of the given regulations in relation to the maximum group sizes, carer/child ratios and the minimum staff qualification requirements has a major bearing on the demand for labour and the personnel structure of day nurseries. For example, day nurseries in Zurich are also considered as training facilities, with apprentices and trainees making up

over 40% of the payroll. In Vaud, this figure is much lower at around 20%. In Zurich, the educational staff are largely early years teachers (secondary education), while in Vaud they are primarily social educators (third-level education).

There are also differences in the carer/child ratio. In the canton of Zurich, the ratio is 3.7, and 5.2 in Vaud. While Zurich has a lower carer/child ratio, the level of qualifications, and thus the salaries, of day nursery staff in Vaud is higher. Furthermore, contrary to what the cost of living would have us suppose, the salary level for an employee in Vaud with the same qualifications as an employee in Zurich is higher. In the end, both cantons have similar personnel costs per occupied place despite their considerable structural differences.

According to the day nursery regulations currently in force in both cantons, day nurseries in Zurich should offer at least 5.5 m<sup>2</sup> per place, while in Vaud the minimum requirement is 3 m<sup>2</sup> per place. It would be reasonable, therefore, to assume that **rent costs** in the Vaud would be lower. Nevertheless, given the lack of appropriate space on the rental market, the floor surface of day care facilities in both cantons largely exceeds these minimum requirements. Seen in terms of the number of places, the rented space (incl. adjacent space such as kitchen, toilets, office, corridors etc) varies widely both within and between the cantons. Rents therefore ultimately are contingent on the location and facilities of each day nursery. It was therefore not possible to identify a dominant determinant of the level of rent costs incurred by individual nurseries. Also, in relation to the third-largest cost item, **catering costs**, we were not able to establish any decisive difference or cost advantage either between cantons or depending on whether meals were prepared on- or off-site.

As part of a **cost analysis** we also investigated the individual influence of three factors on the full costs of a nursery: size, status and source of funding, as well as location. When interpreting the average results of this analysis, it is important to bear in mind that the small sample size means that empirically sound and statistically significant conclusions could not be made. Nevertheless, the findings provide pointers with regard to possible trends, as well as highlight the need for complementary empirical research.

Despite a wide variance in the sample, with the 20 nurseries surveyed offering between 10 and 192 authorised places, a regression analysis found no significant correlation between the **facility size** and the average full costs per occupied day care place. The survey findings did not confirm, as could have been expected, the existence of economies of scale or a situation where the larger the size of the day nursery, the lower the costs per place. This is undoubtedly due to the fact that costs which are fixed and independent of the size of the childcare facility account for only a small share of the total costs.

Indeed, some apparent fixed costs, like rent costs, are in reality step-wise fixed costs, implying that, despite a degree of “fixedness”, they are linked to the number of places the nursery is authorised to offer. Most cost categories grow concomitantly with the size of the facility. Economies of scale are therefore only conceivable for administrative costs, even if our sample does not find unequivocal evidence to bear out this claim.

What is more decisive is the optimal level of occupancy of the existing places and the effective management of the nursery. Here the facilities in both cantons (barring outliers) fare well, with an average occupancy rate of close to 90%. However, it seems that small facilities also have a number of advantages over larger day nurseries, such as greater flexibility in terms of work schedules and occupancy planning.

The survey was unable to answer with any particular clarity the question of whether the **source and nature of funding** (deficit cover or fixed subsidies, whether flat rate or calculated according to the parents' income) influence the effectiveness of the management of the day nursery, and thus its full costs. However, we observed that nurseries which benefited from a deficit guarantee tend to have higher full costs than others. Nevertheless, on the basis of the relevant efficiency criteria (occupancy, personnel costs and the carer/child ratio), we were unable to identify any across-the-board potential for optimising cost structures.

With regard to **location** (town, suburbs or rural areas), the major dispersal of the sample makes it impossible to identify any cost advantages or disadvantages. The only trend we observed was hardly surprising, namely that rent costs in the city, and in some cases the suburbs, are higher than in rural areas.

Every day nursery in the sample was compared to a **reference day nursery**. The following information was attributed to these reference facilities: the actual values of the real day nursery (number of places, opening hours etc.), the relevant cantonal regulations (e.g. the legally stipulated carer/child ratio and the minimum surface area per place), as well as additional reference values taken from the present survey data and statistics from other surveys (e.g. average personnel costs). This made it possible to perform a realistic comparison between the real nursery and the tailor-made reference nursery. On average, the surveyed day care facilities were more expensive than the given reference nursery - 13% higher in Zurich and 18% in Vaud. Despite this major generalised difference, there were three day nurseries in each of the cantons which posted lower full costs than the relevant reference facility.

For both Zurich and Vaud, these differences were largely due to the much higher personnel costs incurred by the day nurseries compared to those of the reference facility. However, many other less important factors help explain this finding. For example, the salaries of carers in some day nurseries are relatively high, while in others the child/carers ratio is relatively low or the carers have above-average educational qualifications.

Every day nursery in the sample was compared to a **reference day nursery**. The following information was attributed to these reference facilities: the actual values of the real day nursery (number of places, opening hours etc.), the relevant cantonal regulations (e.g. the legally stipulated carer/child ratio and the minimum surface area per place), as well as additional reference values taken from the present survey data and statistics from other surveys (e.g. average personnel costs). This made it possible to perform a realistic comparison between the real nursery and the tailor-made reference nursery. On average, the surveyed day care facilities were more expensive than the given reference nursery -

13% higher in Zurich and 18% in Vaud. Despite this major generalised difference, there were three day nurseries in each of the cantons which posted lower full costs than the relevant reference facility.

For both Zurich and Vaud, these differences were largely due to the much higher personnel costs incurred by the day nurseries compared to those of the reference facility. However, many other less important factors help explain this finding. For example, the salaries of carers in some day nurseries are relatively high, while in others the child/carer ratio is relatively low or the carers have above-average educational qualifications.

A **sensibility analysis** shows that the way in which costs react to changing occupancy rates, opening times and an increase in capacity must be considered from both a short- and long-term perspective. Cost trends greatly depend on changes in staffing levels. In the short term, these human resources, which constitute the largest fixed cost item, are not dependent on occupancy rates and, in this sense, remain constant. In the longer run, however, these may be adapted in line with changes in occupancy rates. If this adaptation is not possible in the short term, the full costs, due to the large share of fixed costs, will generally react proportionally to the extension and contraction of the proposed services. For example, if the occupancy rate drops by around 10%, the full costs per occupied place will rise by around 10%, at least in the short term. It is only if the nursery is able to reduce its capacities that an increase in the full costs of each occupied place can be curbed. In the long term, the effects of fluctuating occupancy rates are thus significantly weaker than in the short term. It is precisely in cases of higher occupancy, however, that we must consider the restrictions on day nurseries due to the relevant cantonal regulations. As a general rule, these take the form of an immediate rise in the workforce and thus an increase in the step-wise fixed costs, thereby greatly limiting possible economies of scale.

## **Prospects**

The survey has generally shown that the day nurseries in our sample perform well despite the restrictions due to the relevant cantonal legislation. In the final analysis, capacity utilisation is the central criterion for the efficient running of such a facility. As a general rule, the more profitable a day nursery is the better its care capacities are utilised. To achieve a constantly high occupancy rate, it is essential for all nurseries to establish a long-term utilisation forecast, which takes account of the changing age structure and composition of the children in their care. With regard to the costs per childcare place, cost-cutting opportunities should be seized insofar as they do not affect the quality of the educational services dispensed by the day nurseries. From a business management perspective, the chief potential for reducing the costs of childcare lies with the design and flexibility of the guidelines in relation to the qualifications and structure of personnel, the maximum group sizes, the age structures of these groups, and the carer-child ratio.



# 1 Structure et méthodologie

## 1.1 Objectifs de l'étude

La présente étude, consacrée à l'analyse et à la comparaison des coûts des places de crèche, s'inscrit dans un contexte caractérisé par la disparité des conditions-cadre régionales et institutionnelles, ces dernières étant déterminées par de nombreux acteurs<sup>1</sup> : la Confédération, les cantons et les communes, les associations et les organisations locales, mais surtout la situation économique et la demande des parents agissent sur l'offre et les coûts des places de crèche.

Ce projet de recherche poursuit les objectifs suivants :

1. établir de façon **transparente** tous les facteurs de coûts et toutes les catégories de coûts pertinentes d'une crèche ;
2. comparer les **coûts** des crèches entre les communes et les cantons ;
3. déterminer les **marges de manœuvre** des acteurs dans la perspective de réduire les coûts et de présenter des pistes d'action ;
4. déduire des **coûts optimisés** de la méthode des coûts de revient complets.

La réalisation de cette étude impliquait des données comparatives qui soient tout à la fois appropriées, empiriquement fondées et conformes aux directives. Une partie de ces données a pu être directement déduite des dispositions légales s'appliquant aux structures d'accueil. D'autres données ont été tirées de statistiques officielles. Toutefois, comme un grand nombre de facteurs de coûts restaient mal documentés, nous avons recueilli des données de base auprès de dix crèches vaudoises et de dix crèches zurichoises.

L'étude concourt à compléter et à améliorer les données relatives aux coûts des places de crèche, tout en signalant les raisons qui expliquent les éventuelles différences de coûts entre les crèches de divers lieux. Cela a nécessité le développement d'un référentiel de coûts et d'un outil de comparaison applicables dans de nombreux cantons. La qualité (pédagogique) des crèches a été explicitement exclue du champ de cette étude. Si une grande partie des aspects étudiés dans les pages qui suivent ont certes des effets sur la qualité de l'offre, les limites de l'étude ne nous ont toutefois pas permis de mesurer et d'évaluer ces relations.

---

<sup>1</sup> Par souci de lisibilité, seule la forme masculine est utilisée dans le texte, étant entendu que cette formulation s'applique indifféremment aux hommes et aux femmes ; exception : vu le contexte, le texte français parle d'éducatrices plutôt que d'éducateurs.

## 1.2 Délimitation des concepts

Les crèches sont des structures vouées à l'accueil collectif pendant la journée des enfants en âge préscolaire, autrement dit à l'accueil extrafamilial de jour des enfants. Le terme de crèche pour enfants, ou de crèche en abrégé, n'est pas utilisé de façon uniforme. Néanmoins, on entend d'accoutumée par crèche une structure accueillant des enfants dont l'âge va de la naissance à l'entrée à l'école enfantine (à l'âge de quatre à cinq ans). Il n'en reste pas moins que le terme est souvent utilisé comme un synonyme générique de structure d'accueil de l'enfance et comprend parfois aussi des garderies. Pour la présente étude, nous avons retenu des crèches qui accueillent pour l'essentiel des enfants entre 0 et 4 ans. La section 2.2 fournit de plus amples renseignements sur le choix opéré.

Cette étude a pour but d'analyser et de comparer les coûts complets des places de crèche en Suisse, en prenant comme exemple les cantons de Vaud et de Zurich. La méthode des coûts de revient complets présente deux caractéristiques : afin de parvenir à une comparaison parlante des indicateurs pertinents des coûts par place d'accueil, cette méthode ventile sur les unités d'imputation, soit les places d'accueil, tant les coûts individuels (frais de personnel ou frais de restauration, p. ex.) que les coûts généraux (frais de loyer ou frais administratifs, p. ex.). En outre, la méthode des coûts complets tient compte de tous les coûts qui sont liés à une dépense et il importe peu qu'ils aient réellement un effet sur les paiements effectués par la structure d'accueil. Le bénévolat et les indemnités de loyer font notamment partie des coûts n'ayant pas d'effet sur les paiements.

Toutes les autres notions importantes sont expliquées dans le texte ou définies dans le glossaire.

## 1.3 Méthode de travail

### Choix des crèches

Nous avons choisi dix crèches dans le canton de Vaud et dix dans le canton de Zurich afin de procéder au recueil des données relatives aux coûts. Souhaitant saisir une gamme de crèches aussi vaste que possible avec un échantillon de vingt structures d'accueil, nous avons fixé, avant de choisir les crèches à sonder, plusieurs critères de segmentation, tels que la taille de la structure d'accueil et son mode de financement. La définition de ces critères a été, quant à elle, précédée d'un tour d'horizon des crèches dans les deux cantons.

### Recueil des données

Nous avons passé en revue l'ensemble des facteurs et des catégories de coûts pertinents dans les vingt structures retenues afin d'obtenir les meilleures données de référence

possible pour l'élaboration du référentiel de coûts. Le but de l'enquête était de disposer de jeux de données complets pour au moins huit crèches de chaque canton. Nous avons recueilli les données à l'aide de questionnaires bilingues normalisés au format Excel (cf. l'annexe) et d'entretiens personnels avec les responsables de chaque crèche.

### **Analyse des conditions-cadre**

Nous avons également analysé les facteurs de coûts régionaux et institutionnels applicables aux crèches étudiées. Pour ce faire, nous avons fait des recherches et mené des entretiens tant au sein des crèches qu'avec les responsables des organisations qui les financent. Lors de cette phase, nous avons recueilli des données relatives aux conditions-cadre importantes, comme la structure de soutien, les exigences légales, le niveau régional des coûts et l'organisation de l'organisme responsable.

### **Elaboration de la structure des coûts de référence et comparaison entre crèches**

L'analyse des catégories de coûts propres aux crèches et des facteurs de coûts régionaux et institutionnels a permis d'élaborer une structure des coûts de référence et un référentiel de coûts qui se prête à la comparaison entre les crèches. Nous avons développé un outil Excel sur la base du référentiel de coûts afin de pouvoir comparer systématiquement les crèches à leurs coûts de référence. A titre d'exemple, le présent rapport expose les résultats de la comparaison des coûts d'une structure particulière avec sa crèche de référence. Chacune des crèches participant à l'étude a par la suite reçu l'analyse qui la concernait.

La détermination des coûts de référence, l'analyse des comparaisons des coûts et, à titre complémentaire, l'analyse marginale des principaux facteurs servent toutes trois de base à la partie conclusive du rapport, qui discute les facteurs de coûts et les possibilités de modifier le système et qui en évalue les conséquences sur la qualité, la demande et d'autres aspects dans les crèches.

### **Organisation et réalisation du projet**

Un groupe d'accompagnement a été mis sur pied afin de garantir une étroite collaboration entre Prognos, l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS), les représentants des cantons impliqués et le Secrétariat à l'économie (seco). Il était composé des personnes suivantes :

- Olivier Brunner-Patthey (OFAS)
- Jérémie Lecoultre (OFAS)
- Sabina Littmann (OFAS)
- Cornelia Louis (OFAS)
- Ulla Grob-Menges (Verband Kindertagesstätten der Schweiz KiTaS)

- Bea Troxler (Département des affaires sociales de la ville de Zurich)
- Anne-Marie Maillefer (Fondation pour l'accueil de jour des enfants FAJE)
- Jean-Claude Seiler (Service de la petite enfance, Lausanne)
- Anne Küng (Secrétariat d'Etat à l'économie, seco)

La réalisation du projet a duré de janvier 2008 (première séance du groupe d'accompagnement) à novembre 2008 (dernière séance du même groupe). La récolte des données auprès des crèches a eu lieu en avril 2008, les données concernant principalement l'exercice 2007.

## 1.4 Structure du rapport

Après un rapide tour d'horizon des crèches dans les cantons retenus pour l'étude, le chapitre 2 « Enquête dans les crèches » commence par expliquer la façon dont les crèches ont été choisies. Nous procédons ensuite à une analyse détaillée des résultats de l'enquête sur la structure des coûts des crèches. Nous retenons non seulement des indicateurs généraux, mais aussi les types de coûts appartenant aux catégories suivantes : frais de personnel, frais de restauration, frais de loyer, frais administratifs et autres frais. La dernière partie du chapitre est consacrée à l'influence qu'exercent certains facteurs choisis – taille, emplacement et mode de financement – sur les coûts de la structure d'accueil.

En nous fondant sur les résultats de l'enquête, nous élaborons au chapitre 3 une structure de coûts optimisée selon les règles de l'économie d'entreprise et un référentiel de coûts permettant une comparaison systématique des crèches. Les valeurs de référence sont déduites par étapes suivant les facteurs et les catégories de coûts les plus importants. Pour illustrer les possibilités offertes par une comparaison des crèches fondée sur le référentiel de coûts, nous procédons à une comparaison en prenant comme exemple une crèche de l'échantillon. Le chapitre 3 se termine par une analyse de sensibilité qui examine les effets produits par la modification de certains paramètres du modèle des coûts.

Le chapitre 4 résume les résultats et en déduit des marges de manœuvre.

## 2 Enquête dans les crèches

### 2.1 Panorama des crèches

Les caractéristiques actuelles des crèches dans les cantons de Vaud et de Zurich sont l'aboutissement d'une longue évolution, où diverses orientations programmatiques et approches pédagogiques ont marqué la situation actuelle de leur empreinte. Les principales différences qui en résultent sont les suivantes : tout d'abord, les crèches zurichoises ont pour fonction d'être des lieux de formation, ce qui explique la forte présence d'apprenants et de stagiaires au sein de leur personnel, catégories de personnel moins fortement représentées dans les crèches vaudoises. Ensuite, le personnel éducatif des crèches zurichoises est constitué en majorité par des éducatrices de la petite enfance de formation secondaire, alors que les crèches vaudoises emploient essentiellement des éducatrices sociales de formation tertiaire. Enfin, le principe en vertu duquel les crèches doivent former des groupes d'enfants du même âge joue un rôle important dans le canton de Vaud.

Si ces différences ne sont pas l'objet de cette étude, il n'en reste pas moins que nous devons en tenir compte dans l'interprétation des résultats, notamment parce qu'elles se concrétisent aussi dans le cadre légal et ont ainsi des répercussions contraignantes sur la structure et les coûts des crèches.

#### 2.1.1 Canton de Zurich

Dans le canton de Zurich, la mise sur pied et l'exploitation de crèches d'enfants sont régies par les *Richtlinien über die Bewilligung von Kinderkrippen vom 1. Dezember 2002* (directive sur l'autorisation des crèches d'enfants du 1<sup>er</sup> décembre 2002), édictées par la *Bildungsdirektion des Kantons Zürich* (direction de l'instruction publique du canton de Zurich)<sup>2</sup>. Cette directive se fonde sur une ordonnance du Conseil d'Etat (*Verordnung über die Bewilligung von Kinder- und Jugendheimen, Kinderkrippen und Kinderhorten vom 6. Mai 1998* ; ordonnance sur l'autorisation des foyers pour enfants et jeunes, des crèches d'enfants et des garderies du 6 mai 1998) et contient des consignes contraignantes sur la dimension des groupes, les qualifications requises du personnel, le tableau des effectifs et l'espace nécessaire.

L'instruction des demandes d'autorisation pour les structures d'accueil est confiée aux *Bezirksjugendsekretariate* (services de la jeunesse) qui sont aussi l'interlocuteur pour toutes les questions qui concernent les crèches. En général, ces organismes exercent la surveillance des crèches et de leur fonctionnement pour le compte des *autorités tutélaires*

---

<sup>2</sup> Datant de 2002, cette directive était valable en 2007, année de l'analyse. Une nouvelle directive a été édictée le 5 juin 2008, apportant des modifications mineures à certains aspects. Nous en avons tenu compte dans cette étude là où il s'agit de décrire la situation actuelle ou future, comme dans le référentiel de coûts.

des communes. Egalement rattachés aux services de la jeunesse, les *centres de conseil des communes* apportent leur soutien aux organismes privés qui mettent sur pied de nouvelles structures et les conseillent dans leur démarche d'amélioration de la qualité.

En ville de Zurich, c'est au *Sozialdepartement* (département des affaires sociales) qu'incombe la surveillance et le subventionnement des crèches. L'octroi des subventions se fait au moyen de contrats passés avec les crèches bénéficiaires, qui doivent respecter des charges précises. Sur les 200 crèches approximativement que compte la ville de Zurich, 150 environ ont un contrat avec la commune et reçoivent des subventions, au moins pour une partie des places offertes. Parmi les conditions exigées par la ville en contrepartie de l'octroi de subventions, nous trouvons un taux moyen de fréquentation de 90 %. En 2007, la ville de Zurich a dépensé en tout quelque 35,4 millions de francs en subventions destinées à l'accueil de la petite enfance.

Les données à notre disposition nous permettent uniquement d'avancer quelques observations d'ordre général sur l'offre de crèches et sur le montant des subventions pour l'ensemble du canton. Dans la plupart des cas, les crèches sont privées et reçoivent une aide financière de la commune. Il peut s'agir de subventions fixes (pour le loyer ou pour l'administration, p. ex.) ou d'une allocation, sous condition de ressources, versée aux parents. Les structures gérées entièrement par la commune sont plutôt l'exception.

*Tableau 1 : Structure de la population et offre de structures d'accueil dans le canton de Zurich en 2007*

|  | Canton de Zurich |
|--|------------------|
| Population totale                            | 1 300 545        |
| Dont en âge préscolaire*                     | 90 729           |
| Nombre de structures d'accueil (2006)        | 347              |
| Nombre de places d'accueil d'âge préscolaire | 9163             |
| Taux de couverture en %**                    | 10,1             |

Sources : Statistisches Amt des Kantons Zürich (office de la statistique du canton de Zurich) ; calculs des auteurs

\* De 0 à 6 ans

\*\* Places d'accueil / enfants en âge préscolaire

Fin 2007, il existait dans le canton de Zurich 9163 places d'accueil, soit un taux de couverture d'environ 10 %. La répartition des places d'accueil est très hétérogène dans le canton de Zurich et varie considérablement d'une commune à l'autre. Si une place d'accueil extrafamilial existe pour près de 48 % des enfants en âge préscolaire en ville de Zurich, cette proportion n'est que légèrement supérieure à 10 % dans les communes avoisinantes. L'une des raisons de ce taux de couverture élevé en ville de Zurich réside dans les importantes subventions versées dans ce domaine.

## 2.1.2 Canton de Vaud

Dans le canton de Vaud, deux institutions sont chargées de l'organisation, du contrôle et du subventionnement des crèches. Il s'agit en premier lieu du *Service de la protection de la*

*jeunesse (SPJ)*, rattaché au *Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (DFJC)* du canton de Vaud. Ce service, qui accomplit aussi d'autres tâches, chapeaute notamment l'*Office de surveillance des structures d'accueil de mineurs (OSSAM)*, qui a pour mission d'autoriser ces structures ; autrement dit, il délivre des permis d'exploitation et contrôle le respect des conditions d'autorisation. En outre, le SPJ édicte les *Directives pour l'accueil de jour des enfants*, qui régissent notamment le taux d'encadrement éducatif par catégorie d'âge, les qualifications exigées du personnel éducatif et les conditions auxquelles doivent satisfaire les locaux<sup>3</sup>.

L'autre institution compétente en la matière est la *Fondation pour l'accueil de jour des enfants (FAJE)*, qui s'occupe du subventionnement des structures d'accueil. La constitution de la FAJE à la fin 2006 a entraîné une refonte totale du régime cantonal de subventionnement de l'accueil extrafamilial des enfants. L'idée maîtresse de ce nouveau régime consiste à développer l'offre en soutenant la création de nouvelles structures et le développement des structures existantes. La caractéristique principale de cette nouvelle institution est de réorganiser l'accueil de jour en réseaux régionaux qui regroupent les structures d'accueil d'un territoire déterminé. Seules les structures d'accueil faisant partie d'un réseau reconnu peuvent recevoir des subventions de la FAJE. Ces réseaux favorisent la coordination de l'offre qui couvre tous les genres d'accueil (préscolaire, parascolaire, familial de jour) et, surtout, toutes les catégories d'âge (0-12 ans). En ville de Lausanne, une condition supplémentaire s'applique : 90 % au moins des places offertes doivent être occupées en moyenne.

A Lausanne, nous trouvons aussi le *Service de la petite enfance*, institution municipale qui conseille et soutient les structures d'accueil locales. Ce service surveille l'offre et la demande de places d'accueil et formule les besoins et les exigences en matière d'accueil des enfants. Par ailleurs, le *Bureau d'information aux parents (BIP)* tient une liste d'attente centralisée.

Fin 2007, le canton de Vaud comptait au total 5024 places de crèche pour l'accueil de jour en âge préscolaire (cf. Tableau 2). Par rapport à un total de 35 554 enfants en âge préscolaire à la même période, cela équivaut, mathématiquement, à une place d'accueil pour 7,08 enfants, soit un taux de couverture de 14,1 %, abstraction faite des places occupées par plusieurs enfants. Le taux de couverture est ainsi 4 points de pourcentage plus élevé que dans le canton de Zurich. En 2007, le canton de Vaud a versé, par le truchement du SPJ, 5,8 millions de francs à des structures préscolaires et parascolaires d'accueil de jour pour enfants. Cette somme équivaut grosso modo à 6 % des frais de personnel éducatif. Ces prochaines années, la réorganisation du système se traduira par une nette augmentation du total des subventions, avec notamment la participation des employeurs.

---

3 Les Directives du 1<sup>er</sup> décembre 2006 étaient en vigueur pendant la période étudiée (2007). Elles ont été mises à jour le 1<sup>er</sup> février 2008, de sorte que nous nous sommes référés à la dernière version pour les calculs actuels et futurs, comme le référentiel de coûts.

**Tableau 2 : Structure de la population et offre de structures d'accueil dans le canton de Vaud en 2007**

|  | Canton de Vaud |
|--|----------------|
| Population totale                            | 668 581        |
| Dont en âge préscolaire*                     | 35 554         |
| Nombre de structures d'accueil               | 208            |
| Nombre de places d'accueil d'âge préscolaire | 5024           |
| Taux de couverture en %**                    | 14,1           |

Sources : SPJ 2007, Service cantonal de recherche et d'information statistiques (SCRIS) 2007 ; calculs des auteurs

\* De 0 à 4 ans

\*\* Places d'accueil / enfants en âge préscolaire

## 2.2 Choix des crèches

Pour l'enquête, nous avons retenu des crèches des cantons de Zurich et de Vaud qui différaient par la taille et par le mode de financement. L'âge des enfants était un critère général : les structures devaient accueillir de façon prépondérante des enfants de 0 à 4 ans<sup>4</sup>. Nous nous sommes par ailleurs employés à ce que l'échantillon englobe des crèches aussi hétérogènes que possible, tout en reflétant approximativement la structure réelle de l'offre dans les cantons<sup>5</sup>.

**Tableau 3 : Critères de choix et objectifs de l'étude**

| Critères                | Objectifs de l'étude   |
|-------------------------|--|
| Région linguistique     | Comparaison intercantonale, analyse des influences du régime juridique et institutionnel |
| Mode de financement     | Analyse de l'influence des modes de financement et des modèles de subvention             |
| Taille de la structure  | Analyse de l'influence de la taille de la structure                                      |
| Statut                  | Analyse de l'influence du type d'organisation  |
| Région (ville/campagne) | Analyse de l'influence des différences intercommunales                                   |

La définition des critères de choix étaient d'emblée liée à des objectifs de recherche (Tableau 3). Etant donné que les 20 structures sélectionnées se situent dans divers types de communes, l'échantillon permet l'analyse d'autres facteurs de façon intrinsèque, ce qui aboutit à une grande variété de facteurs spécifiques aux crèches.

Au total, nous avons interrogé dix structures d'accueil tant sur Vaud qu'à Zurich. Nous avons toutefois dû en écarter une dans chaque canton, soit parce que les données étaient incomplètes, soit parce qu'elles se prêtaient mal à la comparaison. L'échantillon correspond donc à une population de 18 crèches. Sa composition est la suivante :

4 Etant donné que les enfants ne passent pas à l'école enfantine immédiatement après leur 4<sup>e</sup> anniversaire, mais à une date fixée en automne, certains enfants peuvent avoir plus de 4 ans.

5 L'absence d'un recueil empirique complet mettait des limites à cet effort et l'hétérogénéité des types de crèche rendait toute catégorisation difficile.

Tableau 4 : Structure de l'échantillon des crèches zurichoises et vaudoises

|                                     | Zurich            |                   | Vaud              |                   |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                     | Jusqu'à 24 places | Plus de 24 places | Jusqu'à 24 places | Plus de 24 places |
| Subvention fixe                     | 2                 | 3                 | 2                 | 2                 |
| Subvention avec garantie de déficit | 1                 | -                 | 1                 | -                 |
| Crèche d'entreprise                 | -                 | 1                 | 1                 | 1                 |
| Crèche publique                     | 1                 | -                 | 1                 | 1                 |
| Autre structure                     | 1                 | 1*                | 1*                | -                 |
| <b>Inclusion dans l'étude</b>       | <b>5</b>          | <b>4</b>          | <b>5</b>          | <b>4</b>          |

\* Ecartée en raison de données incomplètes ou non comparables

Nous nous sommes rendus personnellement dans les 20 structures retenues et nous nous sommes enquis de leurs caractéristiques et des coûts qu'elles supportent à l'aide d'un même questionnaire détaillé. Pour les coûts, nous avons consulté le compte de pertes et profits de l'exercice 2007 (si celui-ci n'était pas encore disponible, nous nous sommes rabattus sur celui de l'exercice 2006<sup>6</sup>), afin d'obtenir des données aussi parlantes que possible et de garantir la comparabilité des données entre les crèches.

## 2.3 Résultats du questionnaire adressé aux crèches

Nous analysons dans cette section les principaux facteurs susceptibles d'avoir une incidence sur les coûts complets des structures. Ces facteurs sont les suivants :

- Indicateurs généraux
  - Taille de la structure
  - Structure des coûts
  - Fréquentation
  - Horaires
- Frais de personnel
  - Qualifications
  - Niveau de rétribution
  - Taux d'encadrement éducatif
- Frais de restauration
- Frais de loyer
- Frais divers

La portée de l'analyse est intercantonale, bien que nous entrions aussi en matière sur les particularités propres à un seul canton.

<sup>6</sup> Les chiffres sont de 2006 pour les crèches VD-K-01, VD-F-04, ZH-F-05, ZH-F-06, ZH-G-10 et ZH-F-07.

Les « coûts par place occupée en moyenne » sont la principale grandeur comparative, qui permet de comparer les coûts effectifs par place des structures, corrigés des différences de fréquentation et des facteurs dus à des exigences d'encadrement plus élevées pour les nourrissons.

Tableau 5 : Définition du nombre de places

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Places autorisées</b>          | Nombre des places officiellement autorisées   |
| <b>Places effectives</b>          | Nombre des places effectivement offertes<br>Dans le canton de Zurich, les enfants de moins de 18 mois <sup>7</sup> occupent 1,5 place, de sorte que le nombre d'enfants réellement accueillis est surestimé. Nous avons exclu cette pondération dans le calcul des « places effectives » afin de permettre la comparaison intercantonale. Le canton de Vaud n'applique pas de pondération en fonction de l'âge. |
| <b>Places occupées en moyenne</b> | Multiplication du nombre de places effectives par le taux de fréquentation moyen  |

Avant de passer aux résultats détaillés de l'enquête, nous synthétisons et comparons au Tableau 6 les principaux paramètres des structures d'accueil de Zurich et de Vaud. Pour l'essentiel, nous tirons à ce stade deux enseignements principaux :

1. Les structures étudiées dans le canton de Vaud sont en moyenne nettement plus grandes que les structures de l'échantillon zurichois.
2. Les coûts complets par place occupée et par heure d'accueil sont sensiblement égaux.

Dans les pages qui suivent, nous expliquons comment il faut interpréter ces similitudes et ces différences et à quoi il faut les attribuer.

Tableau 6 : Comparaison de certains indicateurs des crèches étudiées dans les cantons de Zurich et de Vaud

|   | <b>Echantillon canton de Zurich</b> | <b>Echantillon canton de Vaud</b> |
|---|-------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Total des places effectives</b>  | 250                                 | 510                               |
| <b>Fréquentation moyenne</b>  | 91 %                                | 85 %                              |
| <b>Nombre de places occupées en moyenne</b>   | 227,5                               | 433,5                             |
| <b>Somme des coûts complets de toutes les structures étudiées (en millions de francs)</b> | 6,6                                 | 13,4                              |
| <b>Coûts complets annuels par place occupée (en francs)</b>                               | 29 545                              | 29 483                            |
| <b>Jours d'ouverture par année</b>  | 243,4                               | 233,1                             |
| <b>Coûts complets par place occupée et par jour d'accueil (en francs)</b>                 | 121,4                               | 126,5                             |
| <b>Heures d'ouverture par jour</b>  | 11,3                                | 11,9                              |
| <b>Coûts complets par place occupée et par heure d'accueil (en francs)</b>                | 10,7                                | 10,6                              |

<sup>7</sup> Au moment de l'étude, la limite d'âge était fixée à 12 mois ; elle a été relevée à 18 mois à l'entrée en vigueur de la nouvelle directive (06/2008).

Etant donné que les résultats suivants sont présentés de façon anonyme, nous attribuons à chaque structure d'accueil un code qui ne prête pas à confusion et qui permet de déduire le canton et le mode de financement de la crèche. La composition des codes est la suivante :

#### CANTON – FINANCEMENT – NUMERO

Le Tableau 7 indique le sens exact des abréviations utilisées. Comme les codes du canton et du mode de financement ne permettent pas d'identifier les crèches sans risque d'erreur, nous avons numéroté celles-ci consécutivement. La numérotation ne répond pas à une autre logique.

*Tableau 7 : Légende des codes des crèches*

| Symbole                                 | Explication                                     |
|---|---|
| Code du canton                          |   |
| ZH                                      | Zurich  |
| VD                                      | Vaud  |
| Code du statut / du mode de financement |   |
| B                                       | Crèches d'entreprise                            |
| D                                       | Crèches subventionnées avec garantie de déficit |
| F                                       | Subventionnement fixe                           |
| G                                       | Autres crèches                                  |
| K                                       | Crèches communales                              |

Dans les graphiques qui suivent, nous avons trié les structures d'accueil par ordre de taille décroissant.

### 2.3.1 Indicateurs généraux

#### Taille de la structure

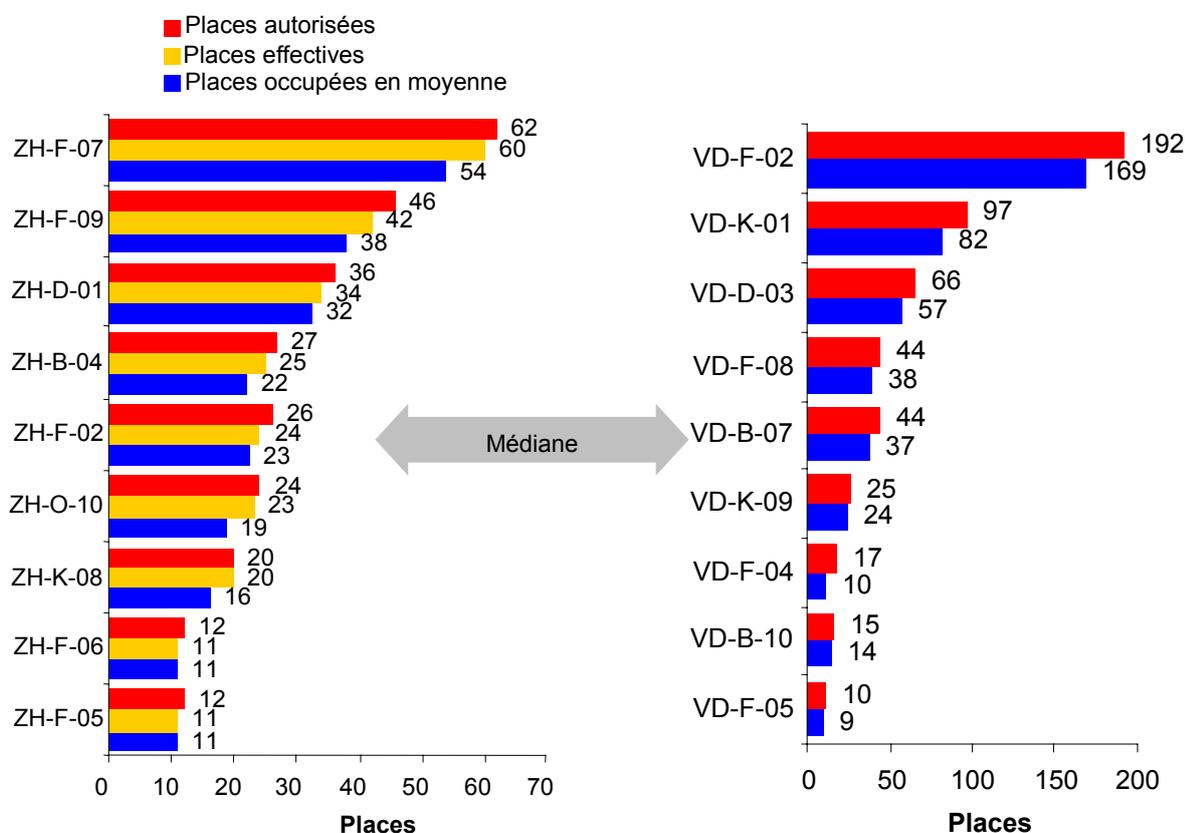
Dans le canton de Zurich, les structures d'accueil étudiées ont une capacité totale de 250 places effectives. Etant donné que les enfants de moins d'un an occupent 1,5 place, le nombre de places autorisées est quelque peu supérieur, avec 265 places. Ce chiffre ne peut être utilisé pour d'autres calculs, si l'on entend garantir la comparabilité des chiffres entre les cantons et éviter une surestimation de la capacité d'accueil réelle. Afin que les tailles des structures soient comparables entre elles, nous introduisons donc, à titre complémentaire, le nombre de « places effectives ». Pour ce faire, nous supprimons la pondération de 1,5 appliquée aux places occupées par des enfants de moins de 12 mois de manière à présenter la capacité d'une crèche sous forme de places non pondérées. Le calcul de cet indicateur est fonction du nombre moyen de nourrissons accueillis en 2007<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Depuis 2008, un enfant occupe 1,5 place jusqu'à ses 18 mois. Etant donné que les données se rapportent à 2007, nous avons appliqué l'ancienne directive.

Dans le canton de Vaud, les neuf structures englobées dans l'étude ont une capacité d'accueil de 510 places en tout. Il n'y a pas de différence entre nombre de places autorisées et nombre de places effectives, car aucune pondération n'est appliquée en fonction de l'âge des enfants<sup>9</sup>.

Dès lors, le nombre de places occupées en moyenne est le produit du nombre de places effectives par le taux d'occupation de la crèche. Cet indicateur, utile surtout pour le calcul des coûts complets par place d'accueil, peut par exemple être comparé aux tarifs des crèches.

Illustration 1 : Taille effective des crèches de l'échantillon zurichois et vaudois



La comparaison directe montre clairement que les structures de l'échantillon vaudois sont nettement plus grandes que celles de Zurich. Avec une taille moyenne de 44 places (médiane), les crèches vaudoises sont près de deux fois plus grandes que les zurichoises, dont la médiane se situe à 24 places. Une structure se détache nettement dans les deux cantons : une crèche comptant 60 places effectives à Zurich, et une de 192 places dans le canton de Vaud (l'une des plus grandes du canton).

<sup>9</sup> Le nombre de places autorisées n'équivaut pas nécessairement au nombre de places visées, cf. le glossaire.

## Structure des coûts

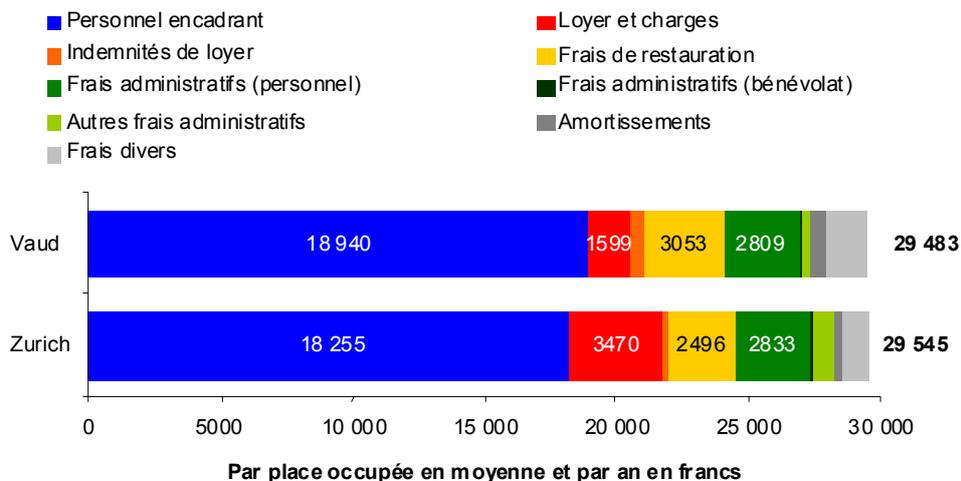
Nous avons utilisé la méthode des coûts de revient complets en intégrant les coûts comptables pour analyser les structures de coûts des crèches ; cela permet de garantir la comparabilité des crèches et de déterminer un indicateur comparable par place d'accueil. La méthode des coûts de revient complets ventile sur les unités d'imputation, c'est-à-dire les « places occupées en moyenne » dans le cas qui nous intéresse, tant les coûts individuels (frais de personnel ou frais de restauration, p. ex.) que les coûts généraux (frais de loyer ou frais administratifs, p. ex.).

Cette méthode tient compte de tous les coûts liés à une dépense effective, sans considération pour leur effet sur les paiements. Sont des coûts n'ayant pas d'effet sur les paiements notamment les activités réalisées par des bénévoles et les loyers subventionnés. Pour évaluer le travail des bénévoles, nous avons additionné toutes les heures accomplies en un an et leur avons appliqué un tarif horaire moyen de 30 francs. Dans le cas des indemnités de loyer, nous avons estimé les locaux aux prix du marché. L'indemnité de loyer est la différence entre le prix local escompté et le loyer effectivement acquitté. Nous expliquons aux chapitres concernés la procédure exacte de calcul.

Le total des coûts complets des crèches varie beaucoup, en raison de la différence de taille des structures. A Zurich, les coûts des crèches se sont élevés à 6,6 millions de francs en tout, contre 13,4 millions dans le canton de Vaud. Rapportés au nombre de places occupées en moyenne, les coûts complets sont similaires dans les deux cantons (29 545 francs à Zurich et 29 483 dans le canton de Vaud). Le calendrier annuel comptant dix jours d'ouverture de plus à Zurich, les coûts complets par place occupée en moyenne et par jour d'ouverture, de 121 fr. 40, y sont inférieurs d'environ 4 % à ceux du canton de Vaud (126 fr. 50). Mais si l'on considère les coûts complets par heure d'accueil, ils sont à nouveau sensiblement égaux dans les deux cantons (10 fr. 60 et 10 fr. 70 par heure). Cela s'explique par le fait que les crèches vaudoises retenues pour l'étude ont ouvert leurs portes en moyenne une demi-heure de plus par jour que les crèches zurichoises, compensant ainsi le calendrier annuel réduit de dix jours (cf. le Tableau 6).

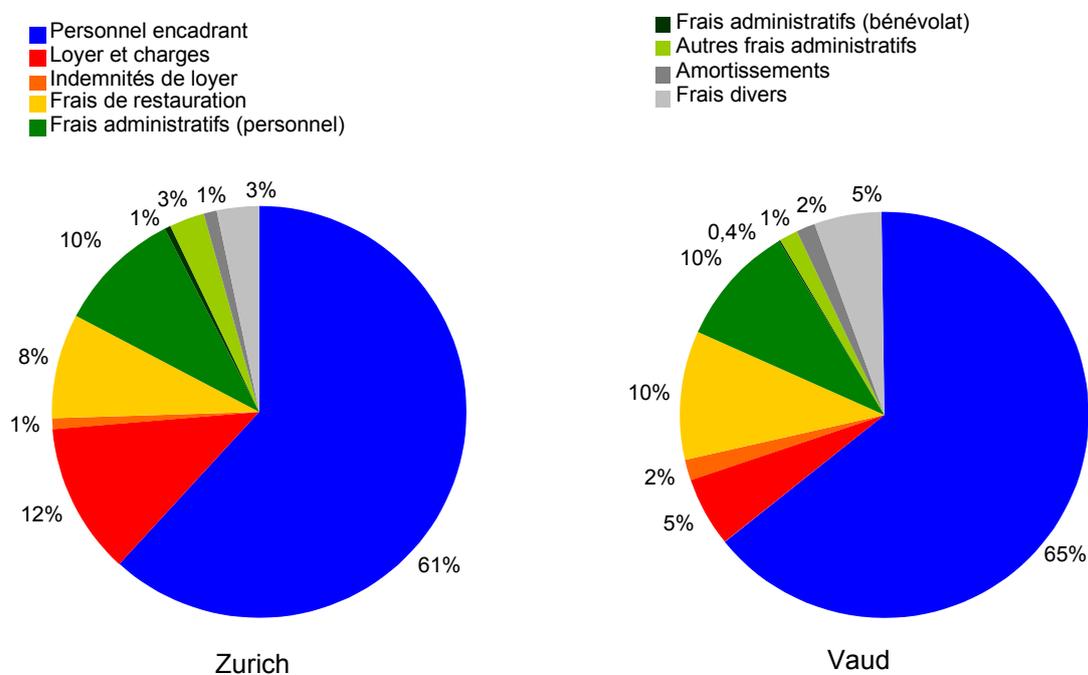
Bien que le niveau total des coûts soit approximativement le même dans les deux cantons, la composition de ces coûts totaux présente quelques différences, comme l'indique l'illustration 2. Alors que les frais de personnel sont quelque peu supérieurs dans le canton de Vaud, les crèches zurichoises consacrent deux fois plus d'argent en moyenne aux loyers, charges comprises. Cet écart n'est pas expliqué entièrement par les indemnités de loyer dans le canton de Vaud, plus de deux fois supérieures à celles de Zurich. Les frais de restauration sont eux aussi environ 10 % plus élevés dans le canton de Vaud qu'à Zurich. Si des écarts parfois importants se manifestent dans les autres catégories de coûts, il faut toutefois faire preuve d'une grande prudence dans l'interprétation des résultats en raison de l'hétérogénéité remarquable de l'échantillon. Signalons donc ici que les différences identifiées pour l'instant dans les coûts complets par place occupée en moyenne s'expliquent principalement par l'écart des loyers entre les deux cantons.

Illustration 2 : Structure des coûts complets dans les crèches zurichoises et vaudoises



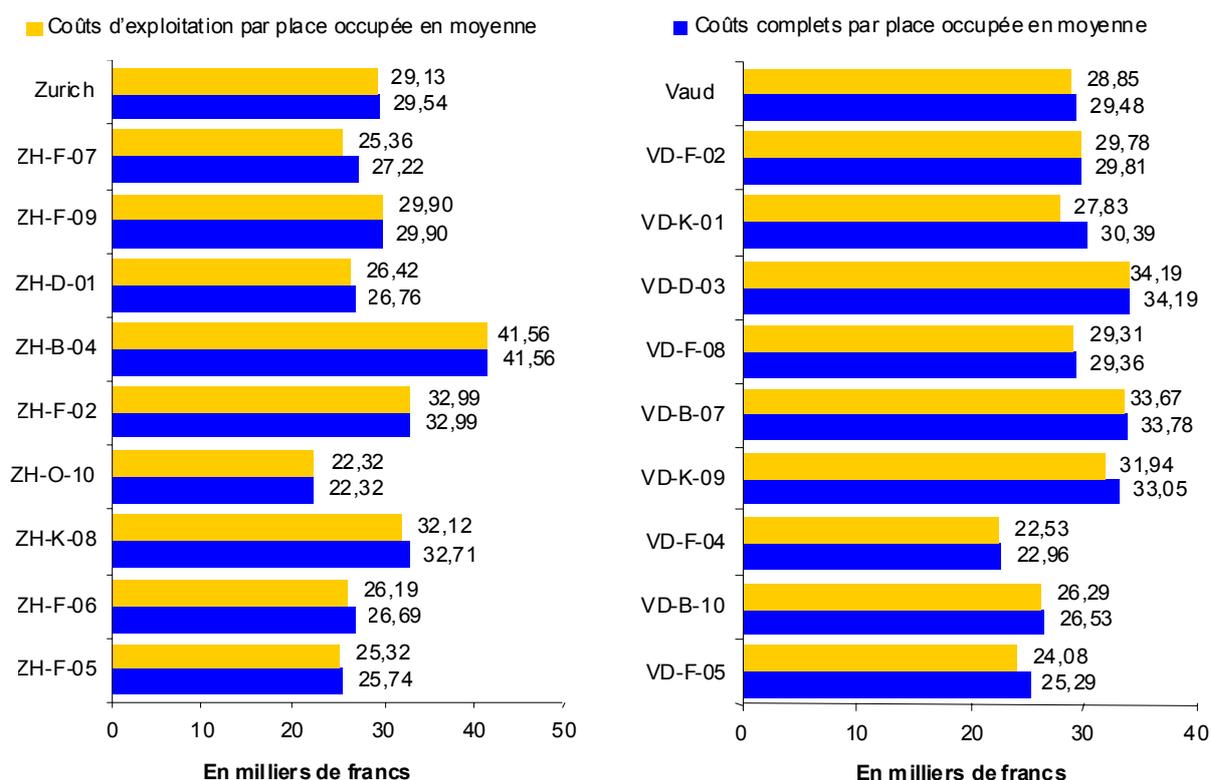
La distribution en pour-cent des catégories de coûts est très similaire dans les deux cantons. Seuls les frais de loyer présentent des différences notables, car ils sont deux fois plus élevés à Zurich que dans le canton de Vaud. En revanche, les frais de personnel sont proportionnellement un peu plus importants au bord du Léman, puisqu'ils s'élèvent à 65 %, contre seulement 61 % à Zurich. On ne peut discerner d'autres différences visibles entre les cantons dans les données agrégées.

Illustration 3 : Structure des coûts complets dans les crèches zurichoises et vaudoises, en pour-cent



Dans les données agrégées, les différences entre coûts d'exploitation et coûts complets sont minimales. La raison en est qu'une partie seulement des frais de loyer et des frais administratifs, et seulement dans certaines crèches, n'a pas d'effet sur les paiements et n'est donc pas prise en compte dans les coûts d'exploitation. Sous cet angle, on ne distingue pas de grandes différences entre les deux cantons. Toutefois, les coûts comptables entraînent dans certaines crèches une augmentation des coûts totaux atteignant 10 %.

*Illustration 4 : Coûts d'exploitation et coûts complets dans les crèches zurichoises et vaudoises, en francs*

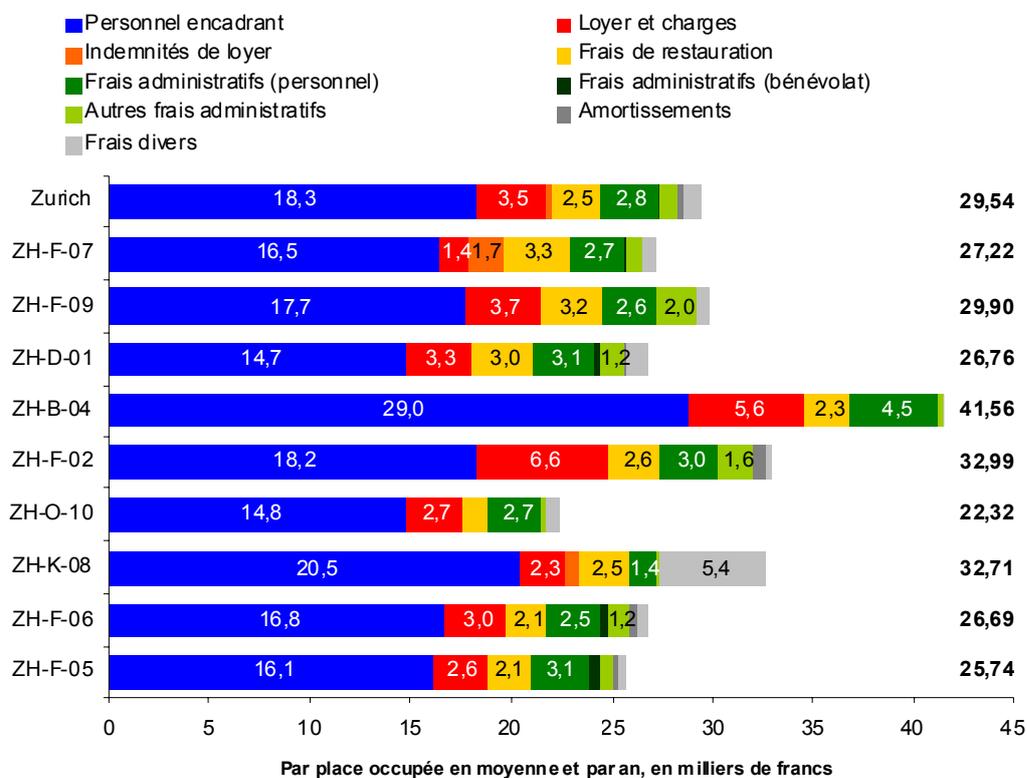


Pour le canton de Zurich, l'illustration 5 montre que les valeurs moyennes présentent une distorsion vers le haut en raison de l'exception que constitue la structure ZH-B-04. Dans la crèche en question (une crèche d'entreprise privée), les frais de personnel sont presque deux fois plus élevés que dans des crèches comparables du canton. Cet écart s'explique – comme nous le montrerons plus tard – par l'engagement d'un personnel éducatif plus qualifié que la moyenne et par une échelle salariale légèrement supérieure. Les écarts vers le bas, bien moins frappants, s'expliquent en général par des frais de personnel inférieurs, en raison des qualifications du personnel, des taux d'encadrement éducatif supérieurs et des taux de fréquentation proches de 100 %.

La dispersion des frais de loyer, subventions comprises, est semblable à celle des frais de personnel. Ici, le spectre va d'environ 2600 francs à ZH-F-05 à bien plus de 6000 francs

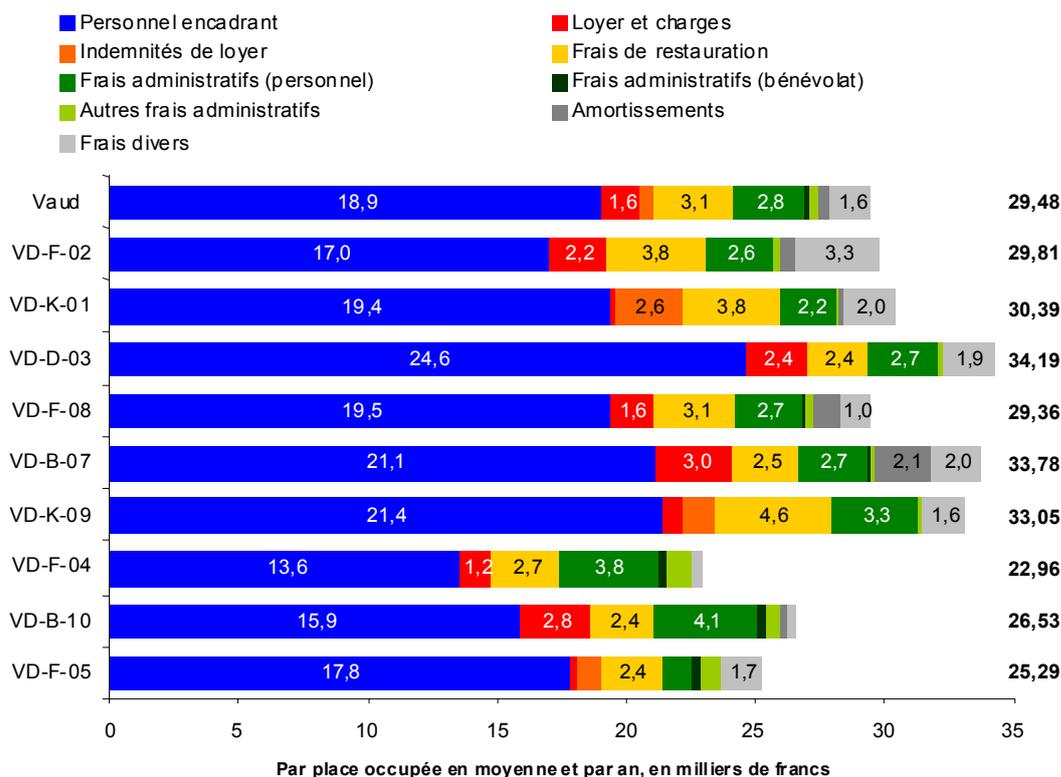
par place occupée et par an à ZH-F-02. En revanche, d'autres catégories de coûts, comme les frais de restauration et les frais administratifs pour la direction des crèches, ne présentent que de faibles écarts.

*Illustration 5 : Structure des coûts complets dans les crèches zurichoises*



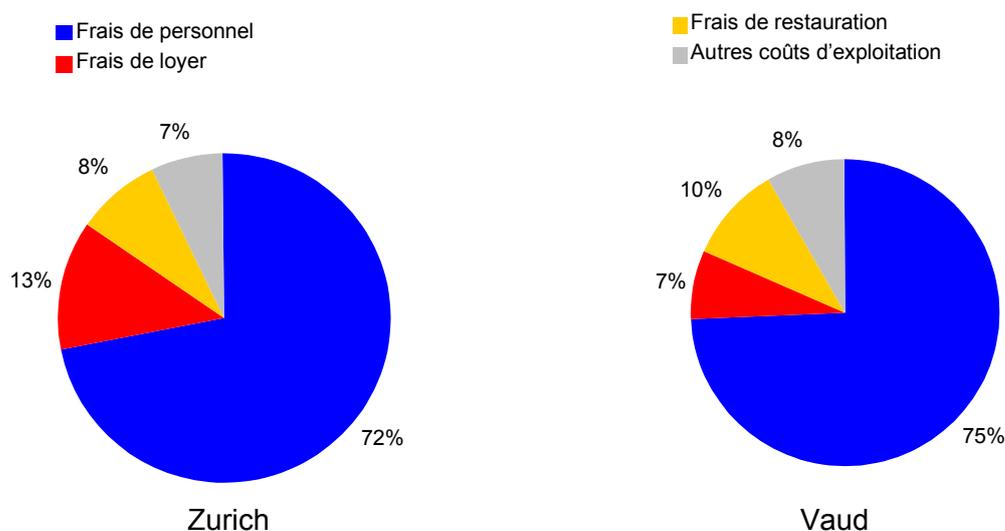
Dans le canton de Vaud, les coûts complets des crèches retenues pour l'étude sont plus homogènes qu'à Zurich. Certes, l'écart entre la crèche la meilleur marché (VD-F-04) et la crèche la plus chère (VD-D-03) atteint près de 50 %, mais il avoisine 100 % à Zurich. Comme nous l'avons déjà mentionné, les indemnités de loyer jouent dans le canton de Vaud un rôle manifestement plus important qu'à Zurich, bien que le niveau des loyers y soit dans l'ensemble nettement inférieur à celui de Zurich. Ici aussi, nous analyserons ces chiffres avec davantage de précision dans les pages qui suivent. Dans le canton de Vaud, les frais divers et les amortissements sont aussi plus importants. A Zurich, les amortissements sont tout à fait insignifiants et les frais divers apparaissent uniquement en raison de l'exception constituée par la crèche ZH-K-08. Dans le canton de Vaud, la distribution des deux catégories de coûts est nettement plus homogène.

Illustration 6 : Structure des coûts complets dans les crèches vaudoises



A ce stade, nous pouvons déjà formuler, en nous fondant sur la comparaison des coûts complets par place occupée en moyenne, des observations sur les principaux facteurs de coûts que sont les frais de personnel et de loyer. Nous pouvons aussi tirer des comparaisons intercantoniales intéressantes, par exemple pour les frais de loyer. Ajoutons à cette constatation des similitudes de prime abord étonnantes, par exemple au niveau des frais de personnel.

Ces observations sont à nouveau agrégées dans l'illustration 7. Nous avons inclus dans les frais de personnel les frais administratifs, y compris le bénévolat, tandis que les charges salariales du personnel de cuisine restent imputées aux frais de restauration. Les frais de loyer comprennent le loyer, les charges et les subventions pour le loyer. Les autres coûts d'exploitation comprennent les amortissements, les autres frais administratifs et les frais divers.

*Illustration 7 : Coûts complets agrégés des crèches zurichoises et vaudoises, en pour-cent*

Nous allons étudier ces aspects de façon plus approfondie dans les pages qui suivent. Toutefois, il suffit de regarder la structure des coûts des différentes crèches pour s'apercevoir que les coûts agrégés résultant de la moyenne de toutes les crèches ne sont guère révélateurs, compte tenu surtout de la petite taille de l'échantillon, en raison des crèches qui s'écartent beaucoup de la moyenne.

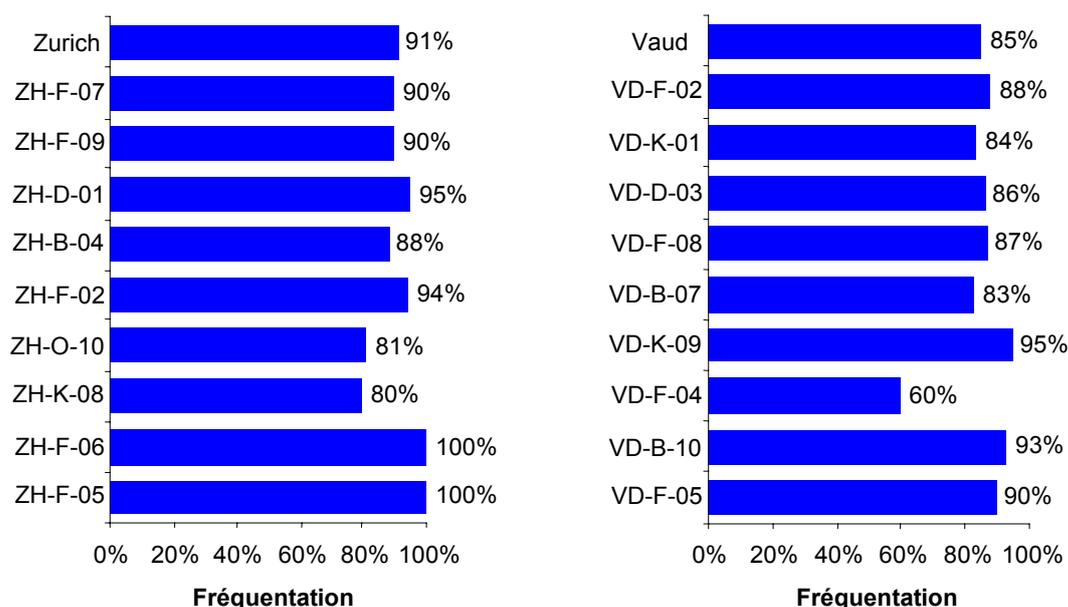
### Fréquentation

Dans la région de Zurich, le taux moyen de fréquentation est de 91 %, soit légèrement supérieur à celui du canton de Vaud, où 85 % des places sont vendues en moyenne<sup>10</sup>. Cet écart s'explique en partie par le fait qu'une crèche dans le canton de Vaud, dont le taux de fréquentation est de 60 % seulement, abaisse considérablement la moyenne. Si l'on faisait abstraction de cette crèche, la moyenne serait de 88 %. Par ailleurs, seules trois crèches vaudoises sur neuf atteignent un taux de fréquentation égal ou supérieur à 90 %. Au demeurant, l'offre de places est nettement supérieure dans le canton de Vaud qu'à Zurich, de sorte qu'il pourrait être plus difficile pour les crèches de parvenir à un taux de fréquentation de 100 % (cf. ch. 2.1.1). La notion de groupes homogènes appliquée dans le canton de Vaud joue aussi un rôle : les enfants sont rassemblés en groupes selon leur âge. Pour cette raison, la sous-fréquentation dans un groupe ne peut être compensée par des enfants d'une autre catégorie d'âge (cf. Tableau 13) et cela engendre des effets sur le taux d'encadrement éducatif, qui est toujours fonction du plus jeune enfant d'un groupe.

<sup>10</sup> En raison des prescriptions cantonales (quant à la place requise pour un groupe d'une certaine grandeur, p. ex.), le nombre de places autorisées n'est pas toujours nécessairement le nombre le plus utile économiquement et, par conséquent, le nombre de places visé, de sorte qu'un taux de fréquentation plus bas peut tout à fait être efficient. Cependant, les données à notre disposition ne permettent pas de calculer systématiquement les différences individuelles entre places autorisées et places effectives.

A Zurich, deux des neuf crèches retenues pour l'étude présentent un taux de fréquentation de 100 % et quatre autres un taux égal ou supérieur à 90 %. Elles ne sont que deux à avoir un taux d'environ 80 % seulement. Le taux de fréquentation élevé de certaines crèches zurichoises de très petite taille s'explique par le faible taux de rotation des enfants durant l'année. Cela concerne des petites structures qui n'enregistrent parfois aucun changement pendant un an, de sorte que toutes leurs places sont occupées. L'année suivante, les changements peuvent cependant être nombreux ; le taux de fréquentation baissera alors notablement.

Illustration 8 : Comparaison des taux de fréquentation

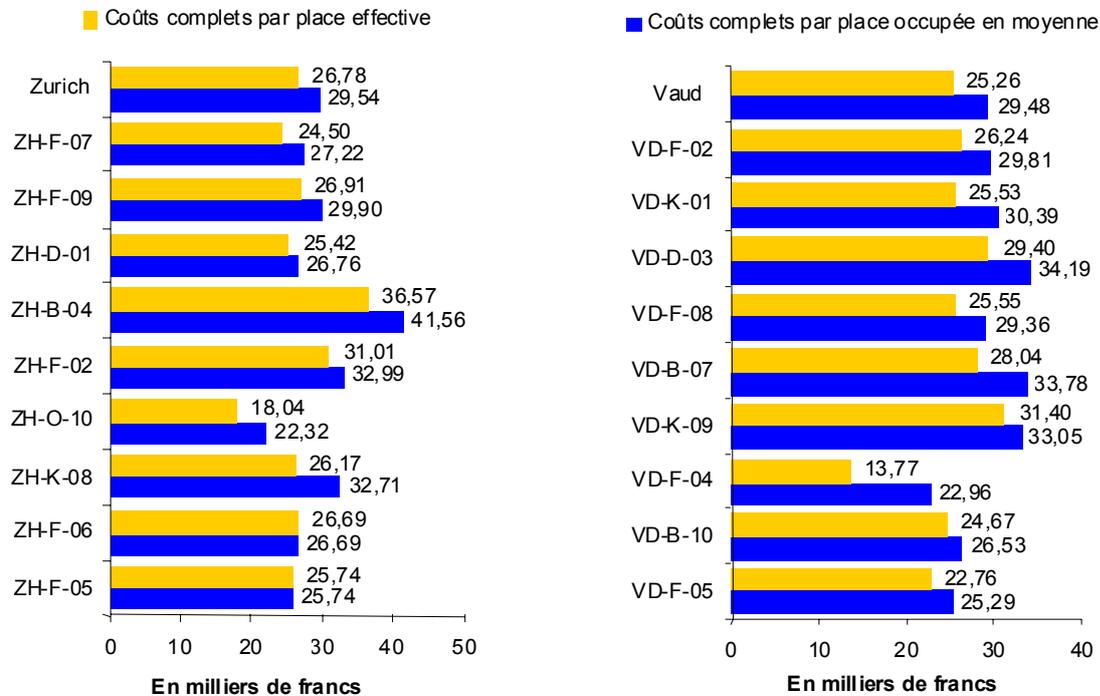


Les effets des écarts entre taux de fréquentation dans les deux cantons sont mis en exergue dans l'illustration suivante, où les coûts complets par place effective sont comparés aux coûts complets par place occupée en moyenne.

Les coûts complets par place effective appellent une explication particulière. Cet indicateur est le quotient obtenu en divisant les coûts complets par le nombre total des places effectives à disposition. Toutefois, le nombre de places effectives est plus élevé que les places effectivement occupées dans toutes les crèches dont le taux de fréquentation est inférieur à 100 %. Dès lors, les coûts complets sont ventilés non seulement sur les enfants accueillis, mais aussi sur les places non occupées, de sorte que les coûts complets par place occupée en moyenne sont au moins aussi élevés (taux de fréquentation = 100 %) ou plus élevés (taux de fréquentation < 100 %) que les coûts complets par place effective. En supposant que les coûts d'une crèche ne sont pas fonction de la fréquentation, on pourrait voir dans les coûts complets par place effective les coûts d'une crèche dont le taux de fréquentation est de 100 %. Néanmoins, les expériences glanées lors des entretiens permettent de mettre cette hypothèse en doute, car les frais de restauration et une partie

des frais de personnel, au moins, devraient pouvoir s'adapter à l'évolution du taux de fréquentation.

*Illustration 9 : Comparaison des coûts complets par place effective et par place occupée en moyenne*



### 2.3.2 Frais de personnel

L'accueil des enfants requérant de gros effectifs, les frais de personnel constituent de loin la principale catégorie de coûts. Pour l'essentiel, trois facteurs en déterminent l'importance : les qualifications, le niveau de rétribution et le taux d'encadrement éducatif.

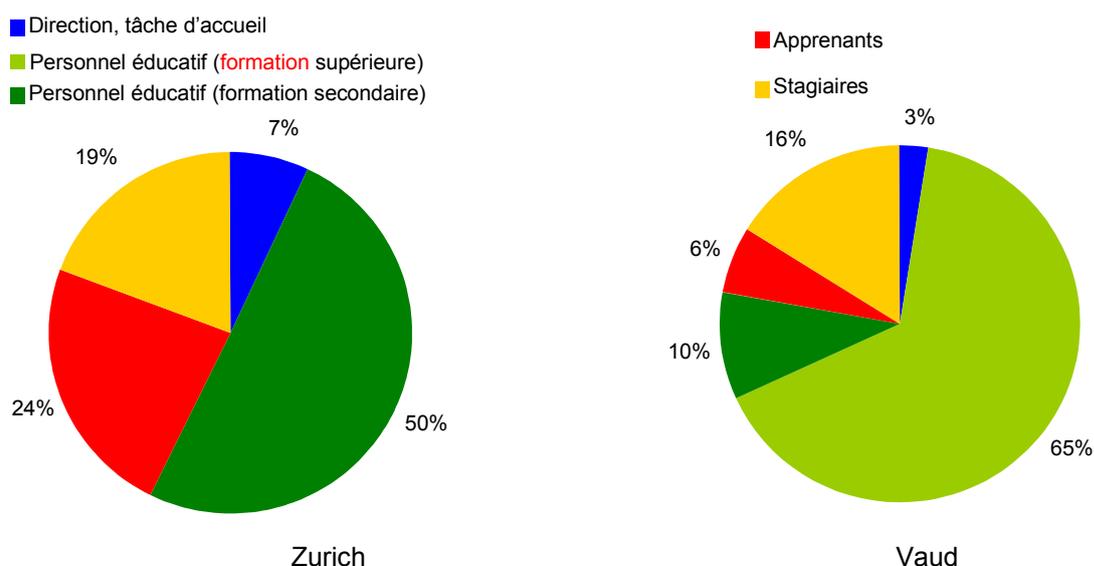
## Qualifications

S'agissant du niveau de formation du personnel, il y a lieu de distinguer en premier lieu le personnel qualifié du personnel sans qualification ou en formation professionnelle, comme les apprenants et les stagiaires. La catégorie des « apprenants » englobe toutes les personnes qui suivent une formation professionnelle, d'une durée de trois à quatre ans habituellement. Ces personnes fréquentent l'école professionnelle un ou deux jours par semaine, de sorte qu'elles sont présentes en moyenne à raison de 70 % dans la structure. On entend par stagiaires<sup>11</sup> des personnes qui font leurs premières expériences pré-professionnelles pour une durée limitée (entre 6 et 12 mois en règle générale) ou qui accomplissent des stages, obligatoires dans de nombreuses formations professionnelles supérieures de niveau ES ou HES.

Dans les crèches zurichoises, il n'est pas rare que la part de personnel non qualifié atteigne 50 %, la moyenne se situant à 42 %. Dans le canton de Vaud en revanche, les crèches engagent pour l'essentiel du personnel éducatif qualifié. Constituant environ 20 % des effectifs, les apprenants et les stagiaires ne jouent qu'un rôle secondaire. Cette situation est due aux bases légales cantonales, qui limitent à cette proportion le recours aux apprenants et aux stagiaires entrant dans le calcul du taux d'encadrement éducatif. Seuls ceux qui sont en dernière année de formation peuvent être pris en compte dans l'effectif du personnel éducatif auxiliaire (cf. le Tableau 13).

Une autre différence frappante dans la structure du personnel concerne la part de personnel qualifié au bénéfice d'une formation tertiaire, que l'on retrouve uniquement dans le canton de Vaud (cf. Illustration 10).

*Illustration 10 : Qualifications du personnel éducatif à Zurich et sur Vaud*



<sup>11</sup> Dans le canton de Vaud, nous avons aussi attribué à cette catégorie des personnes qui ne sont pas titulaires d'une formation reconnue pour se consacrer à l'accueil des enfants, comme des psychologues ou des orthophonistes.

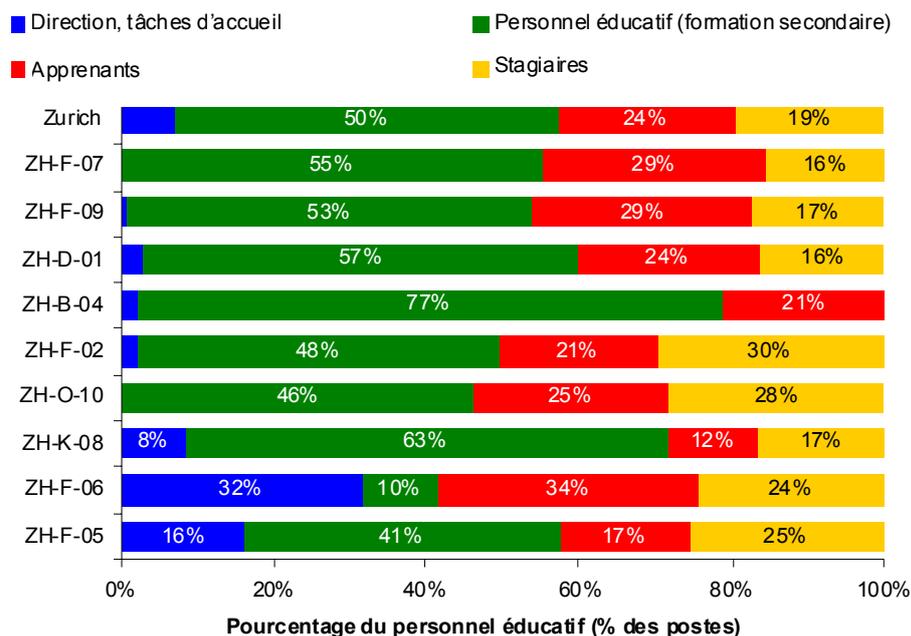
Lors de l'enquête dans les crèches, nous avons aussi tenu compte d'autres catégories de personnel : personnel éducatif non qualifié autre que les stagiaires et les apprenants (dans les deux cantons), direction de groupe (seulement à Zurich) et personnel éducatif au bénéfice d'une formation secondaire et tertiaire (distinction importante surtout dans le canton de Vaud). Lors de l'analyse des données, nous nous sommes toutefois rendu compte qu'il est judicieux dans la plupart des cas de regrouper les diverses sous-catégories étant donné que les différences salariales sont souvent minimales<sup>12</sup>. Pour élaborer le référentiel de coûts et améliorer la comparabilité intercantonale des résultats, nous avons agrégé les données par catégorie. Nous nous sommes écartés de ce principe uniquement dans le canton de Vaud pour ce qui concerne le personnel éducatif au bénéfice d'une formation secondaire ou tertiaire, puisque nous soupçonnions que nous pouvions disposer en l'occurrence d'éléments qui expliquent les différences salariales entre Zurich et Vaud.

La comparaison entre crèches zurichoises révèle d'importantes différences dans les qualifications du personnel éducatif. Dans les petites crèches ZH-F-05, ZH-F-06 et ZH-K-08 principalement, la direction accomplit des tâches relevant de l'accueil des enfants, tandis que nous constatons une division du travail plus marquée dans les grandes structures. Quelle que soit leur taille, toutes les crèches font largement appel à des effectifs non qualifiés pour l'accueil des enfants et aucune crèche ne se passe totalement de cette catégorie de personnel. Toutefois, la proportion effective de personnel non qualifié varie passablement d'une crèche à l'autre. Si le pourcentage d'apprenants ou de stagiaires n'est que de 21 % dans la crèche ZH-B-04, il atteint par contre 58 % dans la crèche ZH-F-06. Exception faite du temps consacré par la direction à l'accueil des enfants, aucun rapport n'est constatable entre les qualifications du personnel éducatif et la taille de la structure.

---

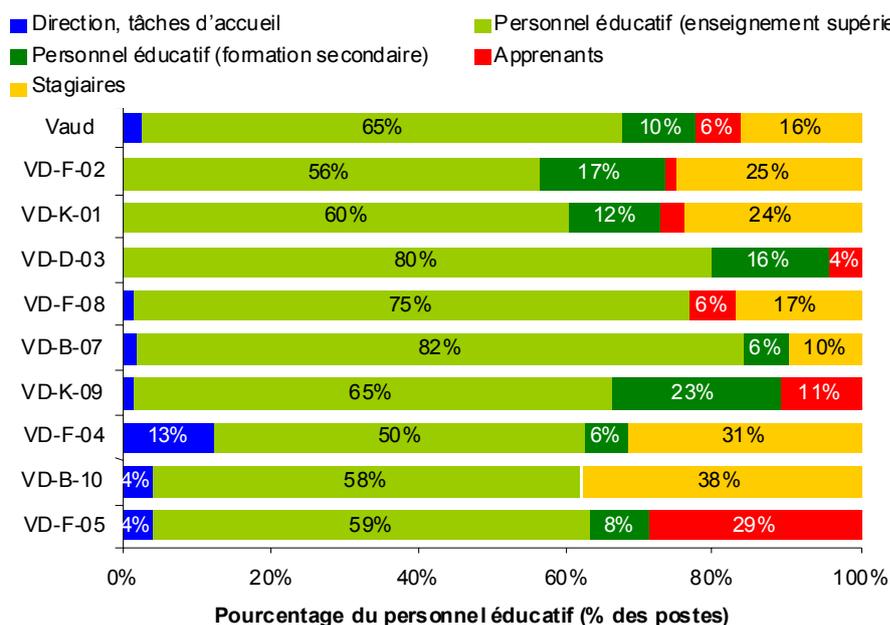
<sup>12</sup> S'agissant de la fonction de chef de groupe, il s'est avéré que les différences en matière de coûts de personnel par rapport au personnel éducatif sans fonction hiérarchique sont minimales et dépendent davantage de l'ancienneté. Hormis les stagiaires et les apprenants, les personnes sans qualifications sont uniquement engagées de façon sporadique dans les deux cantons (surtout comme « bouche-trou »). Les crèches ont surtout recours à des stagiaires et à des apprenants afin de tirer parti de leur marge de manœuvre.

Illustration 11 : Qualifications du personnel éducatif à Zurich



Dans le canton de Vaud, nous constatons que toutes les crèches donnent leur préférence aux personnes au bénéfice d'une formation supérieure. En conséquence, la proportion de personnel non qualifié y est nettement inférieure qu'à Zurich. En guise de résumé, signalons que le niveau (formel) de qualification du personnel éducatif du canton de Vaud est nettement supérieur à celui de Zurich, tant en moyenne que dans les crèches prises isolément. Ce fait s'explique par les différentes traditions des systèmes de formation, mais aussi – et de façon déterminante, comme nous l'expliquons en détail au chapitre 3 (cf. Tableau 13) – par la directive vaudoise sur les crèches qui exige un niveau de qualification plus élevé.

Illustration 12 : Qualifications du personnel éducatif dans le canton de Vaud



Le temps consacré par la direction de la crèche à des tâches d'accueil est aussi fonction dans le canton de Vaud de la taille de la crèche, comme nous l'avons déjà constaté dans le canton de Zurich : plus la crèche est petite, plus le temps consacré par la direction à l'accueil des enfants est important. Si la direction de la crèche consacre davantage de temps aux tâches d'accueil dans les crèches de l'échantillon zurichois, cela s'explique au premier chef par la différence de taille des crèches entre les deux cantons : à Zurich, la proportion de petites crèches dans l'échantillon est nettement supérieure. Dans ces petites structures, les directrices ou directeurs consacrent une bien plus grande partie de leur temps à l'accueil des enfants (le plafond officiel est de 70 %, cf. Tableau 13), tandis qu'ils exécutent des tâches essentiellement administratives dans les grandes crèches.

### Frais de personnel<sup>13</sup>

Les coûts horaires de personnel sont le résultat de la division de la totalité des frais de personnel par le temps de travail global, déduction faite des jours fériés contractuels.

Comme le montre l'étude (cf. Illustration 13), à qualification égale, la rétribution est approximativement égale dans les deux cantons. Dans les deux cas, le salaire horaire moyen pour la direction de la crèche est nettement supérieur à 50 francs. Pour le personnel éducatif au bénéfice d'une formation secondaire, il est en moyenne de 35 francs à Zurich et de 38 francs dans le canton de Vaud, qui rémunère à raison de 44 francs l'heure en moyenne les titulaires d'une formation supérieure. Hormis les directeurs et directrices, considérés ici séparément, les crèches de Zurich n'engagent pas de titulaires

<sup>13</sup> Les notions de coûts de personnel et de coûts salariaux sont considérées ici synonymes. Elles incluent toutes deux tous les coûts, y compris les cotisations aux assurances sociales, la formation continue, etc.

d'une formation supérieure, de sorte que la comparaison est ici impossible. Les données recueillies ne permettent pas de corroborer que le salaire est plus élevé à Zurich pour un niveau de formation égal, comme le laisseraient penser les données sur les niveaux des salaires en Suisse de l'Office fédéral de la statistique<sup>14</sup>.

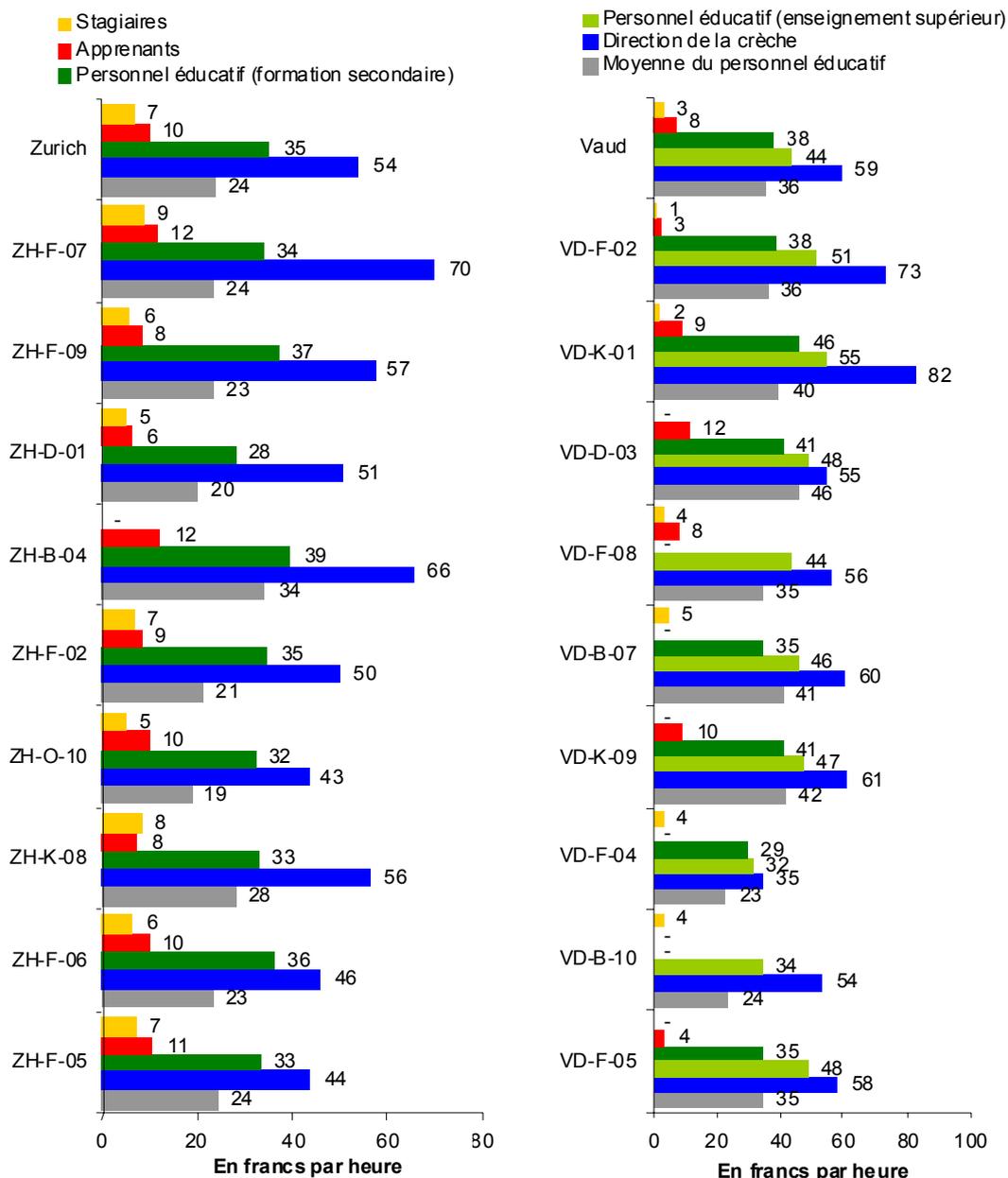
Dans les deux cantons, la rétribution horaire maximale du personnel non qualifié en formation est de 10 francs, la moyenne des salaires horaires étant dans le canton de Vaud inférieure à celle de Zurich.

Dans l'échantillon, les frais de personnel présentent une forte dispersion, ce dont il faut tenir dûment compte pour l'interprétation des moyennes. A Zurich, un facteur 1,6 s'applique pour les frais de personnel de direction à l'écart entre le chiffre le plus bas et le chiffre le plus haut. Dans le canton de Vaud, ce facteur dépasse nettement 2 si l'on prend en considération le deuxième chiffre le plus bas et le chiffre le plus élevé. Les exceptions en matière de coûts salariaux y sont donc particulièrement prononcées. En conséquence, il est très difficile d'extrapoler des conclusions aux autres crèches du canton. Pour les autres catégories de personnel, la dispersion de ces coûts est bien moindre, de sorte que les moyennes sont, dans les deux cantons, bien plus robustes et se prêtent mieux à l'interprétation.

---

14 Selon l'Office fédéral de la statistique (OFS), les salaires versés dans le canton de Zurich sont en moyenne 23 % supérieurs à ceux du canton de Vaud (données de 2007).

Illustration 13 : Frais de personnel par niveau de qualification à Zurich et dans le canton de Vaud



L'examen des caractéristiques de rémunération et de personnel des deux cantons montre que les différences en matière de frais de personnel s'expliquent en partie par les qualifications bien plus élevées exigées du personnel éducatif dans le canton de Vaud, où une heure d'accueil assurée par une personne au bénéfice d'une formation supérieure coûte environ 23 % plus cher que l'heure accomplie par le titulaire d'une formation secondaire dans une crèche zurichoise. Cette différence s'accroît encore lorsque l'on ajoute aux notables écarts salariaux entre qualifications l'hétérogénéité des structures du personnel dans les deux cantons : les salaires moyens versés par heure d'accueil et, partant, les frais de personnel par heure d'accueil diffèrent grandement d'un canton à

l'autre. Ainsi, la moyenne de toutes les catégories de personnel éducatif atteint à peine 24 francs l'heure à Zurich, alors qu'elle est proche de 36 francs dans le canton de Vaud.

### Taux d'encadrement éducatif

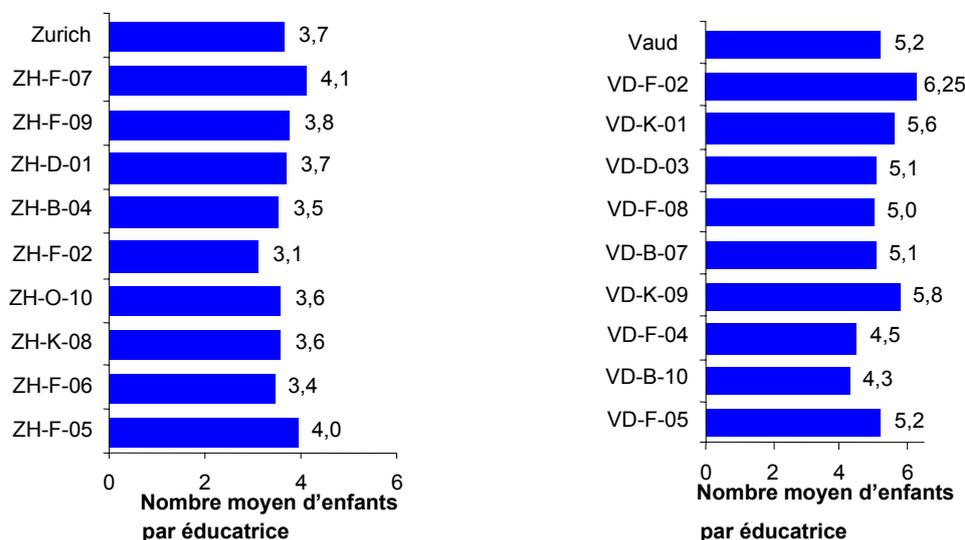
Le rapport entre le personnel engagé et le nombre moyen de places occupées est un autre facteur qui influence considérablement les frais de personnel :

$$\text{Taux d'encadrement éducatif} = \frac{\text{Places effectives} \times \text{fréquentation} \times \text{ouverture annuelle en h}}{\text{Temps de travail annuel du personnel éducatif en h}}$$

Plus ce taux est élevé, plus est grand le nombre d'enfants pris en charge par une éducatrice (ou par un éducateur) et plus sont bas les frais de personnel par enfant accueilli. Selon les résultats de l'étude, le taux d'encadrement dans le canton de Vaud, d'environ cinq enfants par éducatrice, est nettement supérieur à celui de Zurich, où la moyenne par éducatrice n'atteint pas quatre enfants.

Par rapport à d'autres indicateurs, le taux d'encadrement éducatif présente une faible dispersion parmi les crèches de l'échantillon zurichois. L'écart est de 33 % seulement entre la crèche où il est le plus bas (ZH-F-02) et celle où il est le plus élevé (ZH-F-07). Dans le canton de Vaud, l'écart entre VD-B-10 et VD-F-02 est quelque peu supérieur, puisqu'il atteint 45 %.

Illustration 14 : Nombre d'enfants pris en charge par éducatrice<sup>15</sup>

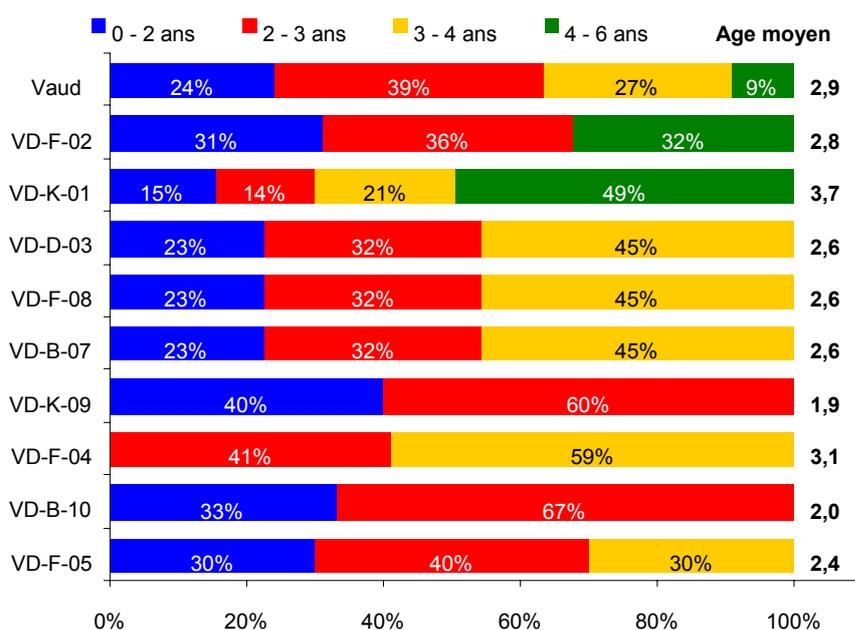


Le taux d'encadrement est étroitement lié à la distribution par âge des enfants pris en charge. Plus ceux-ci sont jeunes, plus les effectifs de la crèche doivent être importants.

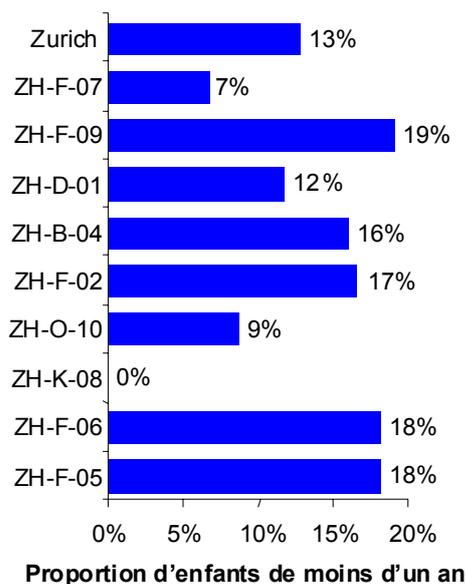
<sup>15</sup> Pour calculer le taux d'encadrement dans ce chapitre, nous n'avons pas tenu compte des heures creuses, de sorte que le véritable rapport enfants/éducatrice est surestimé.

Pour le canton de Vaud, nous pouvons en l'espèce consulter les données figurant sur l'autorisation d'exploitation, tout en gardant présent à l'esprit que la pyramide des âges réelle peut s'en écarter quelque peu dans les crèches. Les moyennes d'âge tirées de ces données révèlent elles aussi une hétérogénéité considérable, puisque la différence d'âge entre la crèche où les enfants sont les plus jeunes et celle où ils sont les plus âgés atteint près de deux ans. En dépit de ces écarts substantiels, le rapport supposé avec le taux d'encadrement éducatif n'est pas constatable.

*Illustration 15 : Structure d'âge des places autorisées des crèches vaudoises*



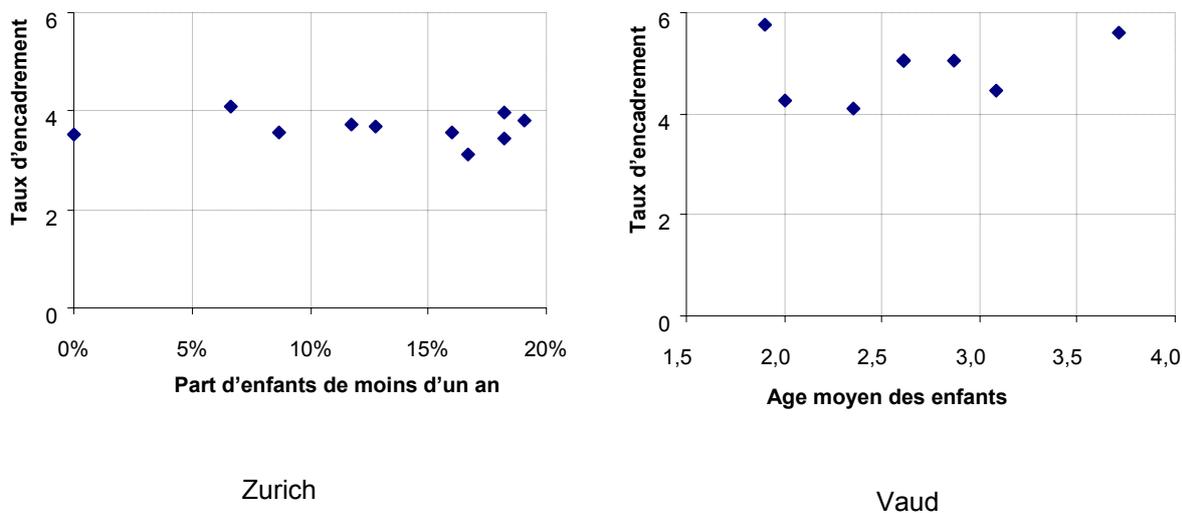
Dans le canton de Zurich, la distribution par âge des enfants n'est pas aussi détaillée que dans le canton de Vaud, car le même taux d'encadrement éducatif s'y applique à tous les enfants, exception faite des nourrissons de moins d'un an. Comme l'indique l'illustration 17, il n'existe pas non plus dans le canton de Zurich de rapport manifeste entre l'âge des enfants et le taux d'encadrement. Le faible nombre de crèches de l'échantillon est l'une des explications possibles de cet état de fait.

*Illustration 16 : Proportion d'enfants de moins d'un an dans les crèches zurichoises*

Dans le canton de Vaud, le personnel affecté à la prise en charge des enfants est moins nombreux qu'à Zurich. La raison principale est à rechercher dans les différentes prescriptions des directives, puisque, dans le canton de Vaud, le taux d'une éducatrice pour 7 enfants s'applique déjà à partir de 2 ans. Plus les enfants sont âgés, plus ce rapport s'accroît (autrement dit, le nombre d'enfants pris en charge par personne augmente). A Zurich en revanche, on ne distingue qu'entre les enfants de plus d'un an et de moins d'un an<sup>16</sup>, le rapport étant de 1 à 5 dans le premier cas et de 1 à 3 dans le second. A cet égard, il faut toujours garder présent à l'esprit que la proportion et le niveau de formation du personnel d'accueil qualifié sont plus élevés dans les directives du canton de Vaud qu'à Zurich. Si l'on considère ces critères, les crèches des deux cantons engagent davantage de personnel que ce qui est prescrit dans les directives. Le rapport avec l'âge des enfants est étonnamment faible.

<sup>16</sup> 18 mois depuis 2008.

Illustration 17 : Taux d'encadrement éducatif en fonction de l'âge



### Synthèse des frais de personnel

Le Tableau 8 résume et compare les facteurs qui influencent les frais de personnel dans chaque canton et indique s'ils abaissent ou augmentent les coûts selon le canton. Au moyen des données disponibles, les frais de personnel se calculent selon la formule suivante<sup>17</sup> :

$$\text{Frais de personnel} = \frac{\text{Heures d'ouverture} \times \text{frais de personnel par heure}}{\text{Places effectives par éducatrice} \times \text{fréquentation}}$$

Les heures d'ouverture réduites, les frais de personnel nettement inférieurs et le taux de fréquentation plus élevé se traduisent dans leur ensemble par des économies de 58,4 % dans le canton de Zurich (1,01 \* 1,48 \* 1,06). Elles sont compensées par des coûts inférieurs dans le canton de Vaud dus à un taux d'encadrement éducatif plus élevé de 52 %. L'un dans l'autre, ces effets contraires s'annulent pratiquement, de sorte que la différence est seulement de 3,8 %.

<sup>17</sup> L'arrondi peut aboutir à des écarts mineurs entre les coûts de personnel calculés suivant la formule indiquée et les coûts de personnel présentés dans le tableau.

Tableau 8 : Composition des coûts du personnel éducatif<sup>18</sup>

|  | Zurich | Vaud   | Effet sur les frais de personnel par place |
|--|--------|--------|--|
| <b>Facteurs abaissant les coûts dans le canton de Zurich</b> |        |        |  |
| Ouverture en heures par année                                | 2752   | 2778   | 1 %  |
| Frais de personnel moyens par heure                          | 24     | 36     | 48 %                                       |
| Fréquentation  | 91 %   | 85 %   | 6 %  |
| <b>Facteurs abaissant les coûts dans le canton de Vaud</b>   |        |        |  |
| Nombre d'enfants par éducatrice                              | 4,1    | 6,2    | 52 %                                       |
| <b>Effet global</b>  |        |        |  |
| Frais de personnel par place occupée en moyenne              | 18 255 | 18 940 | 3,8 %                                      |

Si les frais de personnel par éducatrice et par heure sont inférieurs dans le canton de Zurich, c'est en premier lieu aux différents niveaux de qualification du personnel qu'on le doit. A Zurich, la part d'apprenants et de stagiaires est de 42 %, contre seulement 20 % dans le canton de Vaud, sans compter que le personnel éducatif qualifié est au bénéfice dans le canton de Vaud d'une formation supérieure (formation tertiaire principalement) et perçoit en moyenne des salaires plus élevés qu'à Zurich.

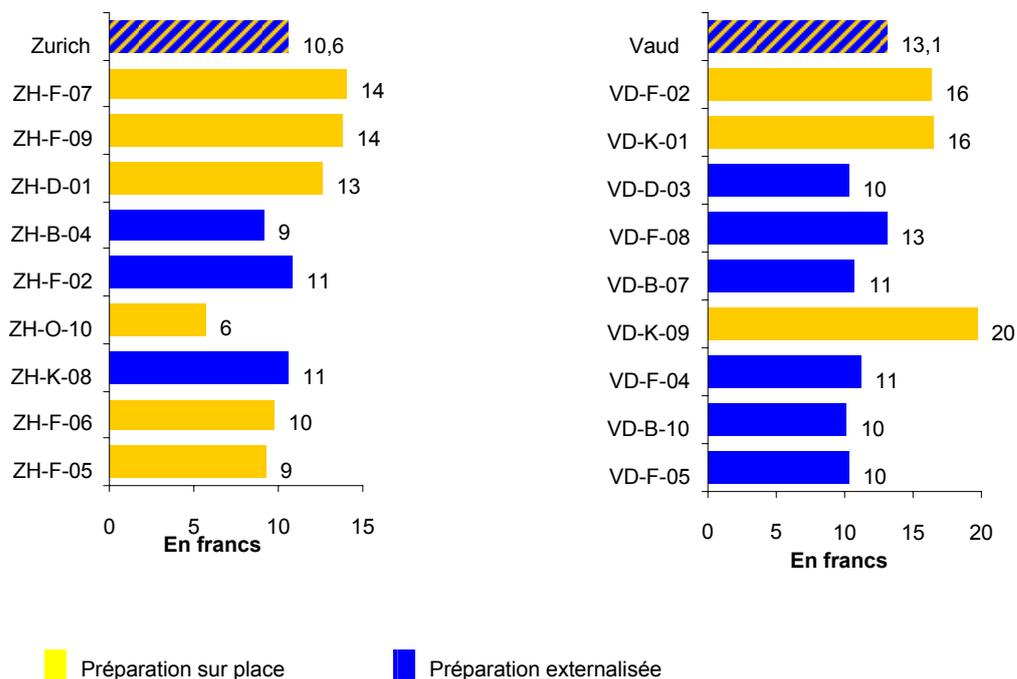
### 2.3.3 Frais de restauration

Constituant environ 10 % des coûts complets, les frais de restauration sont l'une des quatre principales catégories de coûts de toute crèche. Calculés pour une place occupée en moyenne, ils atteignent en moyenne entre 10 et 13 francs par jour. A cet égard, on peut distinguer les crèches qui préparent elles-mêmes le repas de midi de celles qui externalisent cette prestation. Si cette seconde option n'est choisie que par trois crèches à Zurich, elle a en revanche les faveurs de six structures dans le canton de Vaud.

Les coûts engendrés par le personnel de cuisine déterminent laquelle des deux solutions est la plus avantageuse. Etant donné que ces coûts varient fortement d'une crèche à l'autre, on ne saurait formuler de conclusions générales à ce sujet. Nous constatons ainsi qu'à Zurich, surtout dans les petites crèches, la totalité du personnel éducatif participe à l'élaboration du repas. Toutefois, étant donné que nous trouvons aussi parmi ces effectifs de nombreuses collaboratrices non qualifiées percevant de très bas salaires, les frais de personnel attribués à la préparation des repas sont modestes. Dans le canton de Vaud en revanche, de nombreuses crèches engagent des cuisiniers qualifiés et bien payés, ce qui se traduit par des frais de restauration nettement supérieurs.

<sup>18</sup> Tous les collaborateurs, à l'exception du personnel de cuisine, de la part de travail administratif de la direction et du personnel administratif.

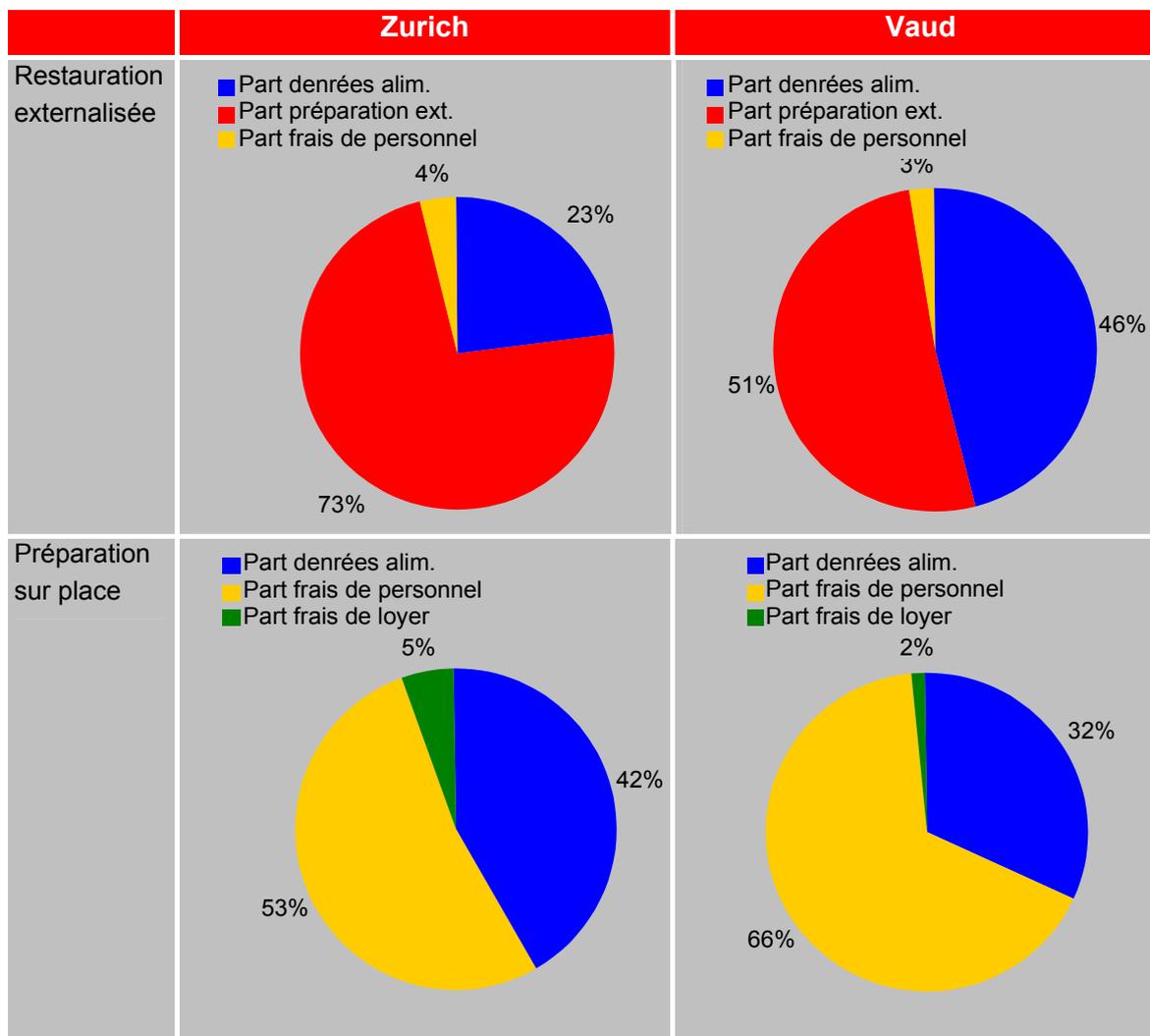
Illustration 18 : Frais de restauration par jour et par place occupée en moyenne



Lorsque nous considérons la distribution des coûts dans les crèches, il y a lieu de distinguer la préparation sur place de l'externalisation de la restauration. Dans ce second cas, la part des coûts attribuée à la fourniture des repas, comparée aux autres coûts (autres denrées alimentaires, frais de personnel), est nettement plus élevée à Zurich (73 %) que dans le canton de Vaud (51 %). Cette différence pourrait notamment s'expliquer par le fait que, des six crèches vaudoises qui ont externalisé cette prestation, cinq sont approvisionnées par de grandes cuisines (trois par des hôpitaux proches, deux par des restaurants d'entreprise). En outre, les prix des services de traiteur sont sans doute plus élevés dans la périphérie zurichoise, où se situent les trois crèches zurichoises qui ont externalisé ce service, que dans le canton de Vaud.

S'agissant de la préparation sur place des repas, les frais de personnel sont naturellement les plus importants. Pour les raisons que nous avons mentionnées, ils sont sensiblement plus élevés dans le canton de Vaud qu'à Zurich. En revanche, les frais de loyer comptables ne jouent qu'un rôle secondaire.

Illustration 19 : Distribution moyenne des frais de restauration par type de préparation et par canton



### 2.3.4 Frais de loyer

Les frais de loyer par place occupée en moyenne sont très différents dans les deux cantons. Alors qu'ils ne représentent que 6 % environ des coûts complets dans le canton de Vaud, ils en constituent par contre 12 % à Zurich. Dans les pages qui suivent, nous focalisons notre analyse sur la surface louée et les frais de loyer, qui comprennent ici toutes les charges (eau, traitement des eaux usées, électricité et chauffage). Nous examinerons également le rôle des indemnités de loyer.

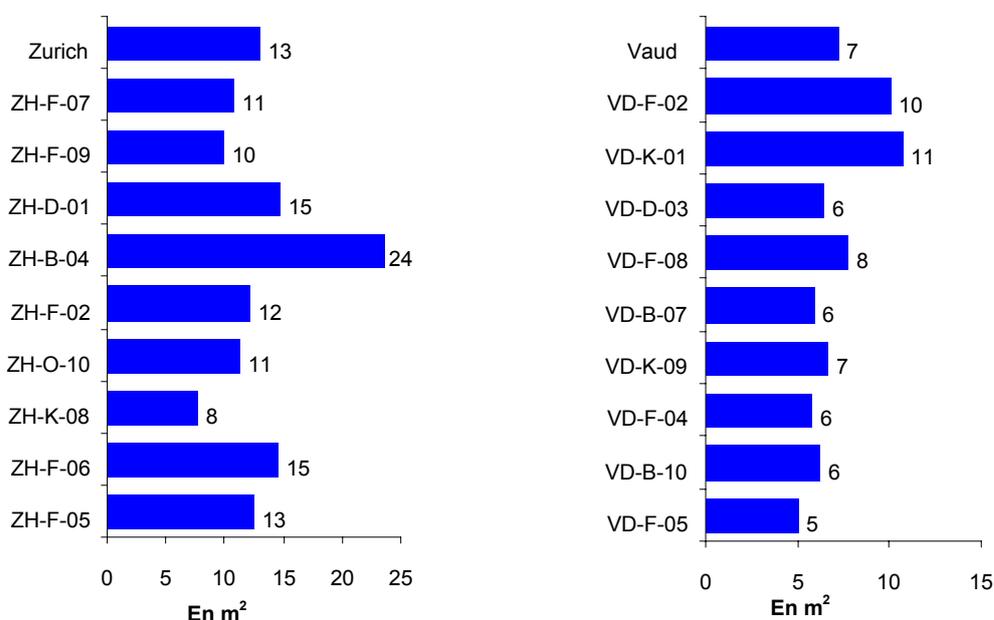
#### Surface

S'agissant de la surface louée par place effective, les données sont très différentes d'une région à l'autre. A Zurich, les crèches louent près de deux fois plus de surface (13,1 m<sup>2</sup>) que dans le canton de Vaud (7,2 m<sup>2</sup>). En outre, dans les deux cantons, la dispersion est

marquée entre le coefficient le plus bas et le coefficient le plus haut, puisque le rapport va de 1 à 3 dans le canton de Zurich. Si l'écart n'est pas aussi marqué dans le canton de Vaud, la différence reste néanmoins encore supérieure à 100 %.

Cette forte dispersion a plusieurs raisons. En raison de la forte demande, le choix d'immeubles est très réduit, surtout dans les villes, de sorte qu'il est difficile de trouver un bâtiment approprié. Dans certains cas, la crèche se trouve dans un bâtiment communal ou sur le site de l'entreprise (ZH-B-04, p. ex.), de sorte qu'elle doit s'accommoder d'un excès de surface. Dans d'autres, l'application des directives sur le nombre maximum d'enfants par groupe (douze en général) se traduit par une augmentation de la surface par enfant, car même si la surface des locaux admettait un nombre d'enfants supérieur, les groupes ne pourraient pas en accepter d'autres. La surface réduite de la crèche ZH-K-08 s'explique par le fait qu'elle se trouve dans un bâtiment provisoire.

*Illustration 20 : Surface par place effective*



## Loyer

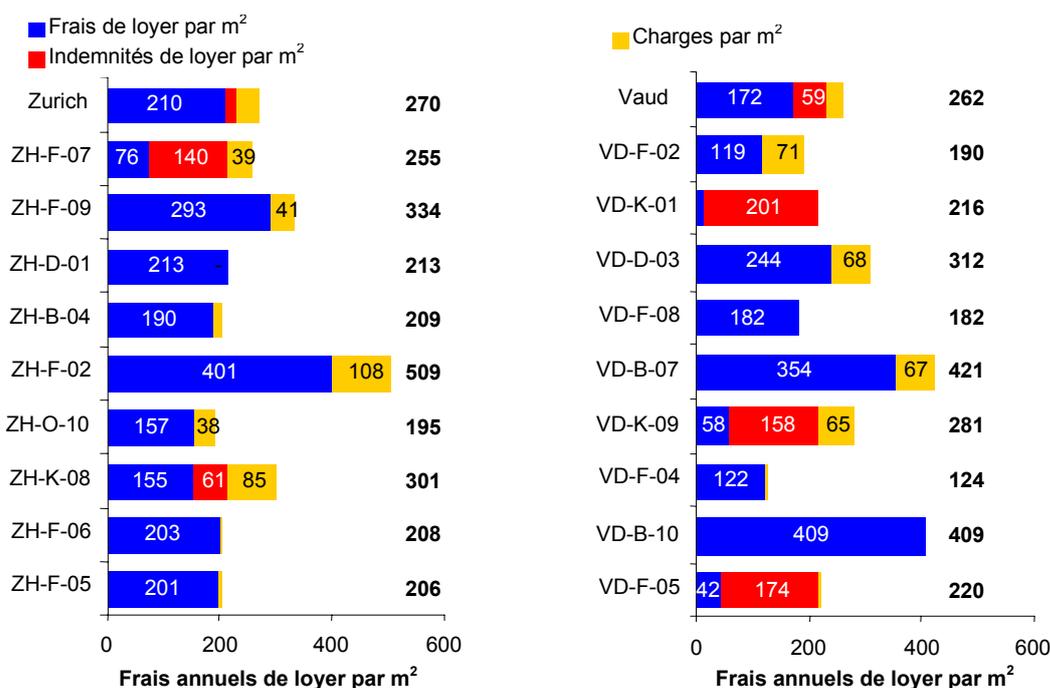
Il est surprenant de constater que les coûts moyens de loyer par mètre carré sont sensiblement égaux à Zurich et dans le canton de Vaud<sup>19</sup>. Dans les deux cantons, les crèches doivent déboursier entre 260 et 270 francs approximativement par mètre carré pour le loyer, charges comprises.

<sup>19</sup> Selon l'Office fédéral de la statistique (OFS), le loyer moyen dans le canton de Vaud est inférieur de 17 % à celui du canton de Zurich (prix de 2007).

Toutefois, les moyennes ne semblent pas représentatives pour l'ensemble des crèches des deux cantons, en raison de la grande dispersion et de la petite taille de l'échantillon. D'une part, une ou deux valeurs exceptionnellement élevées entraînent dans chaque canton une distorsion du résultat et, de l'autre, nous avons dû corriger ultérieurement les loyers de six crèches du montant des indemnités. Les charges élevées de la crèche ZH-K-08 s'expliquent par l'ancienneté du bâtiment, les travaux d'entretien venant s'ajouter au paiement périodique du loyer.

Le montant des indemnités indiquées ne constituent pas le prix réel, mais un prix moyen. Les indemnités sont le produit de la surface intérieure par un prix de 18 francs le mètre carré<sup>20</sup>. Nous avons déduit de ce prix les paiements réels sous la rubrique « loyer » et n'avons pas tenu compte séparément des charges, car elles étaient déjà disponibles pour quatre des cinq crèches concernées, et elles sont difficiles à estimer. Sur la base de ces calculs, l'importance des indemnités de loyer est légèrement supérieure dans le canton de Vaud qu'à Zurich, si on prend comme référence la moyenne arithmétique.

Illustration 21 : Loyers annuels, y compris indemnités et charges (par m<sup>2</sup>)



### 2.3.5 Frais administratifs

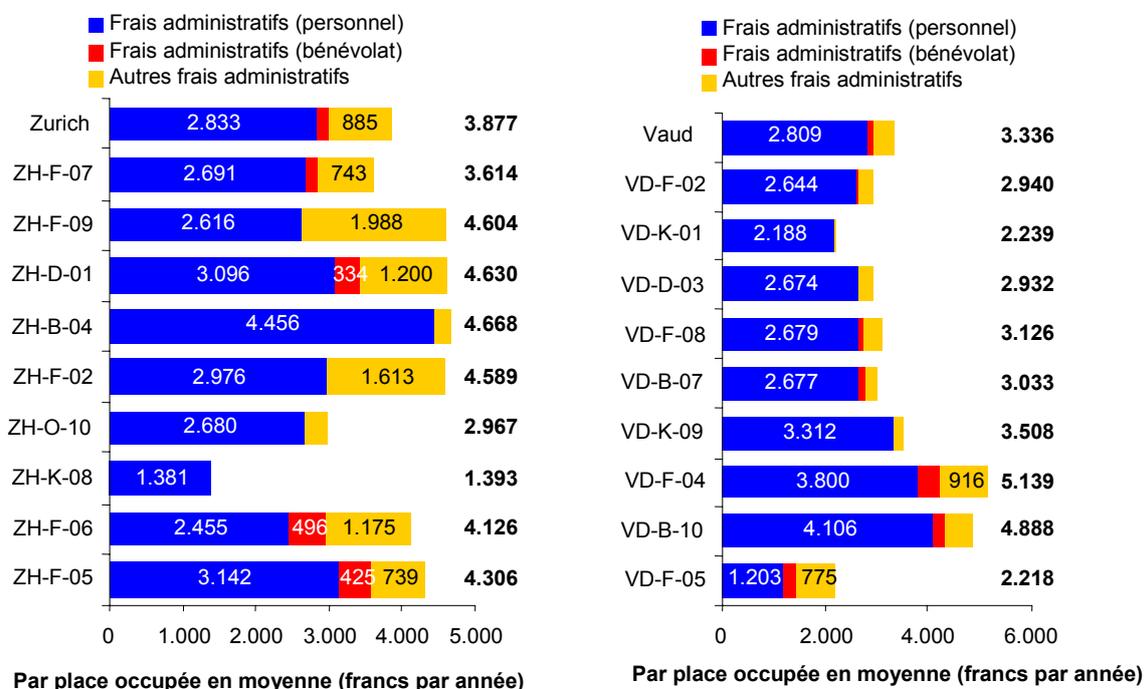
Dans les frais administratifs, nous distinguons les coûts généraux pour le matériel de bureau, les assurances, les frais relatifs à la direction de la crèche et le bénévolat. Cette dernière catégorie de coûts n'a en général pas d'effet, ou si peu, sur les paiements, de sorte qu'elle est comptabilisée parmi les coûts comptables.

<sup>20</sup> Estimation prudente : moyenne de l'étude moins 10 %.

Dans l'ensemble, cette catégorie de coûts est plus importante à Zurich que dans le canton de Vaud. Les raisons suivantes expliquent cette différence : d'une part, les frais de personnel attribués à la direction des crèches sont quelque peu plus élevés à Zurich que dans le canton de Vaud. En outre, les frais administratifs des crèches zurichoises sont ventilés sur un nombre d'enfants pris en charge nettement inférieur en raison de leur plus faible capacité moyenne, de sorte qu'ils sont plus élevés par place occupée en moyenne. D'autre part, les autres frais administratifs sont près de deux fois plus élevés à Zurich que dans le canton de Vaud. Les raisons en sont variées : dans la crèche ZH-F-07, par exemple, les tâches administratives sont externalisées (comptabilité, conseils juridiques, publicité, p. ex.). Dans les crèches ZH-F-02 et ZH-F-09, il s'agit en revanche de frais administratifs répercutés par l'organisme responsable de la crèche. Ici aussi, les différences de taille jouent sans doute un certain rôle (voir 2.4.1).

Dans certaines crèches des deux cantons, les organes de l'organisme responsable accomplissent des tâches administratives. Dans ces cas, nous avons calculé le travail selon le temps qui lui est consacré et les qualifications requises, en fonction des données qui nous ont été fournies, et l'avons ajouté aux frais administratifs. Pour ce faire, nous avons utilisé un tarif horaire moyen de 30 francs. Dans toutes les crèches étudiées, les tâches administratives sont la seule forme de bénévolat accomplie par l'organisme responsable.

Illustration 22 : Catégories de frais administratifs par place occupée en moyenne et par an



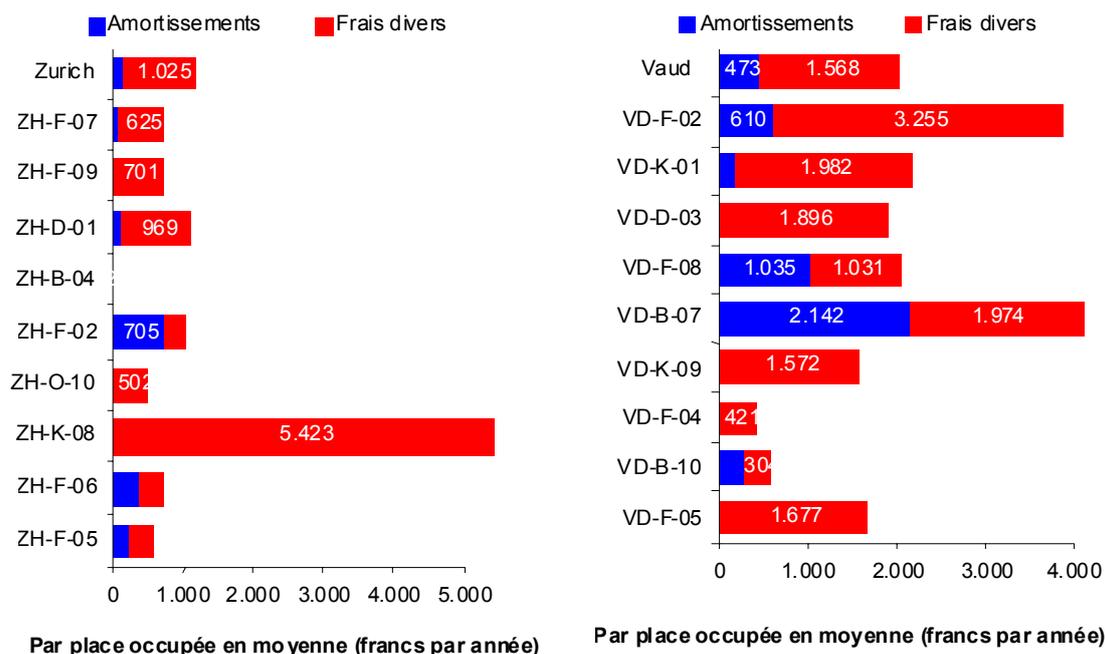
### 2.3.6 Autres catégories de coûts

Les autres catégories de coûts comprennent les frais divers et les amortissements qui, dans les deux cantons, représentent ensemble environ 3,5 % (à Zurich) resp. 7 % (dans le canton de Vaud) des coûts complets.

En raison des grandes disparités dans l'échantillon, il est pratiquement impossible d'interpréter les moyennes des amortissements, les crèches n'inscrivant que rarement à l'actif de leur bilan des postes de grande valeur. Pour des raisons de taille, ils semblent toutefois jouer un assez grand rôle dans le canton de Vaud, où les crèches sont bien plus nombreuses à procéder à des amortissements d'une valeur notable.

Dans l'ensemble, les crèches qui travaillent avec un inventaire amorti ou de moindre valeur sont à première vue avantagées, en matière de coûts, par rapport à celles qui possèdent un inventaire de grande valeur entièrement inscrit à l'actif. Toutefois, en l'absence d'amortissements constitués sur le compte d'exploitation, elles ne peuvent avoir des réserves pour renouveler leurs infrastructures.

Illustration 23 : Amortissements et frais divers par place occupée en moyenne et par an



Les frais divers comprennent des dépenses pour les sorties, du matériel d'exploitation, des livres et toutes les autres dépenses qui ne peuvent être attribuées à une des catégories existantes. Il s'agit donc d'une catégorie de coûts qui, recouvrant des sens variés, ne se prêtent guère aux comparaisons. Dans le canton de Zurich, ils se montent à près de 1000 francs par place occupée et constituent 3,5 % des coûts complets, contre 1600 francs dans le canton de Vaud, soit 5 % des coûts complets. Ces moyennes sont toutefois, dans

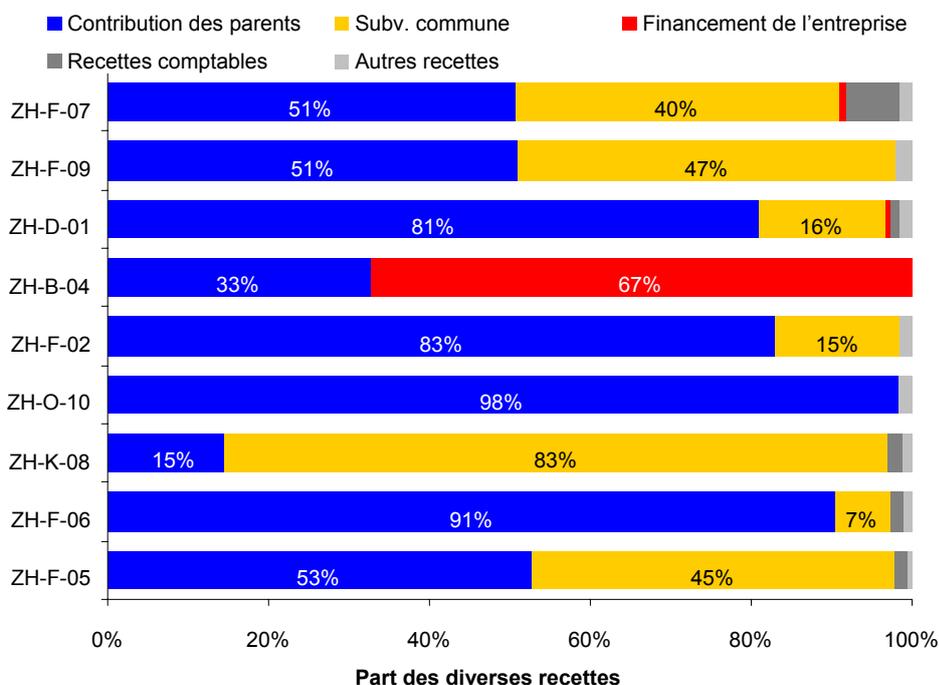
les deux cantons, fortement dépendantes des cas particuliers de l'échantillon (cf. Illustration 23).

### 2.3.7 Recettes

Les principales recettes des crèches d'enfants des cantons de Zurich et de Vaud sont les contributions des parents, les subventions ou le financement des entreprises (dans lequel est rangée la location d'un nombre de places d'accueil). Afin d'éviter toute distorsion entre recettes et dépenses, nous avons ajouté les coûts comptables aux recettes (indemnité de loyer et bénévolat). Il s'agit donc de recettes monétaires et de recettes non monétaires.

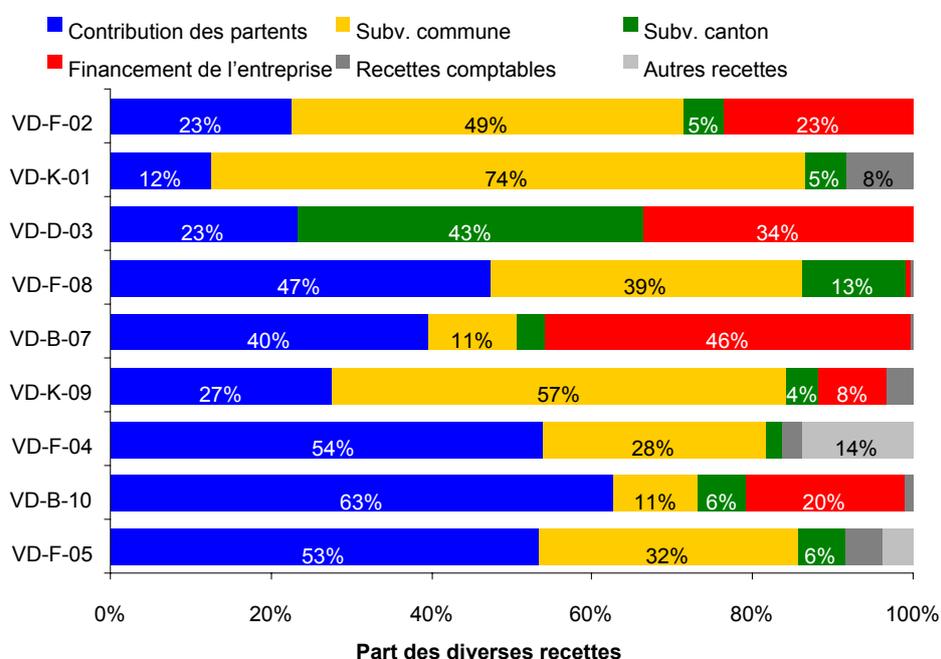
A Zurich, les contributions des parents représentent la plus grande partie des recettes, sauf dans deux institutions. Elles présentent cependant une grande dispersion, puisqu'elles vont de 15 % de l'ensemble des dépenses, dans une crèche communale, à 98 % dans une institution ne percevant aucune subvention publique. Les recettes comptables et les autres recettes, qui comprennent la participation du personnel au prix des repas, les dons et les fonds des fondations, n'ont pratiquement aucune importance (excepté ZH-F-07). Deux institutions, qui ne sont pas des crèches d'entreprise, reçoivent des indemnités de la part d'entreprises qui louent ainsi à l'année des places pour les enfants de leur personnel. Pendant la durée de l'étude, aucune crèche de l'échantillon n'a reçu d'aides financières à l'accueil extra-familial pour enfants du programme d'impulsion de la Confédération, et le canton de Zurich ne prévoit pas de subventions cantonales.

Illustration 24 : Part des diverses recettes à Zurich



Dans le canton de Vaud, la structure de financement de l'échantillon est plus diversifiée qu'à Zurich. Aucune source n'y a une importance comparable aux contributions des parents dans le canton de Zurich. Les subventions cantonales y jouent dans l'ensemble un rôle plus important qu'à Zurich et le financement des entreprises est non seulement plus élevé en moyenne, mais aussi nettement plus réparti, puisque six crèches sur neuf en bénéficient. Toutefois, il ne s'agit que dans deux cas de crèches d'entreprise, dont le déficit éventuel est absorbé par l'entreprise fondatrice. Dans les autres cas, les entreprises achètent aux crèches proches des places d'accueil pour les enfants de leurs employés. La part des recettes comptables et des autres recettes est aussi basse dans le canton de Vaud qu'à Zurich.

Illustration 25 : Part des diverses recettes dans le canton de Vaud

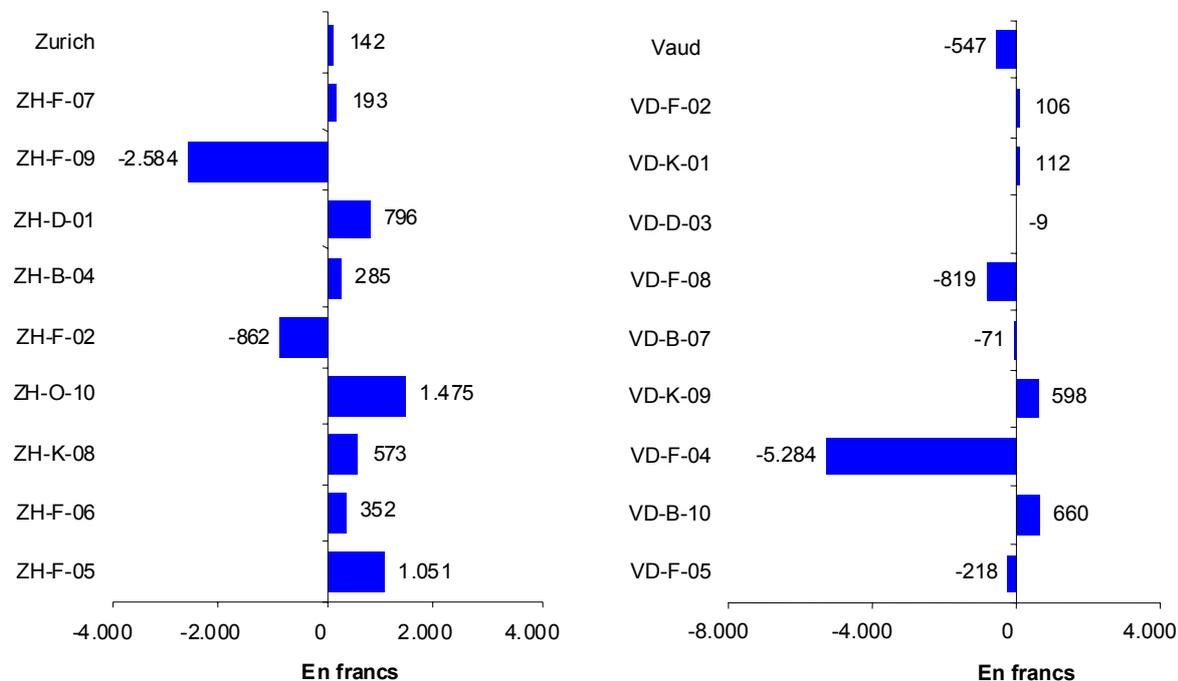


Dans la plupart des crèches, les recettes sont proches du seuil de rentabilité. Le bénéfice ne dépasse 5 % du chiffre d'affaires dans aucune crèche de l'échantillon. Toutes les crèches étudiées sont subventionnées d'une façon ou d'une autre afin de combler le déficit d'exploitation. Ces subventions sont subordonnées à des conditions strictes, qui empêchent notamment que les crèches puissent réaliser des bénéfices grâce aux aides des collectivités.

Il y a dans les deux cantons une exception qui présente un déficit très élevé. Dans le cas de la crèche ZH-F-09, cette perte est assumée par l'organisme responsable, une grande association. Il en va de même de la crèche ZH-F-02. Dans la crèche vaudoise VD-F-04, les pertes sont imputables à sa brève existence et à son taux de fréquentation encore faible.

Dans ce cas également, le déficit est résorbé par l'organisme responsable avec l'appui de sponsors.

*Illustration 26 : Recettes par place occupée en moyenne et par an*



### 2.3.8 Autres indicateurs possibles

Après analyse, nous avons écarté de nombreuses autres caractéristiques recueillies dans le questionnaire, comme le genre de logiciel de gestion de la crèche, l'emplacement et l'année de construction des locaux ou la qualité de l'équipement. La faiblesse de l'échantillon ne permettait pas de conclure de façon claire que ces caractéristiques avaient des effets sur les coûts et nous avons aussi estimé qu'elles ne fournissaient pas d'informations supplémentaires sur les coûts de référence.

## 2.4 Effet de certains facteurs de coûts

Dans cette section, nous analysons les résultats fournis par l'enquête qui font référence aux critères de sélection suivants : taille de la structure, emplacement et mode de financement/statut. Nous ne considérons pas ici la région linguistique comme un facteur de coûts distinct, étant donné que nous l'avons déjà utilisée pour différencier toutes les analyses.

Le but de l'analyse de ces facteurs est d'obtenir des indices permettant de savoir si certaines conditions structurelles influencent systématiquement les coûts des crèches

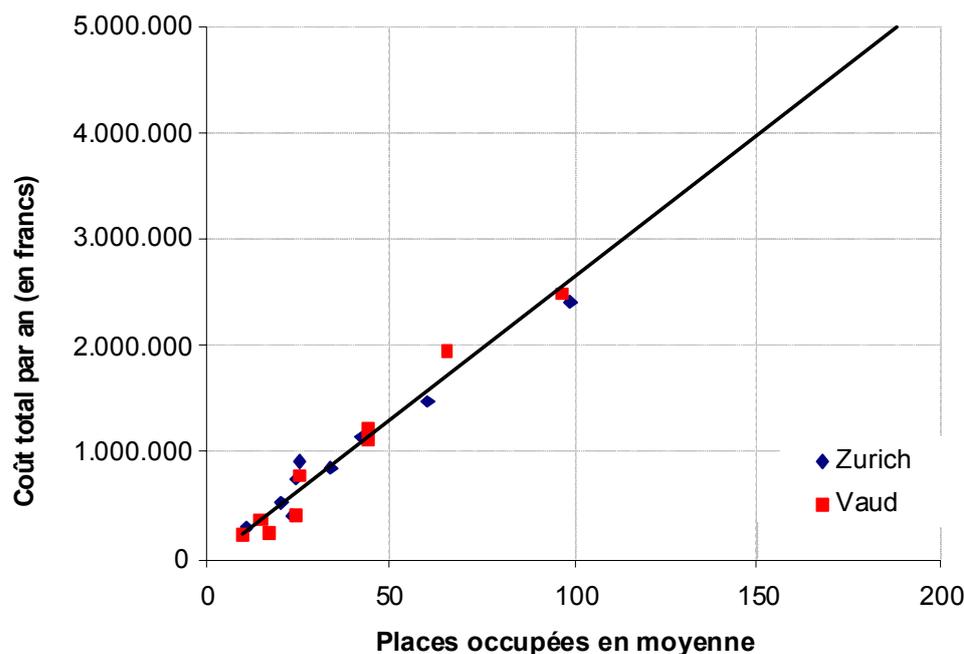
concernées ou si les différences constatées sont imputables uniquement à la gestion de la crèche.

Précisons toutefois que les résultats n'ont aucune validité statistique et doivent être interprétés au mieux comme des indices préliminaires. Il faudrait que le nombre de cas soit supérieur pour formuler des observations empiriques. Les tendances constatées permettent néanmoins d'identifier d'autres champs de recherche.

#### 2.4.1 Taille de la structure

La taille est le critère déterminant du coût total d'une crèche : en raison du taux d'encadrement éducatif fixé, plus le nombre d'enfants pris en charge est important, plus les effectifs de la crèche doivent être nombreux et l'espace grand. C'est la raison pour laquelle l'illustration 27 montre une corrélation incontestable entre la taille et le coût de la structure (total calculé sur la base des coûts complets).

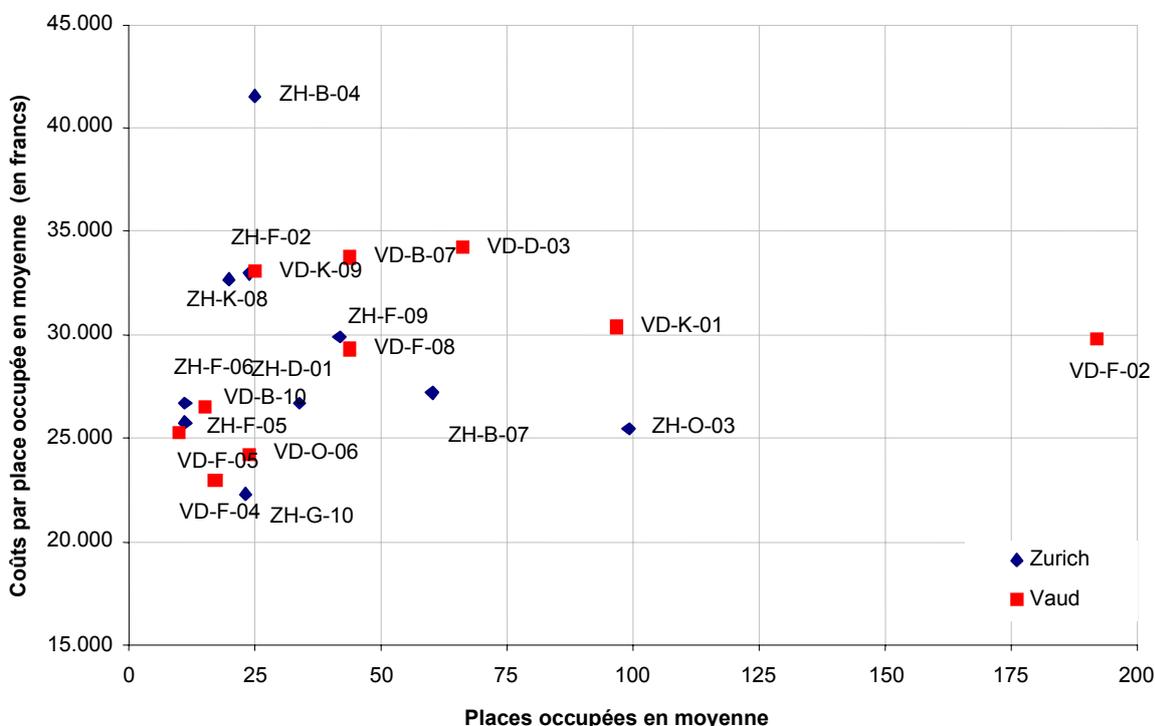
Illustration 27 : Rapport entre la taille et le coût total de la structure



Nous pouvons néanmoins supposer que certains effets d'échelle se manifestent au fur et à mesure que la taille augmente, notamment pour les frais d'équipement et les frais administratifs. Dès lors, le coût total des crèches ne présente guère d'intérêt. En revanche, **le coût total par place (occupée)** nous intéresse davantage, puisqu'il détermine leur tarif journalier. L'illustration suivante nous montre le rapport entre le coût par place occupée en moyenne et la taille des crèches. Le rapport, évident dans l'illustration ci-dessus, disparaît, de sorte qu'il n'est pas possible d'identifier dans l'illustration 28 une corrélation claire entre les deux facteurs. Cela s'explique par quatre raisons principales.

- **Faible nombre de cas** : l'échantillon est trop petit par rapport à la dispersion de la taille des structures. Il nous manque notamment des structures entre 50 et 150 places qui nous permettraient d'identifier des rapports plus complexes.
- **Faible proportion des coûts fixes** : la part des coûts variables (personnel, loyer, etc.) est nettement supérieure à celle des coûts fixes qui ne dépendent pas de la taille. Or, les coûts variables ne diminuent pas avec l'augmentation de la taille, mais peuvent même augmenter avec celle-ci (lorsque de grandes crèches se trouvent surtout en ville et paient des loyers ou des salaires supérieurs, p. ex.). Dans ce cas, il serait même possible que les coûts des grandes structures augmentent.
- **Dispersion** : il est frappant de constater que les coûts par place des crèches entre 10 et 40 places vont pratiquement du simple au double. La taille ne peut pas expliquer de tels écarts. Nous supposons donc que d'autres facteurs que la capacité d'accueil exercent une influence plus forte sur les coûts.
- **Autres raisons** : nous nous sommes aperçus pendant l'étude que certaines crèches, les petites surtout, font preuve de beaucoup de souplesse et qu'elles parviennent de la sorte à compenser, voire à renverser, le désavantage escompté en termes de taille, en ce qui concerne par exemple la composition du personnel ou l'engagement de personnel non qualifié pour la préparation des repas.

Illustration 28 : Rapport entre taille de la structure et coûts par place occupée en moyenne



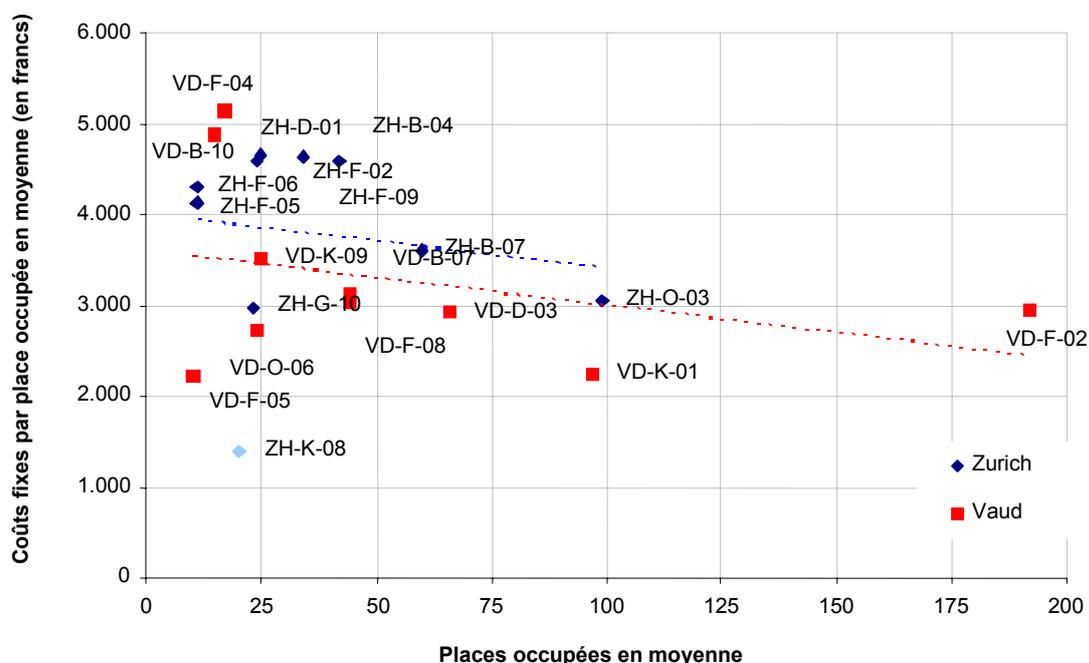
Afin de déterminer l'influence de la seule taille des crèches sur les coûts fixes, nous isolons ces deux grandeurs dans l'illustration suivante. Nous entendons à cet égard par coûts

variables ceux qui dépendent directement de la taille de la crèche. Il s'agit de presque tous les coûts, comme les frais de personnel pour le personnel éducatif, les frais de loyer et de restauration ainsi que les amortissements. Selon cette définition, seuls les frais administratifs sont rangés parmi les coûts fixes, car le travail administratif ne devrait augmenter que de façon négligeable avec l'augmentation du nombre de places.

Le rapport présumé ne se vérifie pas non plus ici. Si rapport il y a, il est trop faible pour ressortir nettement de l'illustration. Nous pouvons uniquement déceler dans les deux cantons une légère tendance qui confirme l'hypothèse posée. En voici deux causes possibles :

- **Imprecision des données** : les données sont approximatives. Nous ne disposons pas de renseignements exacts sur le nombre d'heures que la direction consacre effectivement à la gestion et à l'accueil des enfants. Il est donc possible qu'une partie du temps réservé à l'accueil soit affecté à des tâches administratives, et que le travail administratif effectif soit ainsi sous-estimé. Les heures supplémentaires peuvent aussi avoir un effet de distorsion, étant plus fréquentes dans les petites structures que dans les grandes.
- **Rétribution différente pour tâches identiques** : si le personnel administratif des crèches reçoit une rétribution différente, cela se reflète automatiquement dans les frais administratifs, sans qu'il soit nécessaire de distinguer les dépenses effectives. On ne saurait toutefois déceler de lien clair entre taille de la crèche et niveau des salaires.

Illustration 29 : Rapport entre taille de la structure et coûts fixes (frais administratifs) par place occupée en moyenne



Dans l'ensemble, on ne distingue aucun effet consistant exercé par la taille des structures sur le coût total ou sur les coûts fixes. Si cela ne veut pas dire pour autant qu'il n'y a aucun

rapport entre les deux grandeurs, ce lien est toutefois manifestement camouflé, dans l'échantillon, par des effets nettement plus puissants.

## 2.4.2 Emplacement

Etant donné les particularités géographiques du canton de Zurich, où la ville rayonne sur les régions avoisinantes, il n'est pas suffisant de distinguer l'emplacement des crèches en fonction de leur situation en ville ou en dehors. La situation étant similaire dans le canton de Vaud avec sa capitale Lausanne, nous avons distribué les crèches en trois groupes géographiques : ville, périphérie et campagne.

Tableau 9 : Distribution des crèches selon leur emplacement

|                                   | Zurich  | Vaud    |
|-----------------------------------|---------|---------|
| <b>Ville</b>                      | ZH-F-05 | VD-B-07 |
|                                   | ZH-B-04 | VD-D-03 |
|                                   | ZH-F-09 | VD-K-01 |
|                                   | -       | VD-F-02 |
| <b>Périphérie / agglomération</b> | ZH-K-08 | VD-B-10 |
|                                   | ZH-F-02 | VD-K-09 |
|                                   | ZH-D-01 | VD-F-08 |
|                                   | ZH-F-07 | -       |
| <b>Campagne</b>                   | ZH-F-06 | VD-F-05 |
|                                   | ZH-O-10 | VD-F-04 |

L'avantage de ce procédé est de tenir dûment compte, grâce aux trois catégories, de l'hétérogénéité et d'améliorer la consistance des résultats. Cette différenciation présente toutefois l'inconvénient que le nombre de structures dans chaque catégorie est très faible, de sorte que la robustesse des observations en souffre.

Comme pour les autres facteurs de coûts qui forment l'objet de cette étude, la question est de savoir dans quelle mesure l'emplacement exerce une influence sur les caractéristiques (économiques) d'une crèche. A cet égard, nous formulons les hypothèses suivantes :

1. Les crèches sont en moyenne plus petites à la campagne qu'en ville et en périphérie.
2. Les crèches urbaines sont ouvertes plus longtemps que les autres.
3. Les frais de personnel sont plus élevés en ville qu'à la campagne.
4. Le loyer des structures urbaines est plus élevé que celui des crèches rurales.

## Taille

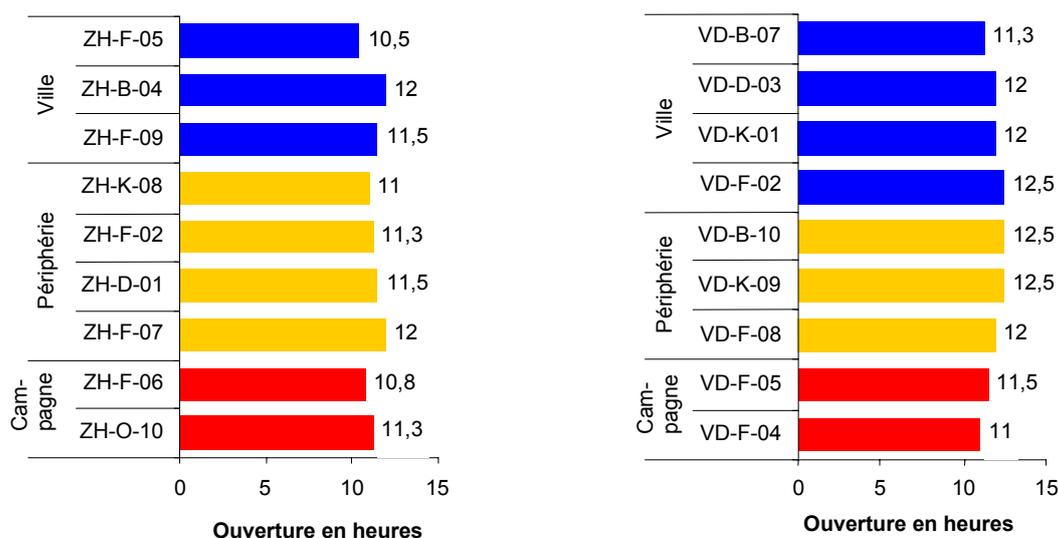
S'agissant de la taille des crèches, les données disponibles fournies par l'enquête ne permettent pas de formuler de conclusions, étant donné qu'il s'agit d'un critère utilisé pour

constituer l'échantillon. Dès lors, l'échantillon ne reflète pas la structure réelle des crèches des régions étudiées.

### Heures d'ouverture

Il n'y a pas de différence frappante entre les emplacements pour ce qui est des heures d'ouverture. Les écarts au sein des groupes sont d'ailleurs plus grands qu'entre les groupes, ce qui suggère que les deux grandeurs ne sont guère corrélées. Dans l'ensemble, les heures d'ouverture sont relativement homogènes sur tout l'échantillon. Trois raisons plausibles semblent expliquer ce fait : d'abord, il faut admettre que les heures d'ouverture, d'une moyenne de 11 à 12 heures par jour, sont déjà très longues et que toute prolongation n'est rentable que si la demande est très importante<sup>21</sup>. Ensuite, un parent au moins ne travaille qu'à temps partiel dans la plupart des familles, de sorte que le besoin d'heures d'ouverture prolongées en soirée devrait être plutôt minime. Enfin, les parents prennent à leur charge une grande part des coûts de l'accueil. Manifestement, la demande d'horaires plus flexibles semble limitée aujourd'hui encore.

Illustration 30 : Heures d'ouverture en fonction de l'emplacement



Dans l'ensemble, les données disponibles ne corroborent pas la deuxième hypothèse, car elles ne permettent pas d'identifier une corrélation entre l'emplacement et les heures d'ouverture.

<sup>21</sup> Une analyse approfondie de la prolongation des heures d'ouverture se trouve au ch. 3.3.2.

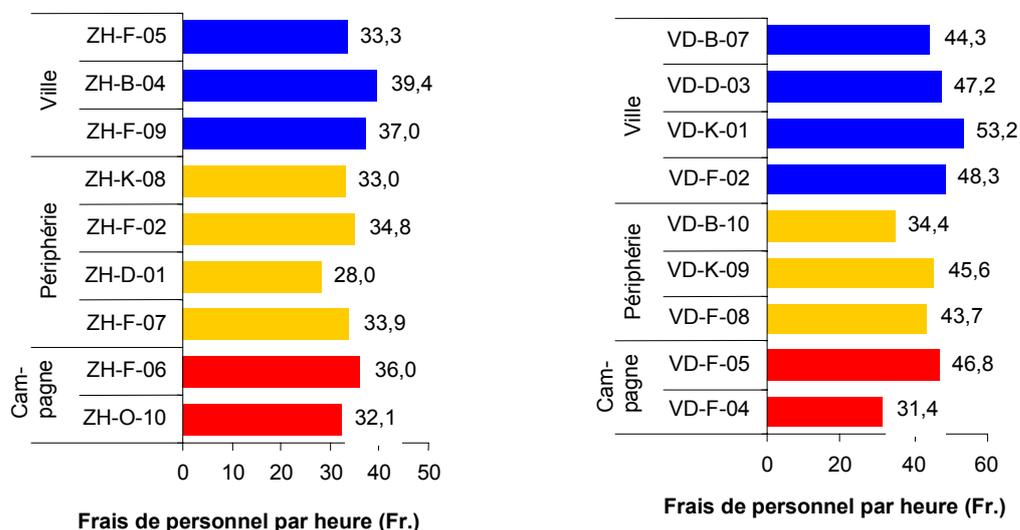
## Frais de personnel

Pour mesurer l'effet de l'emplacement sur les frais de personnel, nous comparons les salaires horaires du personnel éducatif qualifié, pour éviter que les différentes proportions de personnel qualifié et non qualifié n'engendrent une distorsion des résultats. A cet effet, nous ne distinguons pas, dans le canton de Vaud, entre formation secondaire et formation tertiaire.

Il se dégage une légère tendance à des frais de personnel plus élevés en ville qu'en périphérie. Dans le canton de Vaud, cette circonstance se traduit par le fait que la crèche urbaine la plus avantageuse (VD-B-07) a des coûts presque aussi élevés que la crèche la plus chère en périphérie (VD-F-08). A Zurich, les éléments ne sont pas tout à fait aussi nets que dans le canton de Vaud, mais la tendance pointe dans la même direction, sous réserve du petit nombre de cas. Il est toutefois étonnant de constater que la différence entre crèches urbaines et crèches rurales est bien plus faible qu'entre la ville et la périphérie. Cela contredit clairement l'hypothèse formulée.

Nous ne constatons pas non plus de différence frappante entre la périphérie et la campagne, la dispersion au sein des groupes étant plus forte qu'entre eux. Pour cette raison, toute observation sur les différences entre ville et périphérie est à prendre avec circonspection. L'échantillon est nettement trop petit pour avancer des observations solides.

Illustration 31 : Frais de personnel pour le personnel éducatif qualifié selon l'emplacement



Dans l'ensemble, les données disponibles ne corroborent pas la troisième hypothèse : les frais de personnel en ville sont bel et bien très élevés comparés à la périphérie, mais pas par rapport à la campagne. Cela laisse penser qu'il s'agit d'un lien aléatoire plutôt que systématique.

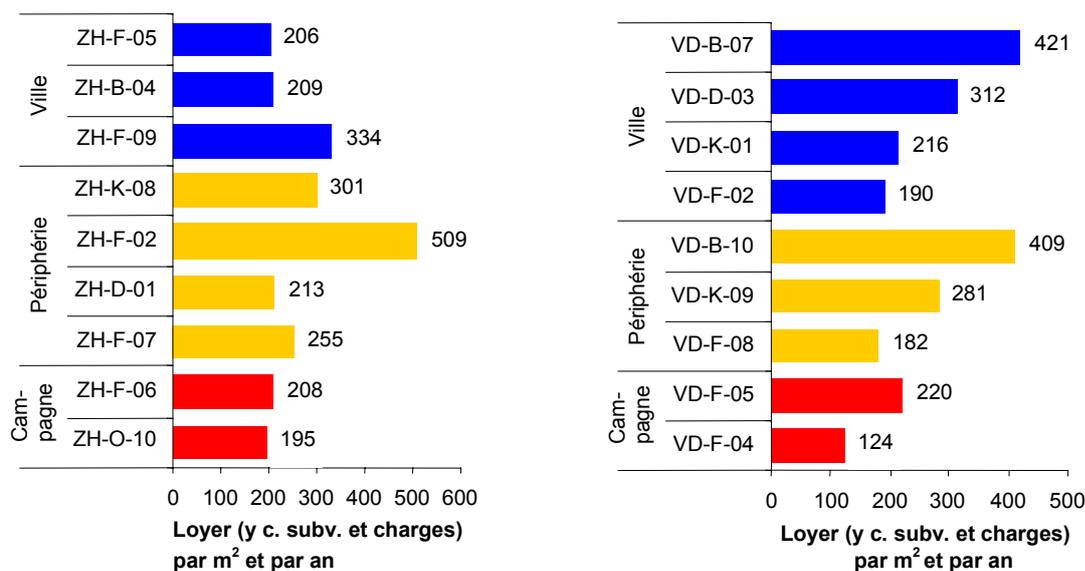
## Loyer

Afin de réduire au minimum toute distorsion exogène, nous avons tenu compte de toutes les charges et de toutes les indemnités dans l'analyse des rapports entre emplacement et frais de loyer.

Contrairement aux heures d'ouverture et aux frais de personnel, on constate une très grande dispersion des frais de loyer. Aucune tendance claire ne se dégage entre les emplacements. La raison est à rechercher dans l'attrait des emplacements, qui varie considérablement au sein d'une même région. Ainsi, dans le canton de Zurich, il y a, dans la catégorie « périphérie », des crèches situées au bord du lac de Zurich et d'autres qui en sont fort éloignées. N'oublions pas non plus que, outre la situation, l'état du bâtiment, les nuisances sonores, l'accessibilité et d'autres facteurs exercent une influence déterminante sur les loyers, contribuant d'autant à la dispersion parmi les crèches.

Nous constatons que les loyers du centre-ville ont tendance à être plus élevés qu'à la campagne. Selon la situation, les loyers en périphérie peuvent être à leur tour bien supérieurs à ceux de la ville. Nous pouvons observer cette situation tant à Zurich que dans le canton de Vaud.

Illustration 32 : Frais de loyer selon l'emplacement de la crèche



Dans l'ensemble, les données disponibles corroborent la quatrième hypothèse : les loyers sont plus élevés en ville et en périphérie qu'à la campagne, les loyers en périphérie pouvant être encore plus élevés qu'au centre-ville, selon la situation.

### 2.4.3 Statut / Financement

Les données disponibles nous permettent uniquement d'aborder l'influence du financement sur certains indicateurs. Pour ce qui est du statut, l'échantillon présente une grande diversité (crèche privée, crèche d'entreprise, crèche communale, crèche associative) avec chaque fois un petit nombre de cas, de sorte qu'il est impossible de dégager des tendances.

Pour ces raisons, nous retenons uniquement le mode de financement comme facteur de coûts. En l'occurrence, nous opérons une distinction entre subvention fixe, subvention par garantie de déficit et absence de subvention.

La notion de « subvention fixe » se subdivise en deux sous-catégories. D'un côté, les aides versées aux parents selon des critères sociaux : la subvention, qui dépend de la capacité de gain des parents, est inversement proportionnelle au revenu ; de l'autre, la garantie d'un certain forfait en faveur de l'institution, indépendamment de la perte ou du gain que celle-ci réalise en fin d'exercice : les pouvoirs publics imposent souvent de cette manière certaines charges aux crèches, comme des heures d'ouverture, des coûts, un taux d'encadrement éducatif, etc. Dans l'échantillon, la première variante domine.

Le subventionnement par « garantie de couverture de déficit » (ou « garantie de déficit »), consiste en la prise en charge par les pouvoirs publics du déficit enregistré par la crèche, aucune aide publique ne s'imposant en cas d'exercice positif. Nous avons fait figurer les crèches d'entreprise dans cette catégorie de financement, car les entreprises prennent en charge les éventuelles pertes.

Etant donné qu'une seule crèche sur les 18 étudiées ne reçoit pas de subvention du tout (ZH-O-10), nous l'écartons pour la suite de notre propos. Dès lors, nous comparons uniquement les catégories « garantie de déficit » et « subvention fixe »<sup>22</sup>.

Pour étudier l'effet du financement, nous formulons les hypothèses suivantes :

1. Les crèches bénéficiant d'une garantie de déficit ont tendance à avoir des coûts par place plus élevés que les structures recevant une subvention fixe.
2. Les crèches bénéficiant d'une garantie de déficit ont un taux de fréquentation inférieur aux autres.
3. Les frais de personnel des structures dont le déficit est garanti sont supérieurs à ceux d'autres crèches du fait que les salaires horaires y sont plus élevés.
4. Les taux d'encadrement éducatif des crèches dont le déficit est garanti sont plus bas, car celles-ci peuvent se permettre d'engager davantage de personnel grâce aux subventions.

---

<sup>22</sup> En matière de financement, la crèche VD-F-02 constitue un cas mixte, car elle perçoit d'une part des subventions fixes (sous la forme d'aides versées aux parents) et bénéficie de l'autre d'une garantie de déficit de la ville de Lausanne. Elle est toutefois rangée ici parmi les crèches bénéficiant d'une subvention fixe.

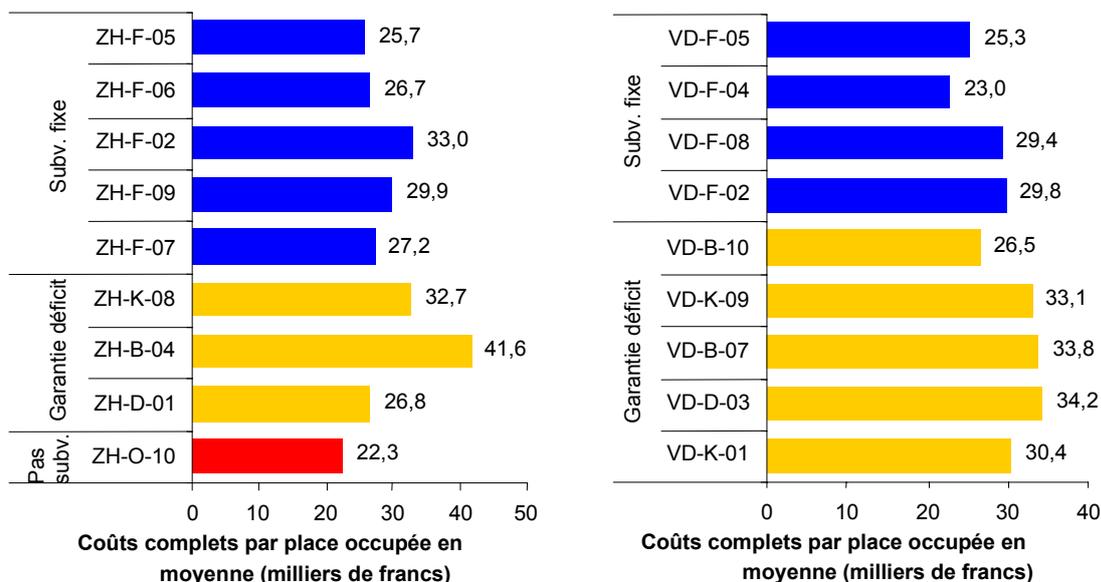
### Coûts complets par place occupée en moyenne

Les données disponibles fournissent certains indices laissant penser que les crèches dont le bénéfice est garanti sont en moyenne plus chères que les autres. Dans le canton de Zurich, nous trouvons parmi les trois crèches dont le déficit est garanti la première et la troisième des crèches les plus chères de l'échantillon ; ajoutons que c'est surtout la crèche d'entreprise qui a des coûts par place supérieurs à la moyenne. Dans le canton de Vaud, les cinq structures garanties comptent même dans leurs rangs les quatre crèches les plus chères.

Signalons toutefois ici aussi que la dispersion des données est relativement grande, particulièrement à Zurich. La situation décrite s'accroît encore si, pour la structure ZH-F-02, on fait abstraction des différences de loyer dues à sa situation privilégiée et que l'on retranche 3000 francs des coûts complets. A ce moment-là, les trois crèches de Zurich dont le déficit est garanti comptent aussi dans leurs rangs les deux structures les plus chères de l'échantillon.

Toutefois, les raisons qui expliquent ces écarts peuvent être très diverses et ne sont pas imputables de façon générale à la gestion de la crèche. Il peut ainsi y avoir des raisons pédagogiques lorsque les crèches visent un taux d'encadrement éducatif moins élevé ou engagent des personnes mieux qualifiées. On ne peut postuler une mauvaise gestion que lorsqu'une crèche a une faible fréquentation ou paie des salaires nettement plus élevés que les crèches comparables. Dès lors, il faudrait, pour avancer des conclusions probantes, pousser l'analyse sur un échantillon nettement plus grand.

Illustration 33 : Coûts complets par place occupée, selon le mode de financement



Les données de l'échantillon corroborent dans l'ensemble la première hypothèse :

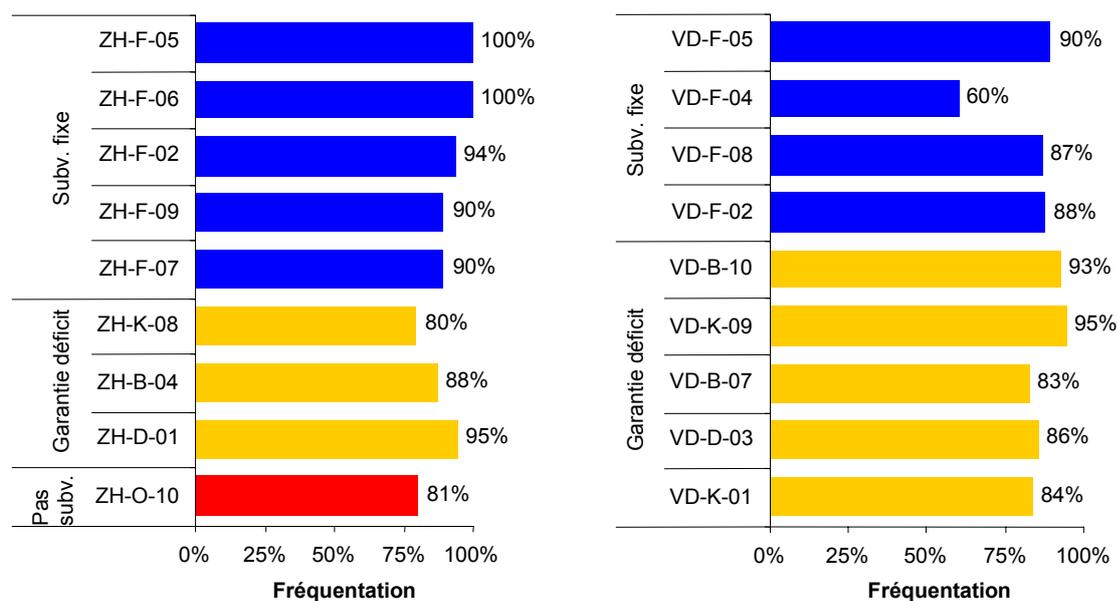
s'agissant des coûts complets, elles laissent penser que les structures dont le déficit est garanti sont plus chères que les autres.

## Fréquentation

La fréquentation est l'un des critères principaux de la gestion d'une structure d'accueil pour enfants. Les coûts engendrés par les surcapacités doivent être répartis sur les autres enfants ou occasionnent un déficit.

Les crèches zurichoises au bénéfice d'une garantie de déficit comptent dans leurs rangs les deux structures dont le taux de fréquentation est le plus bas<sup>23</sup>. Néanmoins, le taux de fréquentation de la crèche ZH-B-04 n'est que faiblement inférieur à la moyenne, de sorte que cela n'explique pas les différences de coûts. La troisième crèche a même un taux de fréquentation de 95 %, ce qui est supérieur à la moyenne. Dans le canton de Vaud, on ne constate aucune différence de fréquentation en fonction du mode de financement. Les crèches dont le déficit est garanti ont même tendance à avoir un taux de fréquentation supérieur aux autres.

Illustration 34 : Taux de fréquentation selon le mode de financement



Pour cette raison, nous écartons la deuxième hypothèse. Il n'existe pas d'indice probant permettant de penser que les crèches dont le déficit est garanti ont un taux de fréquentation inférieur à celui des autres.

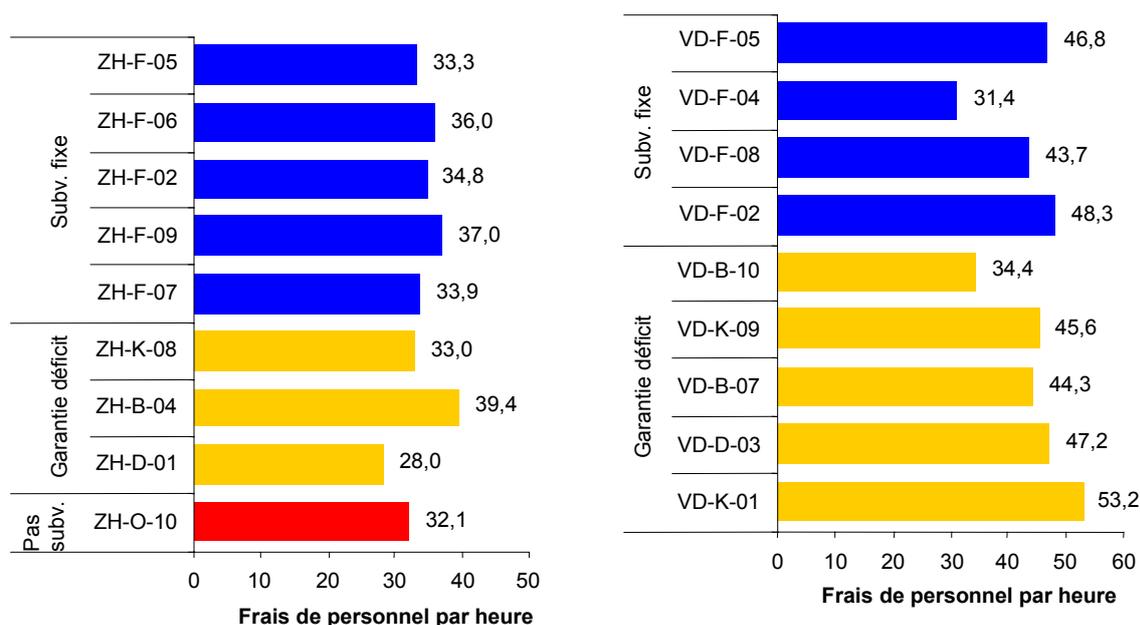
<sup>23</sup> Nous ne tenons pas compte de la crèche qui ne reçoit pas de subvention.

## Frais de personnel

Comme nous l'avons déjà indiqué dans les propos relatifs à l'emplacement de la crèche, nous ne tenons compte ici, pour évaluer le rapport entre financement et frais de personnel, que des salaires horaires du personnel éducatif qualifié, étant donné que la plus grande partie des frais de personnel est d'habitude imputable à cette catégorie d'employés et que ce procédé permet d'éviter les distorsions dues aux proportions variables d'apprenants et de stagiaires.

Dans le canton de Zurich, une seule crèche ressort dans l'illustration ci-dessous : ZH-B-04. Avec des frais de personnel supérieur à 39 francs pour la catégorie d'employé(e)s choisie, cette structure paie les salaires les plus élevés de l'échantillon. Puisque les frais de personnel des deux autres crèches de sa catégorie de subvention avoisinent la moyenne des structures restantes, aucune tendance générale ne se dégage pour ce qui est des frais de personnel à Zurich. Les données se rapportant au canton de Vaud ne permettent pas non plus de faire d'observations susceptibles d'être généralisées, la dispersion des coûts salariaux étant nettement supérieure au sein des groupes qu'entre eux.

Illustration 35 : Frais de personnel par heure, selon le mode de financement



Eu égard au manque d'indices que fournissent ces données, nous devons également rejeter la troisième hypothèse.

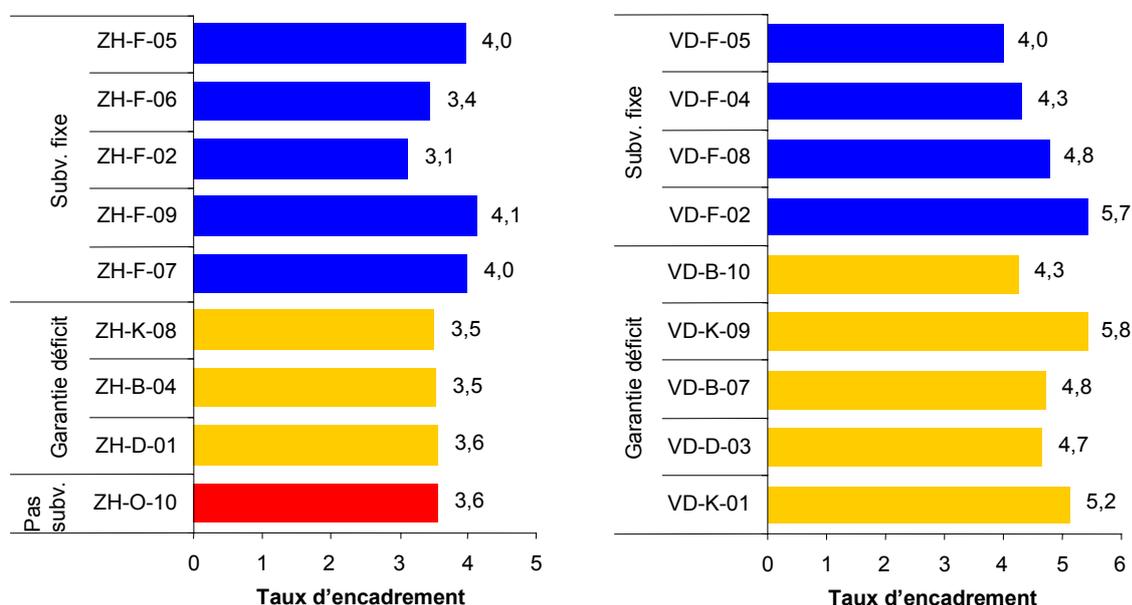
## Taux d'encadrement éducatif

Le taux d'encadrement éducatif compte avec la fréquentation et les frais de personnel parmi les principaux facteurs des coûts complets : plus le nombre d'enfants pris en charge

par professionnel est faible, plus les frais de personnel et, par conséquent, les coûts complets sont élevés. Si les directives fixent des prescriptions minimales pour le taux d'encadrement, les crèches sont en revanche libres de s'en écarter si elles les dépassent.

Toutefois, il ne semble pas y avoir non plus de rapport clair entre le taux d'encadrement éducatif et le mode de financement. Les structures dont le déficit est garanti ont certes un taux d'encadrement éducatif très bas à Zurich (peu d'enfants par éducatrice), mais il y a, parmi les autres crèches, deux structures dont le taux d'encadrement est encore inférieur. Dans le canton de Vaud, la répartition des taux d'encadrement éducatif semble aussi aléatoire : il y a dans les deux groupes des crèches qui engagent proportionnellement peu ou beaucoup de personnel. Les différentes pyramides des âges des enfants accueillis, que nous n'avons pas recueillies en détail, jouent vraisemblablement un rôle plus important.

*Illustration 36 : Taux d'encadrement selon le mode de financement*



Nous devons aussi rejeter la quatrième hypothèse. Les données ne permettent en effet pas de constater de lien manifeste entre le mode de financement et le taux d'encadrement.

Dans l'ensemble, les données ne fournissent guère d'indices permettant de penser que les divers modes de financement auraient une influence sur les caractéristiques d'une crèche. Si les structures dont le déficit est garanti sont certes plus chères que les autres crèches, les raisons en sont multiples : dans certains cas, la cherté est due à la fréquentation, dans d'autres aux frais de personnel ou au taux d'encadrement. La réalité ne présente pas de modèle extrapolable qui indiquerait que les crèches garanties ont tendance à être plus chères, en raison par exemple d'un taux de fréquentation insuffisant ou d'une mauvaise gestion. Toutefois, l'échantillon est trop petit pour avancer des observations probantes, de sorte que ces appréciations sont à interpréter comme des indications plutôt que comme des résultats validés.

#### 2.4.4 Conclusions

L'analyse de l'effet des trois facteurs de coûts étudiés sur certaines caractéristiques et certaines catégories de coûts dans les crèches n'a guère fourni de constatations supplémentaires dans l'ensemble. L'étude des données disponibles a abouti au rejet de la majorité des thèses formulées et a permis de dégager des indices signalant un éventuel rapport uniquement entre l'emplacement et le loyer et entre le mode de financement et les coûts complets par place occupée en moyenne. D'autres recherches sont donc nécessaires pour mettre à jour d'éventuels rapports entre le mode de financement et les coûts de la crèche.

Il n'est guère possible de répondre clairement à la question de savoir si les rapports de cause à effet formulés n'existent effectivement pas ou s'il a simplement été impossible de les identifier en raison de la limitation des données.

Tableau 10 : Récapitulatif de l'effet de certains facteurs de coûts

| Facteur de coûts<br>(variable<br>indépendante) | Dimension<br>de la variable dépendante      | Intensité de la corrélation |
|--|---|-----------------------------|
| <b>Taille</b>                                  | Coûts complets par place occupée en moyenne | Aucune                      |
|  | Coûts fixes par place occupée en moyenne    | Aucune                      |
| <b>Emplacement</b>                             | Taille                                      | Pas d'examen possible       |
|  | Heures d'ouverture                          | Aucune                      |
|  | Frais de personnel                          | Aucune                      |
|  | Frais de loyer                              | Faible                      |
| <b>Statut<br/>Mode de financement</b>          | Coûts complets par place occupée en moyenne | Elevée                      |
|  | Taux de fréquentation                       | Aucune                      |
|  | Frais de personnel                          | Aucune                      |
|  | Taux d'encadrement éducatif                 | Aucune                      |



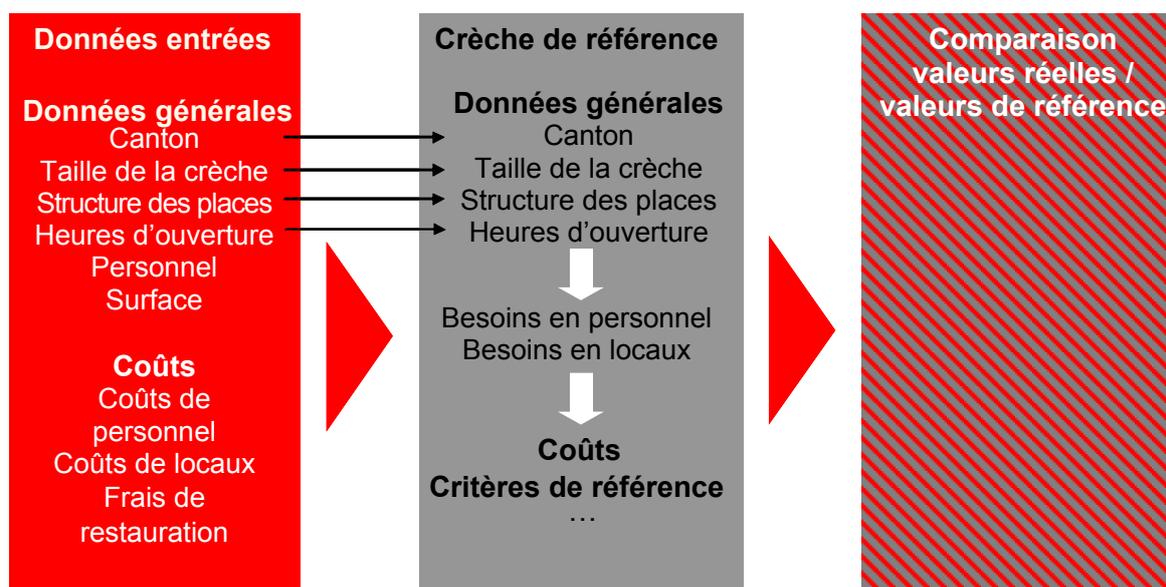
### 3 Optimisation des coûts

Cherchant à déterminer les structures de coûts économiquement optimales, ce chapitre poursuit trois buts. Il met tout d'abord en évidence les facteurs qui favorisent la gestion d'une crèche au moindre coût. Il déduit ensuite des caractéristiques et des valeurs de référence appropriées. Il élabore enfin sur cette base un référentiel de coûts afin de pouvoir procéder à une comparaison systématique des crèches. Cette comparaison doit permettre de confronter une crèche particulière avec une institution comparable dans des conditions de référence (la « crèche de référence »).

#### 3.1 Mode de fonctionnement de la comparaison des crèches

En prenant la crèche VD-F-08 comme exemple, nous exposons simultanément dans ce chapitre les potentialités d'une comparaison des crèches et l'élaboration des coûts de référence. Afin de mieux faire comprendre de quoi il retourne, nous présentons tout d'abord certaines des exigences essentielles qu'un tel référentiel de coûts doit respecter.

Illustration 37 : Présentation schématique de la comparaison des crèches



Le référentiel de coûts repose sur l'idée qu'il doit être possible de comparer n'importe quelle crèche avec une institution qui, tout en étant soumise au même cadre juridique, présente un profil optimal. La crèche dite de référence doit remplir deux conditions : en premier lieu, reproduire le mieux possible les conditions-cadre et les caractéristiques fondamentales de la crèche à laquelle elle sera comparée (p. ex. le taux d'encadrement minimal requis et la taille de la structure d'accueil) ; en second lieu, fixer des valeurs de référence optimales pour les paramètres sur lesquels la gestion d'une crèche est en

mesure d'agir. Afin de pouvoir calculer les valeurs de référence les plus pertinentes possibles, le modèle s'appuie sur des données spécifiques au canton et à la crèche considérée.

Tableau 11 : Niveau d'agrégation des valeurs de référence

| Valeurs spécifiques à la crèche (valeurs réelles)   | Valeurs de référence  |   |
|---|---|---|
|   | Valeurs cantonales  | Valeurs intercantionales  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Heures d'ouverture</li> <li>▪ Jours d'ouverture</li> <li>▪ Nombre de places</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Structure des effectifs et frais de personnel</li> <li>▪ Surface d'accueil minimale et frais de loyer</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durée hebdomadaire de travail, jours de vacances par année, jours d'absence attendus pour cause de maladie et de formation continue</li> <li>▪ Heures pleines, besoins en personnel durant les heures creuses</li> <li>▪ Fréquentation</li> <li>▪ Frais de restauration, frais administratifs, frais divers et amortissements</li> </ul> |

La crèche de référence se compose dès lors de deux types différents de données :

- des **valeurs réelles** de la crèche-témoin (ci-après les valeurs de la crèche VD-F-08) ;
- des **valeurs de référence** établies sur la base des données de l'enquête, de données statistiques ou de dispositions légales.

L'utilisation de valeurs réelles est toujours pertinente lorsque les indices correspondants permettent d'améliorer la comparabilité entre les deux structures d'accueil sans priver la crèche de référence de sa marge de manœuvre économique.

Lorsqu'une valeur de référence est définie, une valeur de comparaison est extraite d'une source de données extérieure et confrontée à la crèche-témoin. Selon le type de valeur, il peut s'agir de moyennes issues de l'enquête, de valeurs minimales ou maximales dans la perspective d'une gestion au moindre coût ou encore de données statistiques.

Afin de procéder à une comparaison systématique des crèches, nous avons développé un outil Excel sur la base du référentiel de coûts. Cet outil permet de comparer n'importe quelle structure d'accueil avec une crèche de référence chaque fois spécifique. L'outil prend en considération les conditions-cadre propres au canton concerné et peut être étendu à d'autres cantons. La comparaison que nous effectuons dans ce chapitre à l'aide de la crèche VD-F-08 repose sur l'utilisation de cet outil Excel. Des captures d'écran présentant les masques de saisie et de traitement des données figurent dans l'annexe à ce rapport. C'est toujours la structure VD-F-08 qui a servi d'exemple.

## 3.2 Elaboration du référentiel de coûts

### 3.2.1 Indicateurs généraux

Les indicateurs généraux qui déterminent la structure d'une crèche sont notamment le nombre de jours d'ouverture par année, les fermetures annuelles, la fréquentation ou la taille de l'établissement. A l'exception de la fréquentation, tous ces indicateurs figurent dans le référentiel de coûts sous la forme de valeurs réelles. Le fait de traiter la taille d'une structure d'accueil comme une valeur réelle permet d'appliquer le référentiel de coûts à toutes les crèches indépendamment de leur taille et facilite l'interprétation des résultats. Le dépouillement des données n'a par ailleurs fourni aucun indice d'un lien entre les coûts et la taille d'une crèche. En conséquence, toutes les valeurs qui figurent dans le tableau suivant sont, à l'exception de la fréquentation, identiques pour la crèche de référence et pour la crèche témoin.

Tableau 12 : Valeurs de référence des indicateurs généraux

|   | Source  | Valeurs de référence générales     | Valeurs réelles VD-F-08 | Crèche de référence |
|---|---|------------------------------------|-------------------------|---------------------|
| <b>Jours d'ouverture</b>                            | Valeurs réelles   | -                                  | 234                     | 234                 |
| <b>Fermeture annuelle</b>                           | Valeurs réelles   | -                                  | 19                      | 19                  |
| <b>Fréquentation</b>                                | Référence   | au moins 92 %                      | 87 %                    | 92 %                |
| <b>Ouverture quotidienne, en heures</b>             | Valeurs réelles   | -                                  | 12,0                    | 12,0                |
| <b>Temps de présence moyen par place, en heures</b> | Hypothèse : Utilisation maximale du temps d'accueil vendu | 8 heures + 50 % des heures creuses | -                       | 10,0                |
| <b>Taille de la crèche</b>                          | Valeurs réelles différenciées selon l'âge des enfants     | -                                  | 44                      | 44                  |

Pour ce qui est de la fréquentation de la crèche, nous avons défini à l'avance une valeur de référence d'**au moins 92 %**. Cela signifie que la fréquentation effective est reprise comme valeur réelle tant qu'elle ne descend pas en dessous de ce seuil. Au-dessous de ce taux, en revanche, elle prend le statut de valeur de référence. On évite ainsi de tenir compte de différences de fréquentation qui concernent une grande partie des crèches dans la comparaison avec les coûts de référence, sans pour autant remettre en question l'interprétation de cette dimension en tant que valeur de référence. S'agissant de la crèche VD-F-08, la fréquentation représente une valeur de référence, car la fréquentation effective y est inférieure à 92 %.

Concernant le nombre de jours d'ouverture par année et les heures d'ouverture quotidiennes, nous n'avons pas établi de valeurs de référence (jours d'ouverture, fermeture annuelle, durée d'ouverture). Le choix des horaires d'ouverture opportuns dépend en effet de la demande locale et ne saurait, à notre avis, être déterminé de l'extérieur. En principe, nous partons de l'idée que des heures d'ouverture plus étendues et des fermetures annuelles plus restreintes permettent une meilleure utilisation de l'infrastructure et se traduisent en conséquence – pour une fréquentation donnée – par une réduction des coûts fixes par place.

### 3.2.2 Frais de personnel

Comme dans la section 2.3.2, nous examinons ici les frais de personnel en opérant une distinction entre trois éléments : quantité, prix et qualifications.

- **Taux d'encadrement :** Les effectifs dépendent essentiellement du taux d'encadrement (légalement prescrit) et des heures d'ouverture.
- **Niveau de rétribution :** Il dépend du montant des salaires et des charges salariales ainsi que de la durée hebdomadaire du travail.
- **Qualifications :** C'est principalement le rapport entre personnel qualifié et non qualifié qui est ici déterminant.

Dans ce qui suit, il ne sera question que du personnel éducatif et de la direction de la crèche. Ces deux catégories de personnel sont en effet les plus importantes en termes d'effectifs et de coûts. Les autres catégories de personnel ont un rôle secondaire. Elles sont prises en compte dans les postes de dépenses correspondant à la nature de leur travail, par exemple dans les frais de restauration ou d'administration.

#### Calcul du personnel éducatif nécessaire

C'est le rapport souhaité du nombre d'enfants par éducatrice qui est en principe crucial à la détermination du personnel éducatif nécessaire. Ce rapport dépend lui-même du nombre et de l'âge des enfants. En raison des directives cantonales, le niveau de qualification du personnel engagé peut aussi jouer un rôle. La durée d'ouverture et le rapport entre heures creuses et heures pleines ont aussi une influence non négligeable sur les besoins en personnel.

Les directives cantonales fixent de manière contraignante le rapport entre le personnel éducatif et le nombre d'enfants à charge. A Zurich, ces directives sont de la compétence de la *Bildungsdirektion* (Direction de l'instruction publique), tandis qu'elles relèvent du Service de protection de la jeunesse dans le canton de Vaud. Dans les deux cantons

étudiés, des modifications ont été apportées à ces directives au cours de l'enquête<sup>24</sup>. Nous avons pris ce fait en considération : les données de l'exercice 2007 auxquelles se réfère notre analyse se fondaient sur les anciennes directives ; mais nous avons tenu compte des nouvelles directives pour l'élaboration du référentiel de coûts.

Comme le montre le tableau 13, les directives concernant les besoins en personnel sont beaucoup plus restrictives dans le canton de Zurich que dans le canton de Vaud. A Zurich, un rapport d'environ trois enfants par membre du personnel éducatif est de rigueur pour les nourrissons jusqu'à l'âge de dix-huit mois ; dans le canton de Vaud, en revanche, une éducatrice peut prendre en charge jusqu'à cinq enfants de moins de deux ans. Signalons toutefois que, dans le canton de Vaud, au moins 80 % du personnel éducatif doit être au bénéfice d'une formation qualifiée, tandis que la présence d'une seule éducatrice disposant d'une formation pédagogique est requise à Zurich.

Tableau 13 : Conditions-cadre cantonales en matière de prise en charge

| Cadre légal (situation 2008)                           | Canton de Zurich   | Ville de Zurich                        | Canton de Vaud  |
|--|--|--|---|
| <b>Taux d'encadrement minimal requis</b>               | 1:3 avant 12 mois<br>1:5 après 12 mois   | 1:3 avant 18 mois<br>1:5 après 18 mois | 1:5 de 0 à 18/24 mois<br>1:7 de 18/24 à 30/36 mois<br>1:10 de 30/36 mois à l'âge du CIN* (env. 4 ans)<br>1:12 à l'âge du CIN (env. 4-6 ans)   |
| <b>Personnel éducatif</b>                              | Au moins une éducatrice qualifiée par groupe ; la seconde éducatrice (obligatoire pour les groupes de plus de 7 places) n'a pas besoin d'être qualifiée. |  | Les apprenants en dernière année de formation et les stagiaires peuvent être engagés au titre d'auxiliaires pour 6 mois max. Ils ne peuvent pas représenter plus de 20 % du personnel éducatif officiellement prescrit. |
| <b>Temps de travail sans tâches de prise en charge</b> |  |  | Au moins 10 % du temps de travail doit être consacré à d'autres activités que la prise en charge directe des enfants.   |
| <b>Part administrative de la direction</b>             | La direction de la crèche est libérée d'une part raisonnable (min. 30 %) des activités de prise en charge.   |  | Présence dans la crèche sans activité de prise en charge d'au moins 30 %.   |
| <b>Prise en charge durant les heures creuses</b>       | Au moins une éducatrice qualifiée doit être présente en tout temps.  |  | Si le nombre d'enfants présents est inférieur à 11, le taux d'encadrement est défini par l'âge de l'enfant le plus jeune.   |

\* CIN : Cycle initial

La détermination de la dotation en personnel dans la crèche de référence ne s'aligne pas sur les valeurs moyennes des institutions examinées, mais sur le taux d'encadrement minimal légal du canton concerné. Dans le cas concret d'une crèche particulière, on calcule les besoins en personnel de la crèche de référence en tenant compte du nombre de places autorisées ainsi que des classes de prise en charge précédemment décrites ou

<sup>24</sup> Dans le canton Zurich, les modifications pertinentes pour notre étude sont qu'un groupe comprend désormais onze places au lieu de dix précédemment et que les enfants de moins de dix-huit mois, au lieu de douze précédemment, comptent pour 1,5 place. Dans le canton de Vaud, les modifications pertinentes sont que les stagiaires et les apprenants ne peuvent être pris en compte dans le taux d'encadrement au titre d'auxiliaire que pour une durée maximale de six mois contre douze précédemment.

de l'âge des enfants. La valeur de référence est ainsi automatiquement conforme aux exigences légales minimales<sup>25</sup>.

Dans le cas de VD-F-08, la structure d'accueil qui nous sert d'exemple, 10 places requièrent une prise en charge avec un rapport d'une éducatrice pour 5 enfants, 14 autres places requièrent un rapport de 1 à 7 et les 20 dernières un rapport de 1 à 10. Sur un total de 44 places, ce sont donc au total 6 éducatrices qui doivent travailler simultanément dans l'institution si tous les enfants sont présents (Tableau 14). Le calcul des besoins d'encadrement doit encore ajouter 10 % pour le travail administratif du personnel éducatif. Les directives du canton de Vaud prévoient en effet que les membres du personnel éducatif doivent consacrer au moins 10 % de leur temps de travail à d'autres activités éducatives que la prise en charge directe des enfants (préparation et suivi, entretiens avec les parents, etc.) et que le temps dédié à ces activités ne doit pas être comptabilisé dans le taux d'encadrement. Les besoins en personnel s'établissent ainsi d'un point de vue comptable à 6,6 éducatrices durant les heures pleines.

Tableau 14 : Calcul des besoins en personnel : l'exemple de VD-F-08

| Age des enfants                                | Taux d'encadrement minimal requis | Nombre de places VD-F-08 | Besoins comptables d'encadrement VD-F-08 |
|--|-----------------------------------|--------------------------|--|
| Moins de 2 ans                                 | 1:5                               | 10                       | 2  |
| De 2 à 3 ans                                   | 1:7                               | 14                       | 2  |
| De 3 à 4 ans                                   | 1:10                              | 20                       | 2  |
| De 4 à 6 ans                                   | 1:12                              | -                        |  |
| <b>Total</b>                                   | -                                 | 44                       | 6  |
| <b>Y c. temps pour l'administration (10 %)</b> |                                   |                          | <b>6,6</b>                               |

En raison des variations dans la durée du travail, des horaires d'ouverture, des vacances et des congés maladie, les besoins réels en personnel sont supérieurs aux besoins comptables. Pour déterminer cette valeur, il est nécessaire non seulement de porter attention à la structure d'âge des enfants, mais aussi de mettre en parallèle les besoins d'encadrement au sein de la crèche avec la durée de travail du personnel.

Les besoins en personnel dépendent en premier lieu des heures d'ouverture et des jours d'ouverture multipliés par les besoins comptables d'encadrement. Il faut toutefois tenir compte du fait que les enfants ne sont pas tous présents pendant toute la durée d'ouverture de la crèche. Lors des heures creuses, soit juste après l'ouverture et peu avant

<sup>25</sup> L'outil Excel pour la comparaison des crèches permet aussi d'introduire – en s'écartant du contenu des directives – les besoins en personnel d'une crèche particulière. Pour plusieurs institutions, en effet, les effectifs ne dépendent pas exclusivement du nombre d'enfants à charge.

la fermeture de l'établissement, seuls quelques enfants sont présents dans la crèche. Les effectifs encadrants peuvent donc être réduits durant cette période. Nous avons néanmoins renoncé à déterminer une valeur de référence pour le taux de fréquentation durant les heures creuses. La direction de la crèche n'est généralement pas en mesure de définir avec précision l'heure à laquelle les parents amènent et viennent rechercher leurs enfants. De plus, et cela vaut notamment pour les plus petites crèches, le personnel ne peut pas être réduit à volonté en dehors des heures pleines. Pour ce qui est des besoins en personnel, nous supposons, en nous appuyant sur les déclarations des institutions consultées, que seule la moitié du personnel est nécessaire durant les heures creuses.

Les besoins en personnel d'une structure d'accueil dépendent habituellement de sa fréquentation : une fréquentation moins importante signifie que les effectifs nécessaires à l'accueil des enfants seront moins élevés. Les crèches du canton de Vaud n'ont toutefois pas la liberté de s'écarter à leur guise de la répartition des enfants en groupes distincts prévue par les directives. De ce fait, on peut douter qu'une baisse de la fréquentation se traduise par une réduction équivalente du personnel engagé. Tant que la fréquentation d'un groupe ne descend pas au-dessous des 50 %, le nombre de postes nécessaires reste le même. Or, une baisse de la fréquentation d'une telle ampleur ne se produit que rarement. Le référentiel de coûts suppose donc qu'en dépit d'une fréquentation d'au moins 92 %, le personnel éducatif nécessaire est identique à celui d'une fréquentation maximale.

*Tableau 15 : Calcul des besoins en personnel pour la crèche de référence de l'institution VD-F-08*

| Besoins en personnel   | Durée de travail du personnel  |
|--|--|
| <b>(8 heures pleines + 4 heures creuses x 50 %)</b><br><b>x 234 jours d'ouverture</b><br><b>x 6,6 éducatrices</b><br><b>x fréquentation (seulement Zurich)</b> | 234 jours d'ouverture<br>+ 19 jours de fermeture annuelle<br>- 23,5 jours de vacances<br>- 7,7 jours pour maladie et formation continue<br>= 221,8 jours de travail effectifs<br>= 221,8 jours x 8,2 h |
| <b>= 15 444 heures d'accueil</b>   | <b>= 1819 heures de travail par EPT et par année</b>   |
| <b>= 15 444 heures d'accueil / 1819 heures de travail</b><br><b>= 8,5 EPT d'effectifs encadrants (besoins en personnel)</b>                                    |  |

Pour ce qui est du temps de travail du personnel, il faut déduire de l'ensemble des jours de semaine d'une année : les jours fériés légaux, environ 23,5 jours pour les vacances, 6,7 jours pour les arrêts maladie et 1 jour pour la formation continue. Les jours restants doivent être multipliés par la moyenne de la durée hebdomadaire de travail. Les congés maladie correspondent à la moyenne statistique des absences sur un an<sup>26</sup>, et l'on ajoute un jour pour la formation continue. Le résultat obtenu nous servira de valeur de référence.

<sup>26</sup> Cf. *Durée annuelle des absences et taux d'absences des salariés occupés à plein temps selon le sexe, la nationalité et les sections économiques*, Office fédéral de la statistique, 2006.

Le nombre d'heures hebdomadaires (41 dans le cas de la crèche de référence) n'a pas d'incidence sur les frais de personnel éducatif, puisque nous faisons référence à des salaires horaires constants. Une diminution du nombre d'heures hebdomadaires de service accomplies par chaque personne encadrante obligerait certes à engager du personnel supplémentaire. Elle n'impliquerait toutefois aucune augmentation des frais de personnel, car c'est le nombre d'heures de travail effectuées au total qui est déterminant. S'agissant des vacances, nous avons retenu la moyenne des réponses obtenues, ce qui, au vu de la faiblesse des écarts, ne devrait pas poser de problème particulier. Concernant les horaires d'ouverture, nous avons systématiquement repris pour la crèche de référence les valeurs réelles de la crèche-témoin.

En divisant les 15 444 heures d'accueil nécessaires par les 1819 heures de travail du personnel éducatif (valeur de référence), nous obtenons les effectifs nécessaires (exprimés en équivalent plein temps). Dans les faits, 21 341 heures d'accueil (valeur réelles) sont effectuées par année dans la crèche, soit environ 40 % de plus que ce que la taille de l'établissement aurait permis de supposer.

Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine de cet écart. Il est possible, par exemple, que la crèche ne puisse pas réduire son personnel durant les heures creuses dans les mêmes proportions que la crèche de référence. Il se peut aussi que crèche soit en situation de sureffectif. Les données dont nous disposons ne permettent pas de déterminer quel facteur est effectivement à l'œuvre. L'exemple illustre toutefois les questions que l'analyse comparative (*benchmarking*) permet de soulever et la marge d'interprétation qui en résulte.

### Frais de personnel éducatif

Pour déterminer les frais de personnel de la crèche de référence, nous avons comparé les données de l'enquête avec les valeurs provenant de statistiques locales. Pour le canton de Zurich, nous avons utilisé les salaires horaires moyens tels qu'ils figurent dans l'enquête sur les salaires de la ville de Zurich ; pour le canton de Vaud, nous avons eu recours à la base de calcul de la FSAE et à l'échelle des salaires des employés cantonaux. Les comparaisons montrent que, malgré la faible taille de l'échantillon, les valeurs recueillies s'écartent peu des valeurs statistiques (voir le Tableau 16). La différence est toutefois relativement importante pour le personnel éducatif qualifié du canton de Zurich. Cette différence peut s'expliquer par le fait que les données officielles sont uniquement celles de la ville de Zurich, alors que notre échantillon comprend des institutions de l'ensemble du canton. Pour la crèche de référence, nous avons donc repris les valeurs moyennes de l'enquête.

Tableau 16 : Détermination des valeurs de référence pour les frais de personnel (par heure)

| Francs / heure                                   | Moyenne de l'enquête<br>(valeur de référence) |      | Valeurs cantonales  |                   |
|--|---|------|---------------------|-------------------|
|  | Zurich  | Vaud | Zurich <sup>1</sup> | Vaud <sup>2</sup> |
| Direction de la crèche                           | 54  | 59   | 52                  | 48                |
| Personnel éducatif qualifié (études supérieures) | -   | 44   | -                   | 39                |
| Personnel éducatif qualifié (niveau secondaire)  | 35  | 38   | 40                  | 36                |
| Apprenants                                       | 10  | 8    | 10                  | 6                 |
| Stagiaires                                       | 7   | 3    | 8                   | 4                 |

<sup>1</sup> Source : Sozialdepartement der Stadt Zürich: Lohnerhebung Kindertagesstätten 2005

<sup>2</sup> Fédération vaudoise des structures d'accueil de l'enfance (FSAE), Barème de référence des salaires bruts (2007) ; Etat de Vaud, Echelle des salaires dès le 1<sup>er</sup> janvier 2008

Le fait d'utiliser les frais de personnel comme des valeurs de référence revient à formuler implicitement l'hypothèse que ces coûts ne sont pas (totalement) exogènes et que la direction de la crèche peut les influencer par un processus de négociations. Nous n'avons pu établir aucune relation évidente entre les coûts et d'autres caractéristiques du personnel comme par exemple l'âge, les qualifications supplémentaires ou l'expérience professionnelle. En outre, nous ne disposons pas d'informations complètes sur ces caractéristiques pour notre échantillon. En ce qui concerne la formation, nous ne distinguons que cinq niveaux différents de qualification : la direction de la crèche, le personnel éducatif qualifié (études supérieures et niveau secondaire), le personnel auxiliaire dont font partie les apprenants et les stagiaires. Le calcul des frais de personnel se base ainsi sur les salaires horaires des différents niveaux de qualification.

Comparés à cette structure des frais de personnel de la crèche de référence, les salaires horaires de la crèche VD-F-08 s'avèrent être plus bas pour l'ensemble des niveaux de qualification, à l'exception du personnel éducatif non qualifié.

*Tableau 17: Comparaison des coûts du personnel de la crèche de référence avec la crèche VD-F-08*

| Francs / heure                                   | Crèche de référence | VD-F-08 |
|--|---------------------|---------|
| Direction de la crèche                           | 59                  | 56      |
| Personnel éducatif qualifié (études supérieures) | 44                  | 44      |
| Personnel éducatif qualifié (niveau secondaire)  | 38                  | -       |
| Apprenants                                       | 8                   | 8       |
| Stagiaires                                       | 3                   | 4       |

### Qualifications du personnel éducatif

Le référentiel de coûts s'aligne sur les directives cantonales en vigueur pour définir une référence au sujet de la structure du personnel, c'est-à-dire de la composition de l'effectif du point de vue des différents niveaux de qualification (voir Tableau 18). Il utilise les structures de qualification moyennes de l'échantillon si ces directives présentent une marge d'interprétation. A l'exception de la direction de la crèche, la composition du personnel éducatif est déterminée indépendamment de la taille de l'établissement.

Des différences relativement importantes existent entre les deux cantons concernant le niveau de qualification exigé du personnel (Tableau 18). A Zurich, deux éducatrices doivent assurer la prise en charge d'un groupe composé de plus de sept enfants. Une seule des deux doit toutefois avoir terminé une formation pédagogique reconnue. La deuxième éducatrice peut être une personne en formation, une stagiaire ou une personne sans formation pédagogique. Cette situation explique la part élevée des apprenants et des stagiaires dans le personnel des crèches du canton de Zurich.

Tableau 18 : Exigences cantonales en matière de formation

| Cadre légal (situation 2008) <sup>27</sup> | Canton de Zurich  | Canton de Vaud   |
|--|---|--|
| <b>Personnel éducatif</b>                  | 13 diplômes professionnels et supérieurs sont reconnus (formation professionnelle (CFC), écoles supérieures, hautes écoles spécialisées, hautes écoles) | Min. 53,3 % (2/3 de 80 %) avec formation supérieure (école supérieure ou haute école spécialisée), max. 26,7 % (1/3 de 80 %) avec formation professionnelle et max. 20 % de personnel auxiliaire   |
| <b>Direction</b>                           | A suivi une formation complémentaire dans le domaine de la direction d'équipe ou suit cette formation en cours d'emploi                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formation supérieure ou formation professionnelle + formation complémentaire</li> <li>▪ Min. 4 ans d'expérience prof.</li> <li>▪ Formation complémentaire spécifique dans les cinq années suivant l'entrée en fonction</li> </ul> |

Dans le canton de Vaud, la part du personnel éducatif non qualifié – personnel auxiliaire, apprenants et stagiaires – ne doit pas dépasser 20 % de l'effectif. Il est en outre stipulé qu'au moins 53,3 % du personnel éducatif doit être au bénéfice d'une formation supérieure, tandis que les filières de formation professionnelle et supérieure sont placées sur le même plan à Zurich. Cette proportion relativement élevée de personnel très qualifié dans le canton de Vaud a des conséquences sensibles sur le niveau des frais de personnel.

Sur la base de ces directives, le tableau suivant définit les valeurs de référence pour la structure du personnel éducatif. Les valeurs recueillies dans le cadre de l'enquête sont indiquées en parallèle. En raison des différences dans le contenu des directives, la répartition entre les divers niveaux de qualification est évidemment très dissemblable dans les deux cantons<sup>28</sup>.

Tableau 19 : Valeurs de référence pour la structure du personnel éducatif

| en %                               | Valeurs moyennes de l'enquête |      | Valeurs de référence retenues |           |
|------------------------------------|-------------------------------|------|-------------------------------|-----------|
|                                    | Zurich                        | Vaud | Zurich                        | Vaud      |
| <b>Direction de la crèche</b>      | selon la taille de la crèche  |      |                               |           |
| <b>Personnel éducatif qualifié</b> | 55                            | 80   | <b>55</b>                     | <b>80</b> |
| <b>Apprenants</b>                  | 26                            | 3    | <b>25</b>                     | <b>15</b> |
| <b>Stagiaires</b>                  | 19                            | 17   | <b>20</b>                     | <b>5</b>  |

27 Pour une liste complète des formations reconnues, voir aussi la liste des professions établie par OdA Soziales Bern ; voir : [oda-soziales-bern.ch](http://oda-soziales-bern.ch)

28 Dans le canton de Vaud, de nouvelles formations vont modifier le rapport entre stagiaires et apprenants dans un sens favorable aux seconds. Nous en avons déjà tenu compte dans l'établissement de la structure de référence

Pour la direction de la crèche, nous avons en principe retenu un poste à plein temps comme valeur de référence. En fonction de la taille de l'établissement, la direction de la crèche participe aussi, à côté de son travail administratif, à la prise en charge des enfants. Les parts calculées pour les autres catégories de personnel sont alors réduites d'autant.

Nous supposons que la direction de la crèche consacre, selon la taille de l'établissement, la part suivante au travail de prise en charge :

- < 16 places : 60 %
- 16 – 30 places : 30 %
- 31 – 45 places : 20 %
- > 45 places : 0 %

Les valeurs mentionnées s'alignent sur les valeurs moyennes de l'enquête. Nous avons tenu compte des directives cantonales de Zurich et de Vaud qui prévoient que le travail de prise en charge ne doit pas représenter plus que 70 % du temps de travail.

La comparaison détaillée de la structure du personnel entre la crèche de référence et la crèche VD-F-08 indique que cette dernière emploie plus de personnel que prescrit. Cette situation, si elle a peut-être des conséquences positives sur la qualité de l'accueil, a aussi pour effet d'accroître les coûts. Des différences sont également observables au niveau de la structure de qualification du personnel : la crèche VD-F-08 emploie exclusivement du personnel au bénéfice d'une formation supérieure et n'exploite donc pas la possibilité, prévue par les directives, de travailler avec du personnel ayant une formation de niveau secondaire. L'engagement de stagiaires et d'apprenants diffère aussi de celui de la crèche de référence, ce qui s'explique par le fait que le modèle de référence tient déjà compte des modifications apportées au système de formation dans le canton de Vaud.

*Tableau 20 : Comparaison de la structure d'encadrement de la crèche de référence avec la crèche VD-F-08*

|   | Crèche de référence |              | VD-F-08     |              |
|---|---------------------|--------------|-------------|--------------|
|   | EPT                 | %            | EPT         | %            |
| <b>Direction de la crèche (accueil)</b>                 | 0,2                 | 2 %          | 0,2         | 2 %          |
| <b>Personnel éducatif qualifié (études supérieures)</b> | 4,39                | 52 %         | 8,8         | 75 %         |
| <b>Personnel éducatif qualifié (niveau secondaire)</b>  | 2,24                | 26 %         | -           |              |
| <b>Apprenants</b>                                       | 1,24                | 15 %         | 0,7         | 6 %          |
| <b>Stagiaires</b>                                       | 0,41                | 5 %          | 2           | 17 %         |
| <b>Total</b>  | <b>8,48</b>         | <b>100 %</b> | <b>11,7</b> | <b>100 %</b> |

La différence des frais de personnel (y compris l'administration de la crèche) s'élève en tout à près de 180 000 francs ou 31,4 %. Si l'on se réfère aux facteurs discutés précédemment, il ressort clairement que les différences dans les frais de personnel sont

principalement imputables aux effectifs encadrants employés par chacune des deux crèches. Les salaires horaires et la structure du personnel ne jouent qu'un rôle secondaire.

*Tableau 21 : Comparaison des frais de personnel de la crèche de référence et de la crèche VD-F-08, selon la structure de qualification*

|   | Crèche de référence | VD-F-08        |
|---|---------------------|----------------|
| <b>Direction de la crèche (accueil)</b>                 | 22 206              | 20 514         |
| <b>Personnel éducatif qualifié (études supérieures)</b> | 363 880             | 701 532        |
| <b>Personnel éducatif qualifié (niveau secondaire)</b>  | 160 095             | -              |
| <b>Apprenants</b>                                       | 18 725              | 10 400         |
| <b>Stagiaires</b>                                       | 2 341               | 13 000         |
| <b>Autres effectifs encadrants</b>                      | -                   | -              |
| <b>Total</b>  | <b>567 246</b>      | <b>745 446</b> |

### 3.2.3 Frais de restauration

Les résultats de l'enquête n'ont pas permis d'identifier une différence de coût significative entre la préparation sur place et la préparation externalisée des repas et ne saurait donc justifier une recommandation univoque sur cet aspect pour la crèche de référence. Pour les frais de restauration de la crèche de référence, il importe peu de savoir si la crèche prépare elle-même le repas de midi ou si elle l'externalise. Nous fixons donc un prix par place et par jour comme valeur de référence. D'un montant de 11 francs, ce prix correspond à la moyenne des crèches de l'échantillon.

La qualité de l'alimentation proposée pouvant varier fortement d'une structure d'accueil à une autre, c'est le montant moyen de l'échantillon et non le montant minimal que nous avons retenu. Outre le repas de midi, ce montant doit couvrir un petit-déjeuner, une collation matinale et un goûter. Selon le cas de figure, il correspond soit à l'ensemble des coûts pour le personnel de cuisine, les produits alimentaires consommés et la part du loyer correspondant à la cuisine, soit à l'achat des repas préparés à l'extérieur.

Les frais de restauration de la crèche VD-F-08 s'élèvent à 117 881 francs. Ces coûts sont plus élevés que ceux de la crèche de référence en dépit d'une fréquentation moins importante. Cet écart est imputable à un tarif journalier de 13,2 francs contre 11 francs pour la crèche de référence.

Tableau 22 : Comparaison des frais de restauration de la crèche de référence et de la crèche VD-F-08

|   | Crèche de référence | VD-F-08 |
|---|---------------------|---------|
| Moyenne des frais de restauration par place et par jour d'ouverture (en francs) | 11,0                | 13,2    |
| Frais de restauration par année (en francs)                                     | 104 196             | 117 881 |

### 3.2.4 Frais de loyer

Les principaux facteurs des frais de loyer sont la surface louée, le prix du mètre carré et le montant des charges.

#### Surface intérieure

Selon les données recueillies, la surface moyenne s'élève à 10 m<sup>2</sup> par place, la moyenne étant nettement plus élevée à Zurich, avec 13,2 m<sup>2</sup>, que dans le canton de Vaud, avec 7,2 m<sup>2</sup> par place. Les moyennes des deux cantons se situent significativement au-dessus de la surface légalement prescrite, qui est de 5,5 m<sup>2</sup> à Zurich et de 3 m<sup>2</sup> dans le canton de Vaud<sup>29</sup>.

Les valeurs retenues pour la crèche de référence se basent sur les prescriptions légales en matière de surface d'accueil. Pour le calcul de cette valeur de référence, nous avons toutefois ajouté un mètre carré à la valeur légale minimale. Cette décision part du constat qu'il est en pratique souvent difficile de trouver un local ne dépassant pas la surface minimale prescrite. Afin de déterminer la surface intérieure totale, nous ajoutons encore 30 % à la surface d'accueil obligatoire de façon à couvrir les installations annexes comme la cuisine, les toilettes, le bureau, le hall d'entrée, etc.

#### Loyer

Les frais de loyer de l'enquête s'écartent assez sensiblement des statistiques officielles et des barèmes de loyers pour logements d'habitation. De nombreuses crèches optent en effet pour la location de surfaces commerciales dont l'offre sur le marché est plus importante et qui peuvent plus facilement être adaptées aux exigences particulières. Cette solution évite aussi d'avoir à déposer une demande de changement d'affectation, procédure nécessaire pour pouvoir exploiter une crèche sur une surface habitable. L'absence de barème officiel pour les locaux commerciaux ne facilite pas la comparaison

<sup>29</sup> La surface d'accueil est définie de façon différente dans les directives pertinentes des deux cantons. Les directives du canton Zurich prévoient une surface d'environ 60 m<sup>2</sup> par groupe d'enfants (de onze places), généralement répartie sur deux pièces au moins. Le canton de Vaud prescrit que l'espace intérieur disponible pour les activités éducatives des enfants soit d'au moins 3 m<sup>2</sup> par enfant (déduction faite des espaces de service comme le vestiaire, le hall d'entrée, les sanitaires, etc...). Les locaux doivent permettre la répartition des enfants par groupes d'âge.

avec les prix du marché. Les barèmes sont toutefois contestés, puisque les coûts dépendent d'une multitude de facteurs et peuvent varier fortement même sur une petite distance. Une valeur de référence devrait aussi tenir compte de dimensions difficilement objectivables comme la situation et l'équipement d'une structure d'accueil.

Le référentiel de coûts ne précise pas le montant du loyer de référence devant servir de base au calcul de la valeur de référence. Il offre au contraire la possibilité d'introduire le prix du mètre carré conforme à l'usage local. Le prix du loyer effectivement payé est lui aussi demandé. Lorsque le prix du mètre carré de référence n'est pas introduit, le modèle a recours à une valeur par défaut de 18 francs par mètre carré plus 2,5 francs de charges. Cette valeur est inférieure d'environ 10 % à la moyenne de l'enquête.

Tableau 23 : Détermination des frais de loyer pour la crèche de référence

|  | Valeurs moyennes de l'enquête |      | Exigences minimales fixées par les directives |      | Référence |
|--|-------------------------------|------|---|------|-----------|
|  | Zurich                        | Vaud | Zurich  | Vaud |           |
| Surface d'accueil par place                                | 9,9                           | 5,2  | 5,5   | 3    | x+1       |
| Surface intérieure par place (en m <sup>2</sup> )          | 13,1                          | 7,2  | -   | -    | 1,3*(x+1) |
| Frais de loyer (mensuels, par m <sup>2</sup> et en francs) | 19,7                          | 19,9 | -   | -    | 18,0      |
| Charges (mensuelles, par m <sup>2</sup> et en francs)      | 2,6                           | 2,9  | -   | -    | 2,5       |
| Loyer total (mensuel, par m <sup>2</sup> et en francs)     | 22,3                          | 23,8 | -   | -    | 20,5      |

En raison d'une surface par place très nettement supérieure aux exigences fixées par les directives, les frais de loyer de la crèche VD-F-08 se situent au-dessus du niveau de la crèche de référence. Ce constat vaut toutefois pour presque toutes les institutions du canton et peut s'expliquer par le fait que les locaux disponibles sur le marché sont rarement adaptés de manière optimale aux besoins d'une crèche. Le prix du loyer au mètre carré étant dans le cas de la crèche VD-F-08 inférieur d'environ 25 % à celui de la crèche de référence, les frais de loyer se situent en fin de compte à un niveau comparable dans les deux crèches.

Tableau 24 : Comparaison des frais de loyer de la crèche de référence et de la crèche VD-F-08

| Locaux / frais de loyer      | Crèche de référence | VD-F-08 |
|------------------------------|---------------------|---------|
| Surface intérieure par place | 5,20                | 7,73    |
| Loyer par m <sup>2</sup>     | 20,50               | 15,20   |
| Loyer                        | 56 285              | 62 000  |

### 3.2.5 Autres catégories de coûts

Pour les frais administratifs, les amortissements et les frais divers, nous utilisons la moyenne des données recueillies. Nous n'avons toutefois pas pris en considération les institutions pour lesquelles les valeurs font défaut ou ne paraissent pas plausibles.

Tableau 25 : Détermination des autres coûts pour la crèche de référence

| Catégories de coûts         | Description   | Moyenne par place (en francs) |
|-----------------------------|---|-------------------------------|
| Frais administratifs divers | Coûts de comptabilité, dépenses du comité ou de l'association, coûts de publicité, travail de relations publiques, matériel de bureau, etc. | 850                           |
| Amortissements              | Dépréciation de valeur déclarée des investissements de remplacement ou d'extension de l'équipement  | 487                           |
| Frais divers                | Excursions, matériel de service (p. ex. produits de nettoyage, couches), documentation, etc.  | 1250                          |

Comme ces trois catégories de coûts correspondent à des coûts fixes, la fréquentation n'entre pas en ligne de compte dans la détermination des valeurs de référence. Nous calculons donc ces valeurs en multipliant les données du Tableau 25 par le nombre de places disponibles (44 dans le cas de la crèche VD-F-08). Le total montre que la crèche VD-F-08 se situe pour ces trois catégories de coûts au niveau de la valeur de référence donnée.

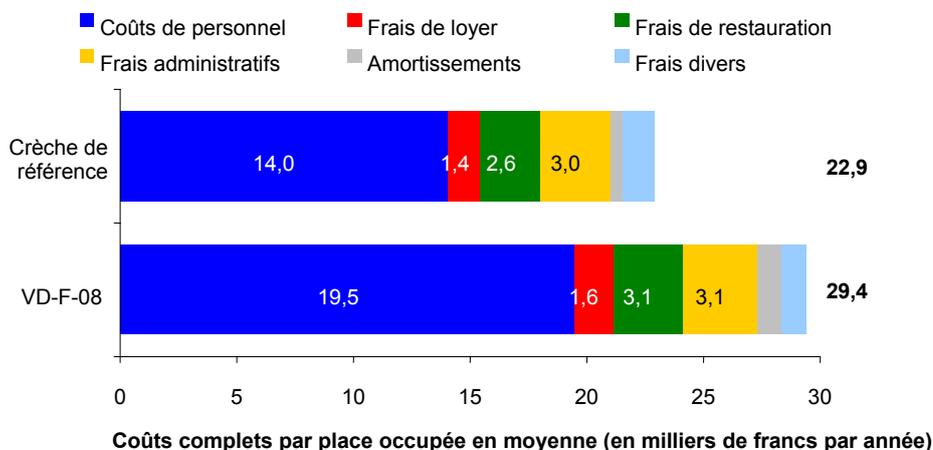
Tableau 26 : Comparaison des autres coûts de la crèche de référence et de la crèche VD-F-08

| Catégories de coûts    | Crèche de référence | VD-F-08 |
|------------------------|---------------------|---------|
| Frais administratifs   | 123 245             | 119 657 |
| direction de la crèche | 85 845              | 102 570 |
| autres                 | 37 400              | 17 087  |
| Amortissements         | 21 296              | 39 609  |
| Frais divers           | 55 000              | 39 468  |
| Total                  | 199 541             | 198 734 |

### 3.2.6 Bilan de la comparaison pour la crèche VD-F-08

Avec une capacité de 44 places, la crèche VD-F-08 compte parmi les plus grandes de notre échantillon sur le canton de Vaud. Comme le montre l'illustration 38, l'institution est dans l'ensemble 28 % plus chère que la crèche de référence.

*Illustration 38 : Comparaison de la crèche VD-F-08 : coûts complets par place occupée en moyenne*



L'analyse plus précise des différentes catégories de coûts montre que cet écart est pour l'essentiel imputable à des frais de personnel plus élevés d'environ 39 % et, dans une moindre mesure, à des frais de restauration eux aussi plus importants. Les frais de loyer légèrement supérieurs (un gain significatif en termes de surface étant compensé par un loyer plus avantageux), les amortissements plus élevés et les frais administratifs légèrement inférieurs ne pèsent pas lourds dans la balance. Les exigences élevées du canton de Vaud en termes de qualification et le niveau cantonal des salaires sont déjà pris en considération dans la crèche de référence. L'analyse détaillée des facteurs ayant une influence sur les frais de personnel ne révèle aucune valeur exceptionnelle sur les deux facteurs que sont le prix et la qualité. L'examen du facteur de la quantité, à savoir les effectifs employés, indique en revanche que c'est à cette dimension qu'est principalement imputable le niveau plus élevé des frais de personnel, et cela bien que la crèche de référence prévoie un effectif complet pour un taux de fréquentation de 92 %.

Tableau 27 : Comparaison de la crèche VD-F-08 : récapitulatif des résultats<sup>30</sup>

| Francs                             | Total               |                  | Par place occupée en moyenne |               |
|------------------------------------|---------------------|------------------|------------------------------|---------------|
|                                    | Crèche de référence | VD-F-08          | Crèche de référence          | VD-F-08       |
| <b>Frais de personnel éducatif</b> | 567 246             | 745 446          | 14 013                       | 19 474        |
| <b>Locaux / loyer</b>              | 56 285              | 62 000           | 1 390                        | 1 620         |
| <b>Frais de restauration</b>       | 104 196             | 117 881          | 2 574                        | 3 079         |
| <b>Frais administratifs</b>        | 123 245             | 119 657          | 3 045                        | 3 126         |
| <b>Amortissements</b>              | 21 296              | 39 609           | 526                          | 1 035         |
| <b>Frais divers</b>                | 55 000              | 39 468           | 1 359                        | 1 031         |
| <b>Coûts complets</b>              | <b>927 268</b>      | <b>1 124 061</b> | <b>22 907</b>                | <b>29 364</b> |

### 3.3 Résultats

Les institutions de l'échantillon sont en moyenne plus chères que leur crèche de référence, de 13% à Zurich et de 18 % dans le canton de Vaud. En dépit de ces écarts, dans l'ensemble considérables, les deux cantons ont chacun trois crèches dont les coûts complets sont inférieurs aux valeurs de leur crèche de référence.

Dans les deux régions, ces écarts s'expliquent pour l'essentiel par des frais de personnel bien plus élevés dans les institutions que dans leurs crèches de référence. Il peut y avoir plusieurs raisons à cela, mais aucune ne ressort nettement : dans certaines crèches, le niveau des rétributions est relativement élevé, dans d'autres, le taux d'encadrement est relativement bas, et dans d'autres encore, l'accueil est assuré par un nombre d'éducatrices qualifiées au dessus de la moyenne.

S'agissant des frais de loyer, on constate également de nettes différences entre les coûts complets des crèches et les valeurs de référence ; elles s'expliquent principalement par la surface par enfant souvent supérieure à celle que préconisent les directives cantonales. Au total, l'écart représente, à Zurich, un coût par place occupée et par an supérieur de 1500 francs au coût calculé pour les crèches de référence (41%), tandis qu'il dépasse les 700 francs dans le canton de Vaud (35%).

Au chapitre des frais de restauration, les crèches de l'échantillon zurichois parviennent à préparer les repas pour un montant moyen inférieur à celui de leurs crèches de référence. Cela provient du fait que la majorité d'entre elles font préparer les repas par le personnel éducatif ; vu l'importante proportion d'apprenants et de stagiaires qui composent celui-ci, les frais de restauration s'en trouvent comparativement assez réduits. Comme les crèches

<sup>30</sup> En raison des arrondis, la somme des pourcentages ne correspond pas toujours à 100 %.

vaudoises sont en moyenne plus grandes et emploient du personnel de cuisine, les frais de restauration sont plus importants

En ce qui concerne les autres frais, les écarts avec les crèches de référence sont relativement faibles et aucune tendance générale ne se dégage laissant supposer un potentiel d'optimisation.

*Tableau 28 Comparaison des coûts complets aux valeurs des crèches de référence par place occupée en moyenne dans les cantons de Zurich et de Vaud*

|                             | Zurich                           |                                       |                | Vaud                             |                                       |                |
|-----------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|----------------|----------------------------------|---------------------------------------|----------------|
|                             | Coûts complets par place occupée | Valeur de référence par place occupée | Ecart          | Coûts complets par place occupée | Valeur de référence par place occupée | Ecart          |
| Frais de personnel éducatif | 18 255                           | 15 115                                | -3 140         | 18 940                           | 14 596                                | -4 344         |
| Frais de loyer              | 3 723                            | 2 206                                 | -1 517         | 2 114                            | 1 384                                 | -0 730         |
| Frais de restauration       | 2 496                            | 2 678                                 | 0 182          | 3 053                            | 2 564                                 | -0 489         |
| Frais administratifs        | 3 877                            | 3 836                                 | -0 041         | 3 336                            | 3 790                                 | 0 454          |
| Amortissements              | 169                              | 514                                   | 0 345          | 472                              | 523                                   | 0 051          |
| Autres frais                | 1 025                            | 1 327                                 | 0 302          | 1 568                            | 1 353                                 | -0 215         |
| <b>Total</b>                | <b>29 545</b>                    | <b>25 676</b>                         | <b>-3 869</b>  | <b>29 483</b>                    | <b>24 210</b>                         | <b>-5 273</b>  |
| <b>Différence en %</b>      |                                  |                                       | <b>(-13 %)</b> |                                  |                                       | <b>(-18 %)</b> |

### 3.4 Analyse de sensibilité

Pour évaluer quelle peut être l'influence des paramètres spécifiques d'une crèche sur ses coûts complets et sur les coûts par place, nous procédons à une analyse marginale ou à une analyse de sensibilité pour les paramètres suivants :

- les heures d'ouverture ;
- la fréquentation ;
- la capacité globale.

Les conclusions de l'analyse sont dans une large mesure indépendantes des conditions-cadre cantonales ou de la taille de la crèche. Elles peuvent ainsi s'appliquer à d'autres crèches et à d'autres cantons.

Pour les calculs, nous faisons appel à une institution fictive (la « crèche modèle ») dont les caractéristiques structurelles ressemblent aux données du canton de Zurich (ou plus précisément à l'échantillon que nous avons étudié).

Cette institution étant utilisée à titre de modèle, ses caractéristiques concrètes ne sont pas très importantes. L'essentiel, pour garantir l'applicabilité des résultats, est que le rapport entre coûts fixes et coûts variables soit le plus fidèle possible à la réalité. Si la façon dont nous concevons ce rapport pour la crèche modèle s'écartait trop de celui d'une institution moyenne, les effets seraient systématiquement sur- ou sous-estimés, car l'analyse ne porte chaque fois que sur les coûts variables.

Le Tableau 29 met en relation les indicateurs structurels généraux de la crèche modèle avec les valeurs moyennes du canton de Zurich. Exception faite de la taille de l'établissement, une grande ressemblance peut être observée entre la crèche modèle et l'échantillon du canton de Zurich. Puisque les directives en vigueur limitent la taille maximale d'un groupe à douze places (valeur pondérée), nous ne définissons pas la capacité de la structure d'accueil en choisissant la moyenne du canton, mais en prenant une valeur qu'on puisse effectivement trouver dans la réalité. Signalons aussi que les enfants de moins d'un an ne sont pas pondérés dans le nombre absolu de places.

*Tableau 29 : Comparaison des indicateurs généraux de la crèche modèle avec la moyenne de l'échantillon du canton de Zurich*

|  | Crèche modèle | Canton de Zurich |
|--|---------------|------------------|
| <b>Taille de la crèche</b>                     |               |                  |
| Places autorisées                              | 36            | 30               |
| enfants de moins de 1 an                       | 9             | 6                |
| enfants de plus de 1 an                        | 27            | 24               |
| Total des places effectives                    | 33            | 28               |
| enfants de moins de 1 an                       | 6             | 4                |
| enfants de plus de 1 an                        | 27            | 24               |
| Nombre de groupes                              | 3             | 3                |
| Fréquentation moyenne                          | 90 %          | 91 %             |
| <b>Heures d'ouvertures</b>                     |               |                  |
| Ouverture quotidienne en heures                | 11,5          | 11,3             |
| Nombre de jours d'ouverture par année          | 240           | 243              |
| Nombre de jours de fermeture annuelle          | 13            | 10               |
| Présence quotidienne par poste à plein temps   | 8             | 8                |
| Besoins en personnel durant les heures creuses | 50 %          | 50 %             |
| <b>Durée de travail du personnel</b>           |               |                  |
| Durée hebdomadaire du travail en heures        | 41            | 42               |
| Nombre de jours de vacances par année          | 25            | 24               |
| Maladie / formation continue                   | 8             | -                |

Il ressort du tableau 30 que les coûts par place occupée en moyenne s'élèvent à 28 418 francs et se situent légèrement en dessous de la moyenne de l'échantillon zurichois qui est de 29 545 francs. La part des frais de personnel et de restauration est en revanche un peu plus élevée, les frais de loyer, les frais administratifs et les frais divers sont un peu plus bas que la moyenne de l'échantillon cantonal. Les frais de personnel plus élevés dans la crèche modèle résultent avant tout de salaires horaires légèrement plus élevés pour le personnel éducatif qualifié et d'un taux d'encadrement éducatif plus bas. Qu'il s'agisse du niveau absolu des coûts ou de leur répartition entre les différentes catégories, la crèche modèle offre dans l'ensemble une base réaliste pour l'analyse de sensibilité.

*Tableau 31 : Comparaison des coûts par place entre la crèche modèle et la moyenne de l'échantillon du canton de Zurich*

|   | Crèche modèle | Zurich        |
|---|---------------|---------------|
| <b>Coûts du personnel éducatif</b>                | 19 024        | 18 255        |
| <b>Loyer et charges</b>                           | 3 030         | 3 470         |
| <b>Indemnités de loyer</b>                        | -             | 253           |
| <b>Frais de restauration</b>                      | 3 030         | 2 496         |
| <b>Frais administratifs (personnel)</b>           | 2 020         | 2 833         |
| <b>Frais administratifs (bénévolat)</b>           | -             | 160           |
| <b>Autres frais administratifs</b>                | 673           | 885           |
| <b>Amortissements</b>                             | 135           | 169           |
| <b>Frais divers</b>                               | 505           | 1 025         |
| <b>Coûts complets par place</b>                   | <b>28 418</b> | <b>29 545</b> |
| <b>Contribution couvrant les coûts (par jour)</b> | <b>118</b>    | <b>121</b>    |

Nous menons à chaque fois deux versions de l'analyse de sensibilité : avec et sans adaptation du taux d'encadrement éducatif. Dans la variante avec modification de ce taux, la modification d'une des dimensions indépendantes (horaires d'ouverture, fréquentation, capacité totale) n'entraîne aucune adaptation des effectifs encadrants. Cette variante est surtout appropriée pour l'évaluation des effets à court terme.

A long terme, en revanche, une structure d'accueil répond à une modification de ses conditions-cadre en adaptant ses effectifs de façon à respecter le plus précisément possible le taux d'encadrement minimal requis. Elle le fait en adaptant la durée de travail du personnel au temps d'accueil nécessaire de l'établissement. Nous procédons aussi à l'analyse de cette seconde variante.

Pour cette adaptation, il est nécessaire d'une part de calculer le temps d'accueil nécessaire (produit du nombre de places, du nombre de jours d'ouverture et du nombre d'heures d'ouverture quotidiennes, en tenant compte des heures creuses et de la fréquentation), d'autre part de comparer les capacités d'accueil disponibles ou le temps de travail du

personnel éducatif (les absences dues aux vacances, aux congés maladie et à la formation continue doivent être déduites du temps de travail), comme l'illustre le tableau 30.

Le rapport entre ces deux dimensions permet de calculer le taux d'encadrement éducatif. En cas de modification du temps d'accueil nécessaire, par exemple suite à une variation de la fréquentation, il faut modifier le volume de travail du personnel éducatif (exprimé en équivalent plein temps) de façon à maintenir l'équilibre.

*Tableau 32 : Comparaison du temps d'accueil nécessaire et du volume de travail du personnel éducatif*

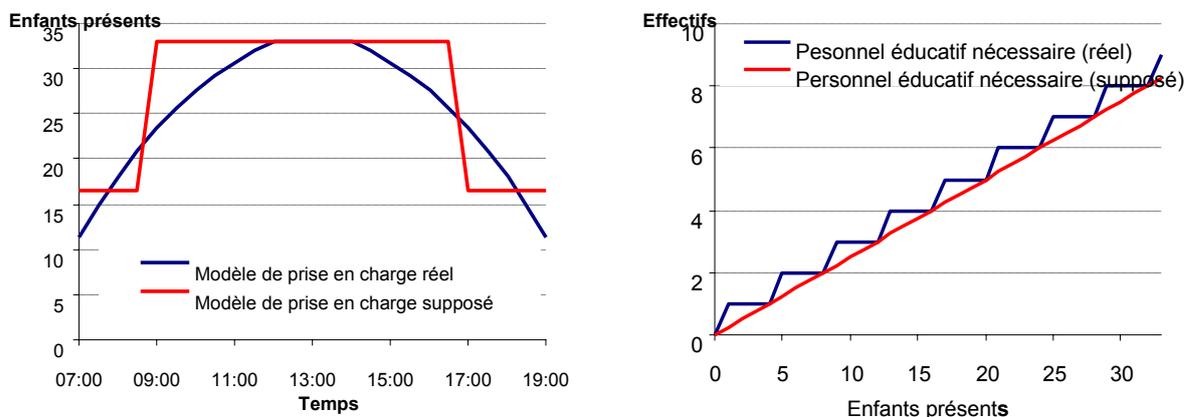
| Temps d'accueil nécessaire   | Volume de travail du personnel éducatif   |
|--|---|
| <b>Nombre d'heures d'ouverture par jour corrigé en tenant compte des heures creuses</b><br><b>x jours d'ouverture par année</b><br><b>x places</b><br><b>x fréquentation</b> | (Durée quotidienne du travail x EPT éducatrices)<br>x<br>(Jours d'ouverture par année<br>+ fermetures annuelles<br>- vacances<br>- maladie<br>- formation continue) |

Les hypothèses du modèle impliquent une relation linéaire entre toutes les dimensions d'entrée et de sortie. Nous supposons par exemple que le calcul du personnel éducatif nécessaire s'effectue de la manière suivante :

$$\text{Personnel éducatif} = \frac{\text{Enfants présents}}{\text{Taux d'encadrement prescrit}}$$

Cette relation (linéaire) simplificatrice fait abstraction de ce que l'engagement d'une éducatrice supplémentaire procède par paliers. Par souci de simplification, nous avons aussi ignoré le fait que les deux éducatrices prenant en charge un groupe d'enfants (exigence implicite) puissent avoir des qualifications distinctes. Nous supposons au contraire que la structure du personnel se modifie toujours de façon proportionnelle et que le rapport entre les différentes catégories de personnel, définies sur la base du niveau de qualification, reste le même (voir l'illustration 39, figure de droite). Nous présumons en outre un modèle d'occupation par paliers sur l'ensemble de la journée, en partant du principe que la crèche n'est occupée qu'à 50 % jusqu'à une heure prédéfinie et que les effectifs engagés peuvent être réduits en conséquence durant cette période. Il faut toutefois aussi supposer que, dans la réalité, les parents amènent et viennent rechercher leurs enfants à des moments très différents de la journée et que le modèle proposé ne se reproduit pas non plus tous les jours de la même façon (voir l'illustration 39, figure de gauche).

*Illustration 40 : Caractéristiques supposées et réelles des crèches (représentation schématique)*



Nous supposons aussi qu'il existe une corrélation linéaire entre l'étendue de la prise en charge, les frais de personnel éducatif et les frais de restauration. Nous considérons que toutes les autres catégories de coûts sont indépendantes des facteurs modifiables, ce qui se justifie totalement pour une analyse marginale. Il n'est pas réaliste de supposer qu'une diminution de la fréquentation se traduit automatiquement par une modification des frais de loyer et d'administration.

Après ces remarques préliminaires générales, nous procédons dans les paragraphes qui suivent à une mesure des sensibilités à l'aide des dimensions retenues.

### 3.4.1 Fréquentation

Le taux de fréquentation est en pratique l'un des indicateurs les plus importants pour le succès économique d'une crèche. D'un point de vue économique, il est possible d'établir un lien entre ces deux dimensions : une augmentation de la fréquentation permet d'assurer une meilleure répartition des coûts fixes entre les places occupées et ainsi de réduire le niveau de la contribution qui est nécessaire à la couverture de ces coûts. Il ne faut toutefois pas ignorer qu'à long terme, plus de 75 % des coûts de garde d'une crèche sont en principe variables et n'ont à long terme pas d'incidence sur le niveau de la contribution. Les effets d'une modification du taux de fréquentation sont nettement moins significatifs à long terme qu'à court terme.

Nous tenons compte de ce fait dans l'examen du modèle en analysant les effets d'une modification de la fréquentation à la fois dans l'hypothèse d'un taux d'encadrement constant et dans l'hypothèse d'un taux d'encadrement variable.

A l'exception des frais de restauration, une baisse de la fréquentation n'a à court terme pas d'effet sur les coûts variables. La contribution nécessaire à la couverture des coûts

augmente donc dans le même ordre de grandeur que la diminution de la fréquentation. Dans l'exemple du Tableau 33, nous faisons l'hypothèse d'une diminution de la fréquentation de 10 %. Pour éviter un déficit à la structure d'accueil, la contribution doit elle aussi être augmentée d'au moins 10 % à 130 ou 132 francs. Les coûts se situent dans une fourchette comprise entre 835 000 et 844 000 francs selon l'hypothèse retenue au sujet des frais de restauration. Si ces coûts peuvent être réduits très rapidement (notamment si les repas sont achetés à l'extérieur), les coûts complets seront vraisemblablement plus proches du bas de la fourchette. Si les repas sont au contraire préparés sur place, la réduction des coûts à court terme ne sera que minime.

Tableau 33 : Effets monétaires d'une modification du taux de fréquentation

|   | Situation actuelle | Modifications                                |   |
|---|--------------------|--|---|
|   |                    | Taux d'encadrement variable<br>(court terme) | Taux d'encadrement constant<br>(long terme) |
| <b>Fréquentation</b>  | 90 %               | 81 %   | 81 %  |
| <b>Frais de personnel éducatif (en francs)</b>              | 565 000            | 565 000                                      | 508 506                                     |
| <b>Coûts complets (en francs)</b>                           | 844 000            | 835 000 - 844 000                            | 778 506                                     |
| <b>Contribution couvrant les coûts (par jour en francs)</b> | 118                | 130-132                                      | 121   |

A plus long terme, nous supposons qu'après une période transitoire, la crèche réagit à la baisse de la fréquentation en réduisant non seulement ses frais de restauration, mais aussi ses frais de personnel d'environ 10 %. Dans l'idéal, l'augmentation de la contribution peut être limitée à environ 2,5 %, le principe étant que seuls les coûts fixes sont à répartir entre les enfants restants. Dans ce cas de figure, la progression de la contribution se limite à 3 francs. Cette relation vaut aussi dans le sens opposé : près de 2,5 % des coûts peuvent être économisés suite à une augmentation de 10 % de la fréquentation dans l'hypothèse d'un ajustement flexible des effectifs à long terme.

Un tel niveau de flexibilité est toutefois très théorique et n'a pas d'équivalent dans la réalité. Les dispositions relativement rigides en matière d'accueil font souvent obstacle à un ajustement flexible du personnel. Elles ont pour effet de transformer les frais de personnel en coûts variant par paliers à mesure que les plafonds en matière de taille des groupes ou de composition par âge sont dépassés. Les variations de la fréquentation sont en outre par nature généralement provisoires et une réorganisation du personnel éducatif ne saurait être envisagée à chaque fluctuation. D'incessantes modifications du personnel ou de la composition des groupes ne seraient d'ailleurs pas souhaitables d'un point de vue pédagogique.

### 3.4.2 Heures d'ouverture et heures creuses

En général, dès lors qu'elle est d'une certaine ampleur, la prolongation de la durée d'ouverture a pour conséquence un ajustement comparable des effectifs. Cela signifie qu'un allongement de 10 % se traduit pour la crèche par une augmentation plus ou moins équivalente des frais de personnel. Une telle relation ne se vérifie toutefois que si la durée des heures pleines s'accroît elle aussi dans cet ordre de grandeur, car les conséquences sur les frais de personnel dépendent de la façon dont le rapport entre heures pleines et heures creuses s'en trouve ou non modifié.

Comme le montre le Tableau 34, une extension des heures d'ouverture de 10 %, soit 1,2 heure par jour, qui n'affecte pas la durée des heures pleines, équivaut à un allongement réel du temps d'accueil d'uniquement 5,9 %, soit un peu plus d'une demi-heure. Les coûts variables pour le personnel éducatif n'augmentent donc eux aussi que d'environ 6 %. Les coûts fixes demeurant constants, la progression des coûts complets n'est que d'environ 4 %. L'extension des heures d'ouverture conduit dans l'ensemble à une réduction des coûts complets par heure d'accueil.

Tableau 34 : Effets monétaires d'une modification de la durée d'ouverture

|   | Situation actuelle | Heures pleines constantes |                       | Heures pleines prolongées |                       |
|---|--------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|
|   |                    | Modification absolue      | Modification en %     | Modification absolue      | Modification en %     |
| <b>Durée d'ouverture, en heures</b>                   | 11,5               | 12,65                     | +1,15<br>(+ 10 %)     | 12,65                     | +1,15<br>(+ 10 %)     |
| <b>Nombre d'heures creuses</b>                        | 8                  | 8                         | -                     | 8,8                       | +1,8<br>(+ 10 %)      |
| <b>Présence moyenne pleine, en heures</b>             | 9,75               | 10,33                     | + 0,58<br>(+ 5,9 %)   | 10,73                     | + 0,98<br>(+ 10 %)    |
| <b>Frais de personnel éducatif (en francs)</b>        | 565 000            | 598 249                   | + 33,249<br>(+ 5,9 %) | 621 489                   | + 56,489<br>(+ 10 %)  |
| <b>Coûts complets (en francs)</b>                     | 844 000            | 877 249                   | + 33,249<br>(+ 3,9 %) | 900 486                   | + 56,486<br>(+ 6,7 %) |
| <b>Contribution couvrant les coûts (en francs)</b>    | 118                | 123                       | + 5<br>(+ 3,9 %)      | 126,3                     | + 8,6<br>(+ 6,7 %)    |
| <b>Coûts complets par heure d'accueil (en francs)</b> | 12,1               | 11,9                      | - 0,20<br>(-1,62%)    | 11,8                      | - 0,33<br>(- 2,7%)    |

La situation est différente dans l'hypothèse où un allongement de 10 % de la durée d'ouverture s'accompagne d'une augmentation équivalente des heures pleines. Les frais de personnel augmentent alors eux aussi de 10 % pour atteindre 621 489 francs, tandis que la contribution permettant de couvrir ces coûts progresse de près de 6,7 % à 126 francs. Nous supposons ici que les frais de restauration sont constants. L'allongement

des heures pleines et des heures d'ouverture conduit à une réduction des coûts complets par place d'accueil disponible de près de 2,7 %.

Ces résultats ne sont valables que pour une modification marginale de la durée d'ouverture – de l'ordre de quelques heures. Dans l'hypothèse d'une prolongation plus importante, il faudrait probablement prendre en considération d'autres augmentations, par exemple celles des frais de restauration et du salaire horaire du personnel (majorations). La gestion d'une flexibilité d'occupation accrue pourrait aussi entraîner une hausse des dépenses administratives. De plus, nous avons jusqu'à présent supposé que la fréquentation demeure constante durant les heures d'ouverture supplémentaires, et donc que les frais de personnel par place occupée n'augmentent pas. Cette hypothèse n'est toutefois réaliste que si au moins un groupe d'environ onze enfants est au complet. Seule cette situation permet en effet de maintenir le rapport entre personnel qualifié et personnel non qualifié et de réduire au minimum les frais de personnel. Un allongement de la durée d'ouverture qui s'accompagnerait d'une baisse du taux d'occupation aurait pour effet d'accroître les coûts de prise en charge de façon disproportionnée.

Nous avons renoncé à mener l'analyse des effets à court terme d'une modification de la durée d'ouverture avec un taux d'encadrement variable (c'est-à-dire d'une augmentation du taux d'encadrement en cas de prolongation de la durée d'ouverture). A la différence de la fréquentation, les modifications apportées à cette dimension peuvent être planifiées et devraient en principe être prévues pour une plus longue période. La capacité d'accueil devrait alors elle aussi être étendue.

### **3.4.3 Extension de la capacité d'accueil de la crèche à une place supplémentaire**

L'interprétation de ce scénario est en grande partie identique aux variations de la fréquentation que nous avons esquissées précédemment. C'est pourquoi nous ne l'abordons ici que brièvement.

Dans ce cas aussi, nous pouvons distinguer deux situations : soit la modification du nombre d'enfants est durable et le nombre d'éducatrices doit être adapté en conséquence, soit elle n'est que provisoire et n'appelle aucun ajustement.

Sans ajustement du personnel éducatif (court terme), les frais de personnel restent constants. Les coûts complets augmentent de 844 000 à 846 000 francs, car nous faisons l'hypothèse d'une augmentation proportionnelle des frais de restauration. Mais une place supplémentaire fait baisser la contribution nécessaire à la couverture des coûts de 118 à 115 francs.

Pour autant que les effectifs engagés correspondent à ce que prévoient les directives, la deuxième variante, d'après laquelle le personnel éducatif varie parallèlement au nombre d'enfants à charge, semble toutefois plus réaliste. Les frais de personnel augmentent alors de près de 3 %, passant de 565 000 à 582 000 francs, et la contribution nécessaire à la couverture des coûts reste plus ou moins constante par rapport à la situation actuelle.

Tableau 35 : Effets monétaires d'une modification du taux de fréquentation

|   | Situation actuelle | Modifications                             |  |
|---|--------------------|---|--|
|   |                    | Taux d'encadrement variable (court terme) | Taux d'encadrement constant (long terme) |
| Places effectives                           | 33                 | 34  | 34                                       |
| Frais de personnel éducatif (en francs)     | 565 000            | 565 000                                   | 582 000                                  |
| Coûts complets (en francs)                  | 844 000            | 846 000                                   | 864 000                                  |
| Contribution couvrant les coûts (en francs) | 118                | 115                                       | 117,6                                    |

Un autre cas de figure imaginable serait que l'accueil d'un enfant supplémentaire oblige à ouvrir un nouveau groupe, de sorte que l'ensemble des frais de personnel de l'éducatrice en charge de ce groupe devrait être imputé à l'accueil de ce seul enfant. Nous savons que dans ce cas les frais de personnel s'élèvent à environ 40 francs par heure et les frais de restauration à environ 11 francs par jour. Aucune indication précise ne peut être faite au sujet des frais de loyer occasionnés, car ils dépendent de la surface louée. Si nous reprenons les valeurs moyennes du canton de Zurich, à savoir environ 13 m<sup>2</sup> par enfant à raison de 20 francs par mois, nous arrivons à des frais de loyer d'environ 13 francs par jour. Les autres coûts ne correspondent pas à des coûts variant par paliers et nous pouvons donc utiliser les moyennes de l'enquête. Sur la base des données du canton de Zurich, les coûts s'élèvent alors au total à environ 448 francs par jour ou 108 000 francs par an (voir Tableau 36).

Tableau 36 : Coûts d'une place supplémentaire nécessitant l'ouverture d'un nouveau groupe

|   | Coûts par jour (francs) |
|---|-------------------------|
| Personnel éducatif (pour 10 heures et 40 francs / h)        | 400                     |
| Loyer et charges  | 13                      |
| Indemnités de loyer   | 1                       |
| Frais de restauration                                       | 11                      |
| Frais administratifs (personnel)                            | 12                      |
| Frais administratifs (bénévolat)                            | 1                       |
| Autres frais administratifs                                 | 4                       |
| Amortissements  | 1                       |
| Frais divers  | 5                       |
| <b>Coûts complets (pour un groupe avec une seule place)</b> | <b>448</b>              |



## 4 Bilan

### 4.1 Résultats de l'enquête

L'analyse économique des structures de coûts, des facteurs de coûts et de la situation des recettes pour l'offre de places de crèche s'appuie sur une enquête conduite dans vingt institutions choisies de manière ciblée, une moitié dans le canton de Zurich, l'autre dans le canton de Vaud. Nous avons veillé à ce que les structures retenues accueillent pour l'essentiel des enfants entre 0 et 4 ans, mais qu'elles couvrent aussi le spectre de facteurs de coûts le plus large possible. L'échantillon comprend ainsi des structures d'accueil présentant une grande disparité du point de vue de la taille (allant de 10 à 192 places), du statut (crèches publiques, crèches associatives et crèches d'entreprise), du mode de financement (subvention publique fixe ou garantie de déficit) et de l'emplacement (centre-ville, périphérie, zone rurale).

Afin d'obtenir une meilleure comparabilité, l'étude se réfère aux coûts de revient complets, qui comprennent également les coûts comptables, par exemple ceux calculés pour le bénévolat et les indemnités de loyer.

Avec une moyenne de 44 places contre 24, les structures d'accueil du canton de Vaud que nous avons étudiées s'avèrent être nettement plus grandes que celles de l'échantillon zurichois. L'examen des coûts complets moyens n'a pourtant pas fait apparaître de différence considérable entre les deux cantons. Par place occupée en moyenne, ils s'élèvent à 29 545 francs par année dans le canton de Zurich et à 29 485 francs dans le canton de Vaud. En d'autres termes, l'heure d'accueil est de 10 fr. 70 à Zurich et de 10 fr. 60 dans le canton de Vaud, et la journée d'accueil de 121 fr. 40 resp. 126 fr. 50. La légère différence provient du fait que les coûts, au total plus élevés à Zurich, sont répartis sur davantage de jours ouvrables (243 jours par année en moyenne à Zurich, contre 233 dans le canton de Vaud). A l'inverse, les crèches vaudoises sont ouvertes en moyenne 11,9 heures par jour, soit un peu plus longtemps que les crèches zurichoises (11,3 heures). L'interprétation de ces résultats doit néanmoins tenir dûment compte des écarts importants entre les différentes institutions d'un même canton. A Zurich, les coûts complets par année de la crèche la plus chère équivalent quasiment au double de ceux de la moins chère. La pertinence des analyses au niveau des coûts agrégés est donc limitée.

L'examen des **structures de coûts** révèle tout d'abord que les frais de personnel (accueil et administration) représentent le poste de loin le plus important : 72 % en moyenne pour les crèches du canton de Zurich et 75 % pour les crèches vaudoises. Les autres postes les plus importants sont les frais de loyer (y compris subventions et charges) et les frais de restauration. La part respective de ces deux postes dans les coûts complets est toutefois nettement moindre : celle des frais de loyers s'élève à 13 % dans le canton de Zurich et à 7 % dans le canton de Vaud, tandis que celle des frais de restauration est de 8 % à Zurich et de 10 % en terre vaudoise. Ces trois catégories de coûts sont responsables à elles seules d'environ 90 % de l'ensemble des coûts d'une structure d'accueil. En regard des

coûts moyens, les coûts comptables – qui sont de 2 % à Zurich et de 3 % dans le canton de Vaud – n'ont qu'une faible influence sur les coûts complets d'une structure d'accueil. Il n'en va toutefois pas de même lorsqu'on considère les structures séparément. Les frais de loyer de certaines des crèches analysées dans le canton de Vaud sont par exemple subventionnés jusqu'à près de 90 % d'un loyer usuel sur le marché.

Si le niveau des **frais de personnel** est en grande partie comparable dans les deux cantons, nous pouvons en revanche observer des différences considérables en ce qui concerne la composition, la quantité et le niveau des salaires horaires. La composition du personnel éducatif est très dissemblable dans les deux cantons. Les crèches zurichoises sont également des lieux de formation : les apprenants et les stagiaires y représentent plus de 40 % de l'effectif du personnel. Cette proportion est significativement plus faible dans le canton de Vaud, puisque, pour répondre aux normes d'encadrement, seule une partie des apprenants et stagiaires est prise en compte. Le personnel éducatif du canton de Zurich est en outre majoritairement composé d'éducatrices de la petite enfance de formation secondaire, tandis que les employés dans le canton de Vaud sont principalement des éducatrices de la petite enfance de formation supérieure (ES) ou des éducatrices sociales de formation tertiaire (HES).

Le taux d'encadrement éducatif fait aussi l'objet d'importantes différences entre les cantons. Ce taux est de 3,7 enfants par éducatrice dans le canton Zurich, tandis qu'il est de 5,2 dans le canton de Vaud. Ces différences sont notamment imputables à la teneur des directives cantonales respectives. L'interprétation de ces directives au sujet de la taille maximale des groupes, du taux d'encadrement nécessaire et des exigences minimales en matière de qualifications du personnel a une influence considérable sur les besoins en personnel ainsi que sur la composition des effectifs des structures d'accueil et, partant, sur les frais de personnel : leur coût moyen par place d'accueil occupée se situe au final à un niveau semblable dans les deux cantons. Si le nombre d'enfants par éducatrice est moindre dans le canton de Zurich, le niveau de qualification – et donc de rémunération – du personnel est plus élevé dans le canton de Vaud. En outre, on a pu observer, à qualification égale, un niveau des salaires plus élevé dans les crèches étudiées du canton de Vaud.

Etant donné les directives en vigueur, nous aurions aussi pu nous attendre à trouver des **frais de loyer** plus avantageux dans le canton de Vaud. Les directives zurichoises prévoient en effet une surface d'accueil de 5,5 m<sup>2</sup> par place d'accueil contre 3 m<sup>2</sup> seulement pour le canton de Vaud. Néanmoins, en raison de la pénurie de locaux adaptés sur le marché, les surfaces d'accueil prévues par les directives sont largement dépassées dans les deux cantons. Rapportées au nombre de places, les surfaces louées varient fortement d'une structure d'accueil à l'autre. Les frais de loyer diffèrent en outre très fortement aussi bien à l'intérieur d'un même canton qu'entre les deux cantons. Les loyers dépendent donc en définitive de l'emplacement et de l'équipement propres à chaque structure d'accueil. Il n'est dans l'ensemble pas possible d'attribuer le montant du loyer des différentes structures d'accueil à un facteur de coûts unique.

Une conclusion semblable s'applique au troisième poste de coûts en importance, les **frais de restauration**. Là aussi, aucune différence décisive (ni aucune économie particulière) ne peut être établie, que ce soit entre les options concernant la préparation des repas, sur place ou externalisée, ou entre les cantons.

Les **frais administratifs** jouent un rôle plus important à Zurich que dans le canton de Vaud pour deux raisons : les frais de personnel pour la direction y sont en moyenne supérieurs et, vu la capacité plus réduite des crèches zurichoises, les frais administratifs sont répartis sur moins d'enfants. Quant aux autres frais administratifs, ils sont deux fois plus importants à Zurich que dans les crèches vaudoises.

Les **frais divers** et les **amortissements** sont en moyenne plus importants au bord du Léman (7 %) qu'à Zurich (3,5 %), mais ces chiffres restent difficilement comparables, étant donné que ces types de frais ne sont guère quantifiables dans les petites crèches, ce qui occasionne quelquefois des différences considérables.

La situation des **recettes** se caractérise elle aussi par une grande hétérogénéité. Les recettes des crèches étudiées dans les cantons de Vaud et de Zurich proviennent principalement d'un panachage de contributions des parents, de subventions publiques et d'allocations des entreprises – allocations parmi lesquelles on range ici la location à long terme de contingents de places d'accueil. Dans les structures étudiées à Zurich, les contributions des parents représentent la plus grande part des recettes, suivies par les subventions des communes. Le canton n'octroie pas de subventions et les allocations des entreprises ne jouent un rôle que dans deux institutions.

Dans le canton de Vaud, la provenance des recettes est dans l'ensemble plus hétérogène. Les contributions des parents représentent souvent moins de 50 % des recettes. Les subventions communales et cantonales jouent en revanche un rôle important. Les contributions financières des entreprises sont plus répandues dans l'échantillon du canton de Vaud et concernent six des neuf structures d'accueil étudiées. Presque toutes les crèches sont subventionnées, soit par un mécanisme de couverture des déficits, soit par des subventions fixes (subvention forfaitaire pour la structure ou aide financière calculée en fonction de la capacité économique des parents). Ces contributions sont pour la plupart conçues de telle façon que les crèches ne peuvent pas faire de bénéfices (élevés) grâce aux contributions publiques. La plupart des structures d'accueil fonctionnent en conséquence à la limite du seuil de rentabilité.

## 4.2 Analyse des principaux facteurs

Dans le cadre de l'analyse des coûts, nous nous sommes efforcés de déterminer l'influence respective de trois facteurs : la taille de la crèche, son statut et son mode de financement, ainsi que son emplacement géographique. L'interprétation des moyennes obtenues et l'analyse des résultats doivent tenir compte du fait qu'un échantillon de seulement vingt crèches (voire moins dans certains cas, en raison de valeurs excentriques

ou manquantes) n'autorise pas à tirer des conclusions empiriquement probantes. Les résultats fournissent malgré tout des indications sur de possibles tendances et sur les recherches empiriques complémentaires qu'il serait souhaitable d'entreprendre.

Malgré la grande variance de l'échantillon, avec des structures d'accueil offrant de 10 à 192 places autorisées, une analyse de régression n'a révélé aucun lien significatif entre la **taille d'une crèche** et les coûts complets par place d'accueil occupée en moyenne. Les résultats de l'enquête n'ont par exemple pas confirmé, comme on aurait peut-être pu s'y attendre, l'existence d'économies d'échelle ou de coûts dégressifs par place associés à une augmentation de la taille d'une crèche. Une raison fondamentale est sans doute que les coûts qui sont fixes et indépendants de la taille d'une structure d'accueil ne constituent qu'une faible partie de l'ensemble des coûts. Même des coûts en substance fixes, comme par exemple les frais de loyer, correspondent en réalité à des coûts variant par paliers : ils sont liés au nombre de places autorisées. La plupart des catégories de coûts augmentent proportionnellement à la taille de l'institution. Des économies d'échelles ne sont concevables que pour les frais administratifs, même si notre échantillon ne permet pas de l'établir clairement.

Une occupation optimale des capacités disponibles et une gestion efficace de la crèche constituent des éléments plus décisifs. Les structures d'accueil examinées font à cet égard excellente figure : tant à Zurich que dans le canton de Vaud (abstraction faite de rares exceptions), elles affichent un taux de fréquentation moyen avoisinant 90 %. Les petites structures semblent aussi avoir certains avantages sur les plus grandes, par exemple une flexibilité plus élevée dans le domaine des plans de travail et d'occupation.

Concernant l'**emplacement** des crèches, la forte dispersion de l'échantillon ne permet pas non plus de dégager des avantages ou des inconvénients manifestes associés à la situation des crèches en centre-ville, en périphérie ou en zone rurale. La seule tendance que nous pouvons mettre en évidence n'est guère surprenante : les frais de loyer sont, en ville et (en certains cas) en périphérie, plus élevés qu'à la campagne et cette disparité se reflète dans les structures de coûts.

L'enquête ne permet pas d'apporter de réponse tranchée à la question de savoir si le **statut et le modèle de financement** (couverture de déficit ou subventions fixes) ont une influence sur l'efficacité de la gestion et, partant, sur les coûts complets d'une crèche. Nous pouvons certes constater que les structures d'accueil examinées qui bénéficient d'une garantie de couverture de déficit ont tendance à présenter des coûts complets plus élevés que les autres. Les critères d'efficacité pertinents que sont la fréquentation, les frais de personnel ou le taux d'encadrement éducatif ne permettent toutefois pas d'identifier de potentiels d'optimisation évidents.

L'analyse de sensibilité a montré que la façon dont les coûts réagissent à des modifications du taux de fréquentation, des horaires d'ouverture et des capacités d'accueil doit être envisagée tant à court qu'à long terme. L'évolution des coûts dépend fortement de l'ajustement des ressources en personnel. A court terme, ces ressources, qui représentent le poste de coûts fixes le plus important, sont indépendantes de la fréquentation et sont en

ce sens constantes. A plus long terme, il est en revanche possible de les ajuster à l'évolution de la fréquentation. Si cet ajustement n'est pas possible à court terme, les coûts complets réagiront en principe de façon proportionnelle aux extensions ou aux rétrécissements de l'offre en raison de la part importante des coûts fixes. Si la fréquentation baisse par exemple de 10 %, les coûts complets par place occupée augmenteront aussi de 10 %, du moins à court terme. C'est uniquement si les capacités peuvent elles aussi être réduites que l'on parviendra à contenir l'augmentation des coûts complets par place occupée. Les effets des fluctuations du taux d'occupation sont donc nettement moins importants à long terme qu'à court terme.

C'est précisément dans le cas d'une augmentation de la fréquentation qu'il faut tenir compte des diverses restrictions prévues par les directives cantonales. Elles se traduisent souvent par un accroissement des effectifs et donc par une augmentation des coûts variant par paliers, limitant ainsi fortement les possibles économies d'échelle.

### 4.3 Marges de manœuvre économiques

Dans l'ensemble, l'échantillon n'a permis d'identifier **aucune absence manifeste de rentabilité**. Les réserves d'efficacité dans le cadre des directives en vigueur ne sont pas non plus nombreuses. Lorsque des crèches affichent des coûts nettement supérieurs à la moyenne, le facteur responsable est en principe clairement identifiable. La crèche d'entreprise ZH-B-04 emploie par exemple plus de personnel qualifié que la moyenne des crèches du canton. La crèche ZH-F-02 doit quant à elle acquitter un loyer très élevé en raison d'une situation géographique privilégiée, ce qui explique le niveau élevé de ses coûts. Dans ces cas, les différences de coûts frappantes sont aussi le reflet du profil des structures d'accueil, qui cherchent à satisfaire les préférences de leur organisme de tutelle ou des parents en termes de qualité pédagogique, d'équipement ou d'emplacement.

Le potentiel d'optimisation économique que nous indiquons ci-après ne porte pas spécifiquement sur les structures d'accueil et sur les cantons de notre échantillon. L'analyse des coûts complets a plutôt montré que quelques facteurs seulement fournissent aux crèches une marge de manœuvre pour optimiser la structure de leurs coûts. Nous nous plaçons en outre principalement dans une perspective économique. Seule une recherche approfondie portant sur un échantillon représentatif des crèches d'un ou de plusieurs cantons permettrait de savoir dans quelle mesure ces considérations ne valent pas seulement pour les crèches étudiées dans le présent rapport.

Toute modification apportée aux conditions-cadre et à la gestion d'une structure d'accueil a aussi des conséquences sur la qualité de la prise en charge et le bien-être des enfants. La qualité de la prise en charge et l'orientation pédagogique des structures d'accueil ne faisaient toutefois pas l'objet de cette étude et nous ne les abordons pas non plus dans ce chapitre. Ce sont néanmoins des considérations auxquelles il faut évidemment prêter attention avant de mettre en œuvre des changements.

La **fréquentation** est en fin de compte le principal critère d'efficacité dans la gestion d'une structure d'accueil. Le niveau de rentabilité d'une crèche dépend généralement du taux d'occupation de ses capacités d'accueil. Afin de maintenir un taux d'occupation élevé, une crèche doit autant que possible établir une planification de l'occupation à long terme, en tenant compte de l'évolution de la structure d'âge et de la composition des groupes. Dans l'ensemble, une interprétation restrictive des directives relatives au taux d'encadrement et à la composition des groupes réduit la flexibilité avec laquelle les structures d'accueil gèrent l'occupation. La situation s'avère particulièrement délicate lorsque, comme c'est le cas dans le canton de Vaud, les groupes multi-âges ne sont pas autorisés et que la composition des effectifs accueillis est difficilement conciliable avec les places disponibles au sein de la crèche. Les frais de personnel, qui représentent le poste de coûts le plus important, s'apparentent par ailleurs à des coûts variables, mais évoluant par paliers : ils sont sensibles au nombre de groupes ouverts, mais le sont peu aux fluctuations de fréquentation à l'intérieur de ces groupes. Les surcapacités génèrent des coûts qui, s'ils ne sont supportés par les enfants présents, se traduisent par un déficit pour l'institution. Dans le pire des cas, une baisse de la fréquentation par exemple de 10 % peut, faute de marge d'ajustement du personnel, entraîner une augmentation disproportionnée (c'est-à-dire supérieure à 10 %) des coûts complets par place occupée. Ce n'est qu'à plus long terme qu'il est possible de limiter l'augmentation des coûts, par exemple en diminuant les effectifs ou, dans un cas extrême, en réduisant la surface d'accueil.

Nous constatons par ailleurs que l'objectif d'un taux d'occupation élevé est plus difficile à atteindre lorsque la structure cherche à satisfaire aux multiples exigences des parents en faisant preuve d'une grande flexibilité dans les possibilités d'accueil. Les gardes d'une demi-journée ou les gardes alternées (plusieurs enfants se partageant une même place de garde sur différents jours de la semaine) compliquent considérablement le travail d'organisation. Le recours à un logiciel spécialisé, déjà effectif dans certaines institutions de notre échantillon, aide à résoudre cette difficulté. Si l'utilisation de programmes courants peut s'avérer suffisante pour les plus petites crèches, l'acquisition de logiciels spécialisés est absolument recommandée pour les plus grandes structures. Les crèches qui peuvent tabler sur une demande suffisamment forte, notamment les plus petites d'entre elles, ont avantage à réduire au minimum le nombre de modèles d'occupation qu'elles proposent. Cela leur permet d'utiliser au mieux leur temps de garde.

Pour de nombreuses entreprises, donner la possibilité à leurs employés de concilier travail et famille constitue un atout toujours plus important afin d'attirer une main-d'œuvre qualifiée. Dans un contexte marqué par une pénurie de places de crèche, une coopération durable avec une structure d'accueil offrant des services de qualité présente un intérêt certain. Il peut donc s'avérer opportun, d'un point de vue économique, de proposer à des entreprises ou à d'autres organisations des contingents de **places réservées**. Cette solution présente un avantage pour la structure d'accueil en la déchargeant du travail de planification et des risques de sous-occupation, tout en lui garantissant des recettes. Les modèles qui combinent une plus grande flexibilité et de plus longues heures d'ouverture, cherchant à correspondre au mieux aux besoins des entreprises, sont au demeurant une

condition pour pouvoir louer à long terme des places de garde attrayantes. Néanmoins, ces modèles se justifient à condition que les recettes supplémentaires qu'ils induisent compensent les coûts dus à l'accroissement de flexibilité.

Un personnel qualifié et motivé, capable d'assurer un encadrement de haute qualité pédagogique répondant aux attentes des parents : telle est la clé du succès d'une crèche ; mais les **frais de personnel** représentent le poste de coûts le plus important. Maintien de la qualité pédagogique et réduction des coûts semblent donc être deux objectifs fondamentalement inconciliables. Certains potentiels d'économie peuvent pourtant être acceptables sur le plan pédagogique. C'est par exemple le cas lorsque les exigences légales en matière de niveau de qualification du personnel sont durablement et clairement dépassées. Exploiter ces potentiels d'économie permettrait de réduire les coûts par place. Le recours au bénévolat ou à du personnel moins qualifié pour accomplir des tâches annexes de jardinage, de gardiennage, de cuisine ou d'administration peut aussi être rationnel dans certains cas.

Le niveau des **frais de loyer** dépend dans une très large mesure de la disponibilité de locaux appropriés. Or, notamment dans les grands centres urbains, les organismes responsables des crèches ont rarement la possibilité de choisir entre différentes options et de trouver des locaux adaptés à leurs besoins et aux exigences légales. On ne saurait toutefois trop rappeler que la location d'un local engage en principe la crèche sur une longue période, avec des répercussions à long terme sur le niveau des coûts fixes. A ce titre, la location de surfaces trop grandes ou mal agencées devrait être évitée autant que possible. Le montant des charges devrait lui aussi être pris en considération.

Même si l'enquête n'a pas permis d'établir directement l'existence d'économies d'échelle, la **coopération** entre les crèches offre des potentiels d'efficacité supplémentaires. La collaboration entre les structures d'accueil pourrait être opportune dans plusieurs domaines : marketing et relations publiques, achats groupés permettant de réduire les frais de restauration, ou organisation en commun d'activités extérieures. En l'absence d'une véritable concurrence entre les crèches – puisque la demande pour les places de crèche est supérieure à l'offre – un renforcement de la coopération en matière de gestion est aussi envisageable. L'expérience des réseaux, par exemple dans le canton de Vaud, montre déjà comment une coopération lors de la conception et de la coordination des offres permet à la fois de mieux promouvoir les structures d'accueil et d'aller à la rencontre des besoins des parents. Dans le domaine de la gestion du personnel, la collaboration pourrait aller d'une coordination de la formation et du perfectionnement à une collaboration en matière de recrutement ou même un échange de personnel. Un tel échange pourrait être intéressant dans la perspective des activités de formation de chaque structure, par l'apport d'un complément opportun. Une collaboration (informelle) des institutions en matière d'assurance-qualité ou l'échange de connaissances, par exemple sous la forme de cercles de qualité, sont aussi imaginables.

L'enquête a dans l'ensemble montré que les structures d'accueil consultées font bonne figure dans le cadre des possibilités prévues par les directives en vigueur.

Les plus grandes réserves d'efficacité passeront à l'avenir principalement par une **meilleure adaptation de ces directives aux besoins** économiques des crèches et surtout par une **interprétation plus flexible** de leurs dispositions.

La réglementation des structures d'accueil doit garantir un niveau minimal de qualité, comme le font les dispositions concernant la taille maximale des groupes, le taux d'encadrement éducatif, la taille minimale des locaux et la surface d'accueil par enfant. Les exigences minimales en matière de qualification et de structure du personnel de crèche, ou en matière de formation continue spécifique pour la direction de la crèche en sont aussi des exemples. Mais à l'intérêt légitime de voir dans des exigences minimales la garantie de la sécurité et d'une prise en charge de haute qualité pédagogique pour tous les enfants s'oppose le fait qu'une réglementation trop détaillée peut toujours provoquer un renchérissement et, le cas échéant, une raréfaction de l'offre. Une stricte délimitation de la taille ou de la structure d'âge des groupes peut par exemple nuire à une gestion flexible des ressources humaines et avoir des effets négatifs sur l'utilisation des capacités d'accueil. Elle peut aussi conduire, en particulier pour les plus petites structures, à de brusques augmentations des frais de personnel lorsque les limites supérieures des paliers sont franchies. Le domaine des directives recèle ainsi de multiples possibilités d'optimisation. Aussi, les standards exigés devraient être examinés au regard de leurs conséquences sur les coûts et les possibilités d'assouplir leur interprétation, clairement établies. Du point de vue économique, le principal potentiel de réduction du coût des places de crèche réside dans le contenu et la flexibilité des directives portant sur la qualification et la structure du personnel, la taille maximale des groupes d'enfants, la structure d'âge de ces groupes et le taux d'encadrement.

# Glossaire

|  |   |
|--|---|
| <b>Apprenant</b>                       | <p>Personne suivant une formation professionnelle. Aussi désignée « personne en formation ».</p> <p>Dans le canton de Vaud, les apprenants en dernière année de formation peuvent être pris en compte dans le taux d'encadrement au titre d'auxiliaires (au maximum 20 % des effectifs encadrants prescrits) pour une durée maximale de 6 mois (12 au moment de l'enquête).</p> |
| <b>Catégories de personnel, autres</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Direction de la crèche (part consacrée à l'administration)</li><li>▪ Personnel de cuisine</li><li>▪ Employés d'administration</li><li>▪ Autres collaborateurs (jardiniers, agents d'entretien, etc.)</li></ul>  |
| <b>Coûts complets</b>                  | <p>Somme de tous les coûts comptables, qu'ils aient réellement un effet sur les paiements ou non (ce qui inclut les activités bénévoles, les indemnités de loyer, etc.).</p>  |
| <b>Crèche</b>                          | <p>Structure vouée à l'accueil extrafamilial de jour des enfants jusqu'à l'entrée à l'école enfantine.</p>  |
| <b>Frais de personnel</b>              | <p>Les frais de personnel comprennent les coûts salariaux (salaires et traitements) et les cotisations sociales aux assurances vieillesse, maladie, chômage et accident. Les employés prennent en charge une partie de ces cotisations, mais seule la part de l'employeur est prise en compte dans les frais de personnel.</p>  |
| <b>Fréquentation (moyenne)</b>         | <p>Total de toutes les places vendues sur une année divisée par le total des places autorisées.</p>   |
| <b>Jour d'accueil</b>                  | <p>Jours durant lesquels les crèches sont ouvertes : jours d'ouverture à l'exception des jours fériés légaux et des fermetures annuelles (dans le référentiel de coûts : 243 à Zurich et 233 dans le canton de Vaud).</p>   |
| <b>Nourrisson</b>                      | <p>Selon la définition des directives du canton de Zurich, il s'agit d'un enfant âgé de moins de 18 mois (ou de moins de 12 mois avant 2008).</p>   |
| <b>Personnel éducatif</b>              | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Direction de la crèche (part consacrée au travail de prise en charge)</li><li>▪ Educatrices qualifiées et non qualifiées (y compris la responsable de groupe dans le canton de Zurich)</li><li>▪ Apprenants</li><li>▪ Stagiaires</li></ul>  |
| <b>Places autorisées</b>               | <p>Nombre des places autorisées par l'autorité compétente (y c. les pondérations éventuelles en fonction de l'âge des enfants [ZH]).</p>  |

|  |   |
|--|---|
| <b>Places effectives</b>                       | <p>Nombre des places effectivement offertes (sans les pondérations éventuelles en fonction de l'âge des enfants [ZH]).</p> <p>Dans le canton de Zurich, les enfants de moins de 18 mois occupent 1,5 place, de sorte que le nombre d'enfants réellement accueillis est surestimé. Nous avons exclu cette pondération dans le calcul des « places effectives » afin de permettre la comparaison intercantonale. En effet, il n'y a pas de pondération en fonction de l'âge dans le canton de Vaud.</p> <p>Dans les deux cantons, le nombre de places autorisées ne correspond pas nécessairement au nombre le plus utile économiquement et, par conséquent, au nombre de places visé. Les données à notre disposition ne permettent pas de calculer systématiquement les différences individuelles entre places autorisées et places effectives.</p> |
| <b>Places occupées en moyenne</b>              | <p>Produit du nombre de places effectives et du taux de fréquentation moyen.</p>  |
| <b>Stagiaires</b>                              | <p>Personnes qui font leurs premières expériences pré-professionnelles pour une durée limitée (entre 6 et 12 mois en règle générale) ou qui accomplissent des stages qui sont obligatoires dans de nombreuses formations professionnelles supérieures de niveau ES ou HES.</p> <p>Dans le canton de Vaud, les stagiaires en dernière année de formation ES (écoles supérieures) ou HES (hautes écoles spécialisées) peuvent être pris en compte dans le taux d'encadrement au titre d'auxiliaires (au maximum 20 % des effectifs encadrants prescrits) pour une durée maximale de 6 mois (12 au moment de l'enquête).</p>   |
| <b>Structure d'accueil de jour des enfants</b> | <p>Terme générique pour les structures qui</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- accueillent des enfants de l'âge de trois mois jusqu'à la fin de la scolarité,</li><li>- sont régulièrement ouvertes, au moins cinq demi-journées par semaine, et</li><li>- proposent plus de cinq places.</li></ul>   |

## Annexes

- Questionnaire (français)
- Analyse des données du référentiel de coûts
- Masque de saisie du référentiel de coûts

## Questionnaire (français)



## Enquête sur la structure des coûts des crèches: Partie I - Données générales

*Veillez s.v.p. uniquement compléter les champs blancs !*

*Veillez s.v.p. aller avec le pointeur de la souris sur les champs aux angles rouges afin de pouvoir lire les commentaires*

*Protection des données:  
Toutes les indications seront traitées de manière confidentielle et seront seulement publiées de manière consolidée*

|                   |  |                   |  |
|-------------------|--|-------------------|--|
| code de la crèche |  | code du rédacteur |  |
|-------------------|--|-------------------|--|

## 1 Données générales concernant la crèche

|     |  |   |         |
|-----|--|---|---------|
| 1.1 | <b>Type de l'institution</b><br>(Veillez s.v.p. cocher les réponses adéquates)                 |   |         |
|     | <b>Garde d'enfants avec des horaires fixes</b>   | Observations :                                      |         |
|     | jours fixés  | Observations :                                      |         |
|     | heures fixées  | Observations :                                      |         |
|     | <b>Garde d'enfants avec possibilité d'aménagement des horaires</b>                             | Observations :                                      |         |
|     | jours / heures éligible  | Observations :                                      |         |
|     | librement éligible   | Observations :                                      |         |
|     | <b>Y a-t-il un temps minimal de garde des enfants?</b>   | Observations :                                      |         |
|     | oui  | Combien d'heures/jours (cocher s.v.p.) par semaine? |         |
|     | <b>Offre Back-up (Garde en cas d'urgence)</b>  | Observations :                                      |         |
|     | <b>Offre d'accueil périscolaire / Offre de foyer de jour</b>                                   | Observations :                                      |         |
|     | <b>Garde pendant la nuit</b>   | Observations :                                      |         |
|     | <b>Groupes d'âge mixte (plus de 3 ans de différence d'âge)</b>                                 | Observations :                                      |         |
| 1.2 | <b>Renseignements concernant les enfants</b><br>(Veillez s.v.p. cocher les réponses adéquates) |   |         |
|     | <b>Age des enfants</b>   | de...mois   | à...ans |
|     | <b>Garde d'enfants de langue étrangère</b><br>(sans connaissance de la langue nationale)       | Observations :                                      |         |
|     | en % de tous les enfants   | Besoin de garde plus élevée? Oui/Non                |         |
|     | <b>Intégration d'enfants handicapés</b>  | Observations :                                      |         |
|     | en % de tous les enfants   | Besoin de garde plus élevée? Oui/Non                |         |
| 1.3 | <b>Offres pédagogiques spéciales</b><br>(Veillez s.v.p. cocher les réponses adéquates)         |   |         |
|     | Développement du langage   | Observations :                                      |         |
|     | Cours de langues étrangères  | Observations :                                      |         |
|     | Groupes de langue maternelle   | Observations :                                      |         |
|     | Développement de la motricité (danse, sport,...)   | Observations :                                      |         |
|     | Activités religieuses  | Observations :                                      |         |
|     | Cours artistiques (Musique etc.)   | Observations :                                      |         |

|     |   |   |             |             |             |
|-----|---|---|-------------|-------------|-------------|
| 1.4 | <b>Indications concernant la taille de la crèche</b>                    | <b>Jour de référence 2008 (jour de l'interview)</b> | <b>2007</b> | <b>2006</b> | <b>2005</b> |
|     | <b>Nombre de groupes</b>  |   |             |             |             |
|     | <b>Nombre de places autorisées à plein-temps</b>                        |   |             |             |             |
|     | pour des enfants de 0 à 1 an  |   |             |             |             |
|     | pour des enfants de 1 à 3 ans   |   |             |             |             |
|     | pour des enfants de 3 à 4,5 ans   |   |             |             |             |
|     | pour des enfants de plus de 4,5 ans                                     |   |             |             |             |
|     | <b>Taux d'occupation moyen (en %)</b>                                   |   |             |             |             |
|     | enfants de 0 à 1 an   |   |             |             |             |
|     | pour des enfants de 1 à 3 ans   |   |             |             |             |
|     | pour des enfants de 3 à 4,5 ans   |   |             |             |             |
|     | pour des enfants de plus de 4,5 ans                                     |   |             |             |             |
|     | <b>Nombre moyen d'enfants gardés quotidiennement (evtl. estimation)</b> |   |             |             |             |
|     | enfants de 0 à 1 an   |   |             |             |             |
|     | pour des enfants de 1 à 3 ans   |   |             |             |             |
|     | pour des enfants de 3 à 4,5 ans   |   |             |             |             |
|     | pour des enfants de plus de 4,5 ans                                     |   |             |             |             |

|     |                           |           |           |           |           |           |              |
|-----|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| 1.5 | <b>Heures d'ouverture</b> | <b>Lu</b> | <b>Ma</b> | <b>Me</b> | <b>Je</b> | <b>Ve</b> | <b>Sa/Di</b> |
|     | <b>de .... heure</b>      |           |           |           |           |           |              |
|     | <b>à .... Heure</b>       |           |           |           |           |           |              |

|     |  |                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----|--|------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 1.6 | <b>A quelles occasions la crèche est-elle généralement fermée?</b> | <b>Nombre de jours</b> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|     | Fermetures annuelles   |                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|     | Noël / Nouvel An   |                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|     | Autres .....   |                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|     | <b>Total</b>   | <b>0</b>               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|     |   |                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----|---|------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 1.9 | <b>La crèche est-elle ouverte en dehors des heures d'ouverture régulières ?</b> | <b>Nombre de Jours</b> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|     | Pendant les jours fériés  |                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|     | Pendant les week-end  |                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|     | Autres .....  |                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|     | <b>Total</b>  | <b>0</b>               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**2 Organisation et gestion de la crèche**

|     |  |                          |                |
|-----|--|--------------------------|----------------|
| 2.1 | <b>Quels instruments de gestion sont utilisés? (Veuillez s.v.p. cocher les réponses adéquates, et le cas échéant compléter la liste)</b> |                          |                |
|     | La gestion des places disponibles  | <input type="checkbox"/> | Observations : |
|     | La gestion du personnel  | <input type="checkbox"/> | Observations : |
|     | Le contrôle de gestion   | <input type="checkbox"/> | Observations : |
|     | La statistique d'occupation  | <input type="checkbox"/> | Observations : |
|     | ...  | <input type="checkbox"/> | Observations : |
|     | ...  | <input type="checkbox"/> | Observations : |

|     |  |             |                     |
|-----|--|-------------|---------------------|
| 2.2 | <b>Clef de garde légal: Nombre d'enfants par employé</b> |             |                     |
|     | enfants de 0 à 18 mois                                   | <b>1:5</b>  | <b>Observations</b> |
|     | pour des enfants de 18 mois à 3 ans                      | <b>1:7</b>  |                     |
|     | pour des enfants de 3 à 4,5-5 ans                        | <b>1:10</b> |                     |
|     | pour des enfants de plus de 4,5 ans                      | <b>1:10</b> |                     |

| 2.3                                     |                   | Combien d'enfants sont gardés pendant les périodes suivantes?<br>(Veuillez s.v.p. mentionner les valeurs moyennes d'une semaine) |         |         |         |         |         |
|---|-------------------|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| enfants de 0 à 1 an                     |                   | Lu   | Ma      | Me      | Je      | Ve      | Sa/Di   |
| Pendant la matinée                      | Nombre d'enfants  |  |         |         |         |         |         |
|   | Nombre d'employés |  |         |         |         |         |         |
| A midi                                  | Nombre d'enfants  |  |         |         |         |         |         |
|   | Nombre d'employés |  |         |         |         |         |         |
| Pendant l' après- midi                  | Nombre d'enfants  |  |         |         |         |         |         |
|   | Nombre d'employés |  |         |         |         |         |         |
| le soir (à partir de 18:00)             | Nombre d'enfants  |  |         |         |         |         |         |
|   | Nombre d'employés |  |         |         |         |         |         |
| Clef de garde du matin                  |                   | #DIV/0!  | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |
| Clef de garde du midi                   |                   | #DIV/0!  | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |
| Clef de garde du matin de l'après- midi |                   | #DIV/0!  | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |
| Clef de garde du soir                   |                   | #DIV/0!  | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |
| 2.4                                     |                   | pour des enfants de 1 à 3 ans  |         |         |         |         |         |
|   |                   | Lu   | Ma      | Me      | Je      | Ve      | Sa/Di   |
| Pendant la matinée                      | Nombre d'enfants  |  |         |         |         |         |         |
|   | Nombre d'employés |  |         |         |         |         |         |
| A midi                                  | Nombre d'enfants  |  |         |         |         |         |         |
|   | Nombre d'employés |  |         |         |         |         |         |
| Pendant l' après- midi                  | Nombre d'enfants  |  |         |         |         |         |         |
|   | Nombre d'employés |  |         |         |         |         |         |
| le soir (à partir de 18:00)             | Nombre d'enfants  |  |         |         |         |         |         |
|   | Nombre d'employés |  |         |         |         |         |         |
| Clef de garde du matin                  |                   | #DIV/0!  | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |
| Clef de garde du midi                   |                   | #DIV/0!  | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |
| Clef de garde du matin de l'après- midi |                   | #DIV/0!  | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |
| Clef de garde du soir                   |                   | #DIV/0!  | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |

| 2.5 pour des enfants de 3 à 4,5 ans     |                   | Lu      | Ma      | Me      | Je      | Ve      | Sa/Di   |
|---|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Pendant la matinée                      | Nombre d'enfants  |         |         |         |         |         |         |
|   | Nombre d'employés |         |         |         |         |         |         |
| A midi                                  | Nombre d'enfants  |         |         |         |         |         |         |
|   | Nombre d'employés |         |         |         |         |         |         |
| Pendant l' après- midi                  | Nombre d'enfants  |         |         |         |         |         |         |
|   | Nombre d'employés |         |         |         |         |         |         |
| le soir (à partir de 18:00)             | Nombre d'enfants  |         |         |         |         |         |         |
|   | Nombre d'employés |         |         |         |         |         |         |
| Clef de garde du matin                  |                   | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |
| Clef de garde du midi                   |                   | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |
| Clef de garde du matin de l'après- midi |                   | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |
| Clef de garde du soir                   |                   | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |
| 2.6 pour des enfants de plus de 4,5 ans |                   | Lu      | Ma      | Me      | Je      | Ve      | Sa/Di   |
| Pendant la matinée                      | Nombre d'enfants  |         |         |         |         |         |         |
|   | Nombre d'employés |         |         |         |         |         |         |
| A midi                                  | Nombre d'enfants  |         |         |         |         |         |         |
|   | Nombre d'employés |         |         |         |         |         |         |
| Pendant l' après- midi                  | Nombre d'enfants  |         |         |         |         |         |         |
|   | Nombre d'employés |         |         |         |         |         |         |
| le soir (à partir de 18:00)             | Nombre d'enfants  |         |         |         |         |         |         |
|   | Nombre d'employés |         |         |         |         |         |         |
| Clef de garde du matin                  |                   | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |
| Clef de garde du midi                   |                   | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |
| Clef de garde du matin de l'après- midi |                   | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |
| Clef de garde du soir                   |                   | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |

| 3 Equipement et alimentation de la crèche  |                  |                        |                |
|--|------------------|------------------------|----------------|
| 3.1 Renseignements concernant les locaux   |                  |                        |                |
| Année de construction  |                  |                        |                |
| Localisation (veuillez s.v.p. marquer la réponse correcte)                                       |                  |                        |                |
| Au centre-ville  |                  |                        |                |
| A la périphérie de la ville  |                  |                        |                |
| Petite ville/village   |                  |                        |                |
| Au sein de l'entreprise  |                  |                        |                |
| 3.2  |                  |                        |                |
| Superficie ( le cas échéant une estimation)  | Nombre de pièces | Surface en mètre carré |                |
| <b>Superficie intérieure</b>   |                  |                        | Observations : |
| Superficie pour la garde des enfants   |                  |                        |                |
| Superficie des bureaux   |                  |                        |                |
| Cuisine  |                  |                        |                |
| Autres   |                  |                        |                |
| <b>Total</b>   | <b>0</b>         | <b>0</b>               |                |
| <b>Superficie extérieure</b>   |                  |                        |                |
| Aires de jeux  |                  |                        |                |
| Jardin   |                  |                        |                |
| Autres   |                  |                        |                |
| <b>Total</b>   |                  | <b>0</b>               |                |
| <b>Alimentation</b>  |                  |                        |                |
| 3.3  |                  |                        |                |
| Quels repas sont offerts?  |                  |                        |                |
| Petit-déjeuner   |                  |                        |                |
| Neuf heures  |                  |                        |                |
| Dîner  |                  |                        |                |
| Quatre heures  |                  |                        |                |
| Souper   |                  |                        |                |
| 3.4  |                  |                        |                |
| Préparation du déjeuner  |                  | interne                | externe        |
| Nombre de repas par jour   |                  |                        |                |
| Coûts par repas  |                  |                        |                |
| <b>Coûts par repas en total</b>  |                  |                        |                |
| <b>Coûts par repas en détail (par année)</b>   |                  |                        |                |
| Coûts des aliments   |                  |                        |                |
| Valeur de l'équipement de la cuisine (nouvelle acquisition)                                      |                  |                        |                |
| Frais d'entretien des ustensiles de cuisine  |                  |                        |                |
| Autres coûts   |                  |                        |                |
| 3.5  |                  |                        |                |
| Mode d'alimentation (Veuillez s.v.p. cocher les réponses adéquates)                              |                  |                        |                |
| Cuisine standard   |                  |                        |                |
| Cuisine haut de gamme (pare exemple: préparation à base de produits frais, produits biologiques) |                  |                        |                |
| Cuisine végétarienne   |                  |                        |                |
| (Une partie des) repas sont apportées par les parents  |                  |                        |                |
| Prise en compte de coutumes alimentaires   |                  |                        |                |



**Enquête sur la structure des coûts des crèches: Partie II - Données financières**

*Veillez s.v.p. uniquement compléter les champs blancs !*

*Veillez s.v.p. aller avec le pointeur de la souris sur les champs aux angles rouges afin de pouvoir lire les commentaires*

*Protection des données: Toutes les indications seront traitées de manière confidentielle et seront seulement publiées de manière consolidée*

|                   |  |                   |  |
|-------------------|--|-------------------|--|
| code de la crèche |  | code du rédacteur |  |
|-------------------|--|-------------------|--|

**4 Données concernant le personnel et coût du personnel**

4.1 Horaire hebdomadaire légal de travail pour un employé travaillant à plein temps  droit à congé (nombre de jours pour un plein-temps)

4.2 **Formation, temps de travail et coût du personnel**

| Nombre de collaborateurs et coûts du personnel en CHF en fonction de la formation (2007) | Veillez s.v.p. Préciser:<br>FS = Employé de Formation supérieure<br>AF = Employé avec formation<br>SF = Employé sans formation<br>PQF = Personnel qualifié avec Formation Auxiliaires Apprenti | Age | temps plein /temps partiel (% de travail) | Salaire brut (a) | Bonus (p) | Frais de salaire supplémentaires / Prestations sociales (b) | Coûts du personnel (c=a+b) |
|--|--|-----|---|------------------|-----------|---|----------------------------|
| <b>Direction de la crèche</b>  |  |     |   |                  |           |   |                            |
| DI collaborateur 1   |  |     |   |                  |           |   |                            |
| DI collaborateur 2   |  |     |   |                  |           |   |                            |
| DI collaborateur 3   |  |     |   |                  |           |   |                            |
| DI collaborateur 4   |  |     |   |                  |           |   |                            |
| <b>Direction de la groupe</b>  |  |     |   |                  |           |   |                            |
| DG collaborateur 1   |  |     |   |                  |           |   |                            |
| DG collaborateur 2   |  |     |   |                  |           |   |                            |
| DG collaborateur 3   |  |     |   |                  |           |   |                            |
| DG collaborateur 4   |  |     |   |                  |           |   |                            |
| DG collaborateur 5   |  |     |   |                  |           |   |                            |
| DG collaborateur 6   |  |     |   |                  |           |   |                            |
| <b>Personnel de garde</b>  |  |     |   |                  |           |   |                            |
| PE collaborateur 1   |  |     |   |                  |           |   |                            |
| PE collaborateur 2   |  |     |   |                  |           |   |                            |
| PE collaborateur 3   |  |     |   |                  |           |   |                            |
| PE collaborateur 4   |  |     |   |                  |           |   |                            |
| PE collaborateur 5   |  |     |   |                  |           |   |                            |
| PE collaborateur 6   |  |     |   |                  |           |   |                            |
| PE collaborateur 7   |  |     |   |                  |           |   |                            |
| PE collaborateur 8   |  |     |   |                  |           |   |                            |
| PE collaborateur 9   |  |     |   |                  |           |   |                            |
| <b>Administration / Direction de l'entreprise</b>  |  |     |   |                  |           |   |                            |
| AD collaborateur 1   |  |     |   |                  |           |   |                            |
| AD collaborateur 2   |  |     |   |                  |           |   |                            |
| AD collaborateur 3   |  |     |   |                  |           |   |                            |
| AD collaborateur 4   |  |     |   |                  |           |   |                            |
| <b>Cuisine</b>   |  |     |   |                  |           |   |                            |
| CU collaborateur 1   |  |     |   |                  |           |   |                            |
| CU collaborateur 2   |  |     |   |                  |           |   |                            |
| CU collaborateur 3   |  |     |   |                  |           |   |                            |
| CU collaborateur 4   |  |     |   |                  |           |   |                            |
| <b>Autres (veuillez s.v.p. les nommer)</b>   |  |     |   |                  |           |   |                            |
| ...  |  |     |   |                  |           |   |                            |
| ...  |  |     |   |                  |           |   |                            |
| ...  |  |     |   |                  |           |   |                            |

|              | Nombre total de collaborateurs | Age moyen | FTE en tout | Salaire brut en total | bonus en total | Frais supplémentaires en total | Coût total de personnel |
|--------------|--------------------------------|-----------|-------------|-----------------------|----------------|--------------------------------|-------------------------|
| <b>Total</b> |                                |           |             |                       |                |                                |                         |

4.3

| Formation continue par année               | Coûts en CHF | Description du contenu |
|--|--------------|------------------------|
| Direction de la crèche                     |              |                        |
| Direction de la groupe                     |              |                        |
| Personnel de garde                         |              |                        |
| Administration / Direction de l'entreprise |              |                        |
| Cuisine                                    |              |                        |
| Autres                                     |              |                        |

4.4 **Commissions et Bénévoles**

| Commission (Veuillez s.v.p. cocher les réponses adéquates, et le cas échéant compléter la liste) | Nombre de personnes | Quelles sont les compétences de ces commissions? Quelles sont leur fonctions? (Veuillez s.v.p. les décrire) | Travail bénévole? |           | Si ces activités sont rémunérées, quels sont les dépenses? (en CHF) |
|--|---------------------|---|-------------------|-----------|---|
|  |                     |   | Oui/Non?          | en heures |   |
| La gérance   |                     |   |                   |           |   |
| Le directoire  |                     |   |                   |           |   |
| Conseil des parents  |                     |   |                   |           |   |
| ...  |                     |   |                   |           |   |
| ...  |                     |   |                   |           |   |

Y a-t-il des bénévoles qui sont actifs dans votre crèche? Si oui, quelles sont leurs fonctions et quelle est la durée de leur travail?

| Fonction | Nombre de personnes | Veuillez s.v.p. décrire le travail | complexité du travail: (haute=3, moyenne=2, faible=1) | heures par semaine |
|----------|---------------------|------------------------------------|---|--------------------|
| ...      |                     |                                    |   |                    |
| ...      |                     |                                    |   |                    |
| ...      |                     |                                    |   |                    |
| ...      |                     |                                    |   |                    |

**5 Coûts des locaux et des aménagements**

**Coûts des locaux**

5.1

| Les locaux de la crèche sont-ils loués ?               | non          | oui  |              | Les locaux sont ni loués ni achetés, mais: |
|--|--------------|--|--------------|--|
|  |              | loyer seulement pour l'immeuble                        | loyer meublé |  |
| Les locaux appartiennent aux autorités                 | Coûts en CHF | Loyer annuel en CHF                                    |              |  |
| Coût du terrain  |              | des autres coûts loyer (Veuillez s.v.p. les spécifier) |              | CHF par ans                                |
| Valeur du terrain                                      |              | ...  |              |  |
| Coûts pour le bâtiment neuf                            |              | ...  |              |  |
| Les coûts annuels d'entretien                          |              | ...  |              |  |
| Coûts du capital (taux d'intérêt)                      |              | ...  |              |  |
| Dépenses de rénovation au cours des 5 dernières années |              | ...  |              |  |

|     |  |                           |                               |          |
|-----|--|---------------------------|-------------------------------|----------|
| 5.2 | <b>Les charges</b> (s'il n'est pas possible de les différencier par catégorie, veuillez les mentionner pour leur montant global) | <b>Quantité par année</b> | <b>Coûts en CHF par année</b> |          |
|     | Energie / Electricité  |                           |                               |          |
|     | Eau  |                           |                               |          |
|     | Coûts de nettoyage   |                           |                               |          |
|     | L'enlèvement des déchets   |                           |                               |          |
|     | Entretien des espaces verts / Concierge  |                           |                               |          |
|     | Autres charges (veuillez s.v.p. les nommer)  |                           |                               |          |
|     | ...  |                           |                               |          |
|     | ...  |                           |                               |          |
|     | <b>Total</b>   |                           |                               | <b>0</b> |

|                     |                                 |   |
|---------------------|---------------------------------|---|
| <b>Aménagements</b> |                                 |   |
| 5.3                 | <b>Qualité de l'aménagement</b> | <b>Veuillez s.v.p. classier:</b><br>1 = standard<br>2 = de haute qualité<br>3 = de très haute qualité |
|                     | Meubles                         |   |
|                     | Jouets                          |   |
|                     | Equipement de bureau            |   |

|     |   |  |                                       |   |
|-----|---|--|---------------------------------------|---|
| 5.4 | <b>Valeur de l'installation (en millier de CHF)</b> | <b>Valeur annuelle des nouvelles acquisitions (en CHF)</b> | <b>durée d'utilisation en moyenne</b> | <b>Valeur annuelle des acquisitions de remplacement en moyenne (en CHF)</b> |
|     | Meubles   |  |                                       |   |
|     | Jouets pour une utilisation à l'intérieure          |  |                                       |   |
|     | Jouets pour une utilisation à l'extérieure          |  |                                       |   |
|     | installations fixes                                 |  |                                       |   |
|     | installations mobiles                               |  |                                       |   |
|     | Equipement de bureau                                |  |                                       |   |

|  |   |             |             |             |
|--|---|-------------|-------------|-------------|
| <b>6 Dépenses et recettes de la crèche</b> |   |             |             |             |
| 6.1  | <b>Veuillez s.v.p. compléter les données suivantes de votre bilan annuel (indications en CHF)</b> | <b>2007</b> | <b>2006</b> | <b>2005</b> |
|  | <b>Les dépenses</b>   |             |             |             |
|  | Coût du personnel   |             |             |             |
|  | Loyer   |             |             |             |
|  | Charges du bâtiment   |             |             |             |
|  | Amortissements  |             |             |             |
|  | Frais de matériel et d'exploitation   |             |             |             |
|  | ...   |             |             |             |
|  | ...   |             |             |             |
|  | <b>Total des dépenses</b>   | <b>0</b>    | <b>0</b>    | <b>0</b>    |
| <b>Résultat annuel (déficit/surplus)</b>   |   |             |             |             |

|  |  |  |
|--|--|--|
| 6.2  | <b>Paiement par les parents / Reservation d'une place</b>                          |  |
|  | Quel est le mode de paiement??   |  |
|  | Est-ce qu'il faut payer même si l'enfant est malade?                               |  |
|  | Est-ce qu'il faut payer même si l'enfant est absent pendant les vacances?          |  |
|  | Est-ce qu'il y a des pénalisations lorsque les enfants sont recherchés en retard ? |  |
| Est-ce que la place reste réservée pour l'enfant pendant une absence plus longue (par exemple sabbatical des parents, maladie, etc.)? Veuillez s.v.p. spécifier. |  |  |

| 7 Le mode de financement de la crèche |  |                                   |                    |
|---------------------------------------|--|-----------------------------------|--------------------|
| 7.1                                   | <b>Le mode de financement de la crèche (Bilan 12/2007)</b> | en CHF                            |                    |
|                                       | <b>capitaux propres</b>                                    |                                   |                    |
|                                       | dont provisions  |                                   |                    |
|                                       | <b>Capitaux empruntés</b>                                  |                                   | taux d'intérêt en% |
|                                       | dont dettes à long terme                                   |                                   |                    |
|                                       | dont dettes à court terme (compte courant )                |                                   |                    |
|                                       | dont provisions  |                                   |                    |
| 7.2                                   | <b>Places réservée par le canton / par les communes</b>    | nombre de places                  | frais par place    |
|                                       |  |                                   | Observations       |
| 7.3                                   | <b>Recette de la crèche 2007</b>                           | En tout                           | par Place          |
|                                       | Contributions des parents                                  |                                   |                    |
|                                       | Subvention par OAS   |                                   |                    |
|                                       | Subvention par le canton                                   |                                   |                    |
|                                       | Subvention par les communes                                |                                   |                    |
|                                       | Subvention des entreprises                                 |                                   |                    |
|                                       | Subvention de Fondation                                    |                                   |                    |
|                                       | Dons   |                                   |                    |
| 7.4                                   | <b>Dons sous forme de prestations en nature</b>            | Valeur en CHF par année (estimée) |                    |
|                                       | Locaux   |                                   |                    |
|                                       | Meubles  |                                   |                    |
|                                       | Jouets   |                                   |                    |
|                                       | matériel informatique                                      |                                   |                    |
|                                       | Autre  |                                   |                    |
|                                       | <b>Total</b>   | <b>0</b>                          |                    |


**Enquête sur la structure des coûts des crèches: Partie III - Coordonnées**

*Veuillez s.v.p. uniquement compléter les champs blancs !*

*Veuillez s.v.p. aller avec le pointeur de la souris sur les champs aux angles rouges afin de pouvoir lire les commentaires*

*Protection des données:  
Toutes les indications seront traitées de manière confidentielle et seront seulement publiées de manière consolidée*

|                   |  |
|-------------------|--|
| code de la crèche |  |
|-------------------|--|

|  |  |       |       |        |
|--|--|-------|-------|--------|
| K1   | Nom de l' institution                          |       |       |        |
|  | Rue et numéro de rue                           |       |       |        |
|  | Code postal                                    |       |       | Ville: |
|  | Direction de la crèche                         |       |       | Tél:   |
|  |  |       |       | Mail:  |
|  | Rédacteur de ce questionnaire 1 (si divergent) |       | Code: | Tél:   |
|  |  |       |       | Mail:  |
| Rédacteur de ce questionnaire 2 (si divergent) |  | Code: | Tél:  |        |
|  |  |       | Mail: |        |

|  |   |  |  |         |
|--|---|--|--|---------|
| K2   | Autorité responsable  |  |  |         |
|  | Rue et numéro   |  |  |         |
|  | Code postal   |  |  | Ville : |
|  | Interlocuteur auprès de l'autorité responsable pour les crèches |  |  | Tél:    |
|  |   |  |  | Mail:   |
| Autres interlocuteurs (Veuillez s.v.p. les nommer) |   |  |  |         |



## Analyse des données du référentiel de coûts

| Kostenvergleich Kinderkrippen  |                |  |                | prognos  |               |            |
|--|----------------|--|----------------|--|---------------|------------|
| Kantonale Indikatoren:<br>Waadt  | VD-F-08        |  | Referenzkrippe |  | Abweichung    |            |
|  | Wert           | Berechnung / Bemerkung   | Wert           | Berechnung / Bemerkung   | absolut       | in %       |
| Kommentar:   |                |  |                |  |               |            |
| <b>Allgemeine Indikatoren</b>  |                |  |                |  |               |            |
| Tägliche Öffnungszeit in Stunden                                       | 12,0           | Istwert aus Eingabe  | 12,0           | Durchschnittswert aus Befragung  |               |            |
| Kernzeit   | 8              | Annahme  | 8              | Annahme  |               |            |
| Jährliche Betriebstage   | 234            | Istwert aus Eingabe  | 234            | Istwert aus Eingabe  |               |            |
| Betriebsferien   | 19             | Istwert aus Eingabe  | 19             | Istwert aus Eingabe  |               |            |
| Plätze   | 44             | Istwert aus Eingabe  | 44             | Istwert aus Eingabe  |               |            |
| Durchschnittliche Auslastung in %                                      | 87%            | Istwert aus Eingabe  | 92%            | Benchmark - siehe Berechnungsparameter   | - 0,05        | -5%        |
| Personalbedarf in Randzeiten   | 50%            | Annahme  | 50%            | Annahme - siehe Berechnungsparameter   |               |            |
| Aufschlag für Elternbetreuung und Administration                       | -              |  | 10%            |  |               |            |
| Rechnerischer Betreuungsbedarf einer Normstunde gemäss Betr.-schlüssel | -              |  | 6,6            | Berechnung - Nach Betreuungsschlüssel und Altersstruktur   |               |            |
| Personalbedarf (Ist bzw. Soll)   | 11,7           | Istwert aus Eingabe  | 8,5            | Berechnung - Jährlicher Betreuungsbedarf / Jährliche Arbeitszeit Personal  | 3,2           | 38%        |
| Jährlicher Betreuungsbedarf (in Std.)                                  | 13.436         | Berechnung - Jährliche Betriebstage (Ist) x Tägliche Öffnungszeit (Randzeiten = 50 %) x Auslastung (Ist) x Betreuungspersonal (Soll) | 15.444         | Berechnung - Jährliche Betriebstage (Soll) x Tägliche Öffnungszeit (Randzeiten = 50 %) x Auslastung (Soll) x Betreuungspersonal (Soll) | - 2.008       | -13%       |
| Jährliche Betreuungszeit des Betreuungspersonals (in Std.)             | 21.341         | Berechnung - Personalbedarf x Jährliche Arbeitszeit  | 15.444         | Berechnung - Jährliche Betriebstage (Soll) x Tägliche Öffnungszeit (Randzeiten = 50 %) x Auslastung (Soll) x Betreuungspersonal (Soll) | 5.897         | 38%        |
| <b>Indikatoren Personalkosten</b>                                      |                |  |                |  |               |            |
| Wochenarbeitszeit  | 40,0           | Istwert aus Eingabe  | 41,0           | Durchschnittswert aus Befragung - siehe Berechnungsparameter   | - 1           | -2%        |
| Urlaubsanspruch  | 25,0           | Istwert aus Eingabe  | 23,5           | Durchschnittswert aus Befragung - siehe Berechnungsparameter   | 2             | 6%         |
| Krankheit / Weiterbildung  | -              | Istwert aus Eingabe  | 7,7            | Statistischer Mittelwert (50 %) - siehe Berechnungsparameter   | - 8           | -100%      |
| Jährliche Arbeitszeit Personal in Stunden                              | 1.824          | Berechnung - Durchschnittliche tägliche Arbeitszeit x (Jährliche Betriebstage + Betriebsferien - Urlaub - Krankheit/Weiterbildung)   | 1.819          | Berechnung - Durchschnittliche tägliche Arbeitszeit x (Jährliche Betriebstage + Betriebsferien - Urlaub - Krankheit/Weiterbildung)     | 5,2           | 0%         |
| Jährliche bezahlte Stunden des Personals                               | 2.024          |  | 1.882          |  |               |            |
| Rechnerisches Betreuungsverhältnis                                     | 5,04           | Berechnung - Plätze / Personalbedarf   | 7,36           | Berechnung - Plätze / Rechnerischer Betreuungsbedarf   | - 2,32        | -32%       |
| <b>Personalkosten Gesamt</b>   | <b>743.470</b> |  | -              | Kein Referenzwert möglich, da Küchenpersonal und Sonstiges Personal nicht endogen berechnet werden kann                                |               |            |
| Krippenleitung (Verwaltung)  | 85.475         |  | 76.782         |  | 8.693         | 11%        |
| Krippenleitung (Betreuung)   | 17.095         |  | 19.195         |  | - 2.100       | -11%       |
| Betreuungspersonal (tertiäre Ausbildung)                               | 584.610        |  | 339.070        |  | 245.540       | 72%        |
| Betreuungspersonal (sekundäre Ausbildung)                              | -              |  | 155.882        |  |               |            |
| Lernende   | 10.400         |  | 16.384         |  | - 5.984       | -37%       |
| Praktikanten   | 13.000         |  | 2.341          |  | 10.659        | 455%       |
| Küchenpersonal   | -              |  |                |  |               |            |
| Sonstiges Personal   | 32.890         |  |                |  |               |            |
| <b>Struktur Betreuungspersonal</b>                                     | <b>11,7</b>    |  | <b>8,5</b>     |  | <b>3,2</b>    | <b>38%</b> |
| Krippenleitung (Verwaltung)  | 1,00           |  | 0,80           |  | 0,20          | 25%        |
| Krippenleitung (Betreuung)   | 0,20           |  | 0,20           |  | -             | 0%         |
| Betreuungspersonal (tertiäre Ausbildung)                               | 8,80           |  | 4,39           |  | 4,41          | 100%       |
| Betreuungspersonal (sekundäre Ausbildung)                              | -              | Istwerte aus Eingabe   | 2,24           | Durchschnittswerte aus Befragung   | - 2,24        | -100%      |
| Lernende   | 0,70           |  | 1,24           |  | - 0,54        | -44%       |
| Praktikanten   | 2,00           |  | 0,41           |  | 1,59          | 382%       |
| Weiteres Betreuungspersonal  | -              |  | -              |  | -             |            |
| <b>Lohnkosten Betreuungspersonal</b>                                   | <b>625.105</b> |  | <b>532.872</b> |  | <b>92.233</b> | <b>17%</b> |
| Krippenleitung (Verwaltung)  | 46,86          |  | 51             |  | - 4           | -8%        |
| Krippenleitung (Betreuung)   | 46,86          |  | 51             |  | - 4           | -8%        |
| Betreuungspersonal (tertiäre Ausbildung)                               | 36,42          | Stundenlöhne errechnet aus Eingabe; Jährliche Lohnkosten / Arbeitspensum / Jährliche Arbeitszeit                                     | 41             |  | - 5           | -11%       |
| Betreuungspersonal (sekundäre Ausbildung)                              | -              |  | 37             | Durchschnittswerte aus Befragung   |               |            |
| Lernende   | 8,15           |  | 7              |  | 1             | 16%        |
| Praktikanten   | 3,56           |  | 3              |  | 1             | 19%        |
| Weiteres Betreuungspersonal  | -              |  | -              |  | -             |            |

|  |                  |         |                |   |                 |             |
|--|------------------|---------|----------------|---|-----------------|-------------|
| <b>Raumangebot / Mietkosten</b>                                      | <b>62.000</b>    |         | <b>56.285</b>  |   | <b>5.715</b>    | <b>10%</b>  |
| Innenfläche pro Platz  | 7,73             | Eingabe | 5,20           | Benchmark - siehe Berechnungsparameter              | 3               | 49%         |
| Mietkosten pro qm  | 15,20            | Eingabe | 20,50          | Benchmark - siehe Berechnungsparameter oder Eingabe | - 5             | -26%        |
| <b>Verpflegungskosten</b>  | <b>117.881</b>   |         | <b>104.196</b> |   | <b>13.686</b>   | <b>13%</b>  |
| pro Vollzeitplatz und Betriebstag                                    | 13,16            |         | 11             | Durchschnittswert aus Befragung                     | 2               | 20%         |
| <b>Verwaltungskosten</b>   | <b>102.562</b>   |         | <b>111.605</b> |   | <b>- 9.044</b>  | <b>-8%</b>  |
| Anteil Krippenleitung  | 85.475           |         | 74.205         |   | 11.270          | 15%         |
| Weitere Verwaltungskosten  | 17.087           |         | 37.400         | Durchschnittswert aus Befragung                     | - 20.313        | -54%        |
| <b>Abschreibungen</b>  | <b>39.609</b>    |         | <b>21.296</b>  | Durchschnittswert aus Befragung                     | <b>18.313</b>   | <b>86%</b>  |
| <b>Sonstige Kosten</b>   | <b>32.890</b>    |         | <b>55.000</b>  | Durchschnittswert aus Befragung                     | <b>- 22.110</b> | <b>-40%</b> |
| <b>Gesamtkosten</b>  | <b>980.047</b>   |         | <b>881.253</b> |   | <b>98.793</b>   | <b>11%</b>  |
| Gesamtkosten zuzüglich Mietsubv.                                     | 980.047          |         |                |   |                 |             |
| <b>Gesamteinnahmen</b>   | <b>1.090.771</b> |         | <b>947.232</b> |   | <b>143.539</b>  | <b>15%</b>  |
| <b>Jahresüberschuss</b>  | <b>110.724</b>   |         | <b>65.979</b>  |   | <b>44.746</b>   | <b>68%</b>  |
| <b>Kennzahlen pro Platz</b>  |                  |         |                |   |                 |             |
| <b>Kosten pro Betreuungsplatz (jeweils um Auslastung korrigiert)</b> | <b>25.602</b>    |         | <b>21.770</b>  |   | <b>3.832</b>    | <b>18%</b>  |
| Personalkosten   | 16.330           |         | 13.164         |   | 3.166           | 24%         |
| Raumkosten   | 1.620            |         | 1.390          |   | 229             | 16%         |
| Verpflegungskosten   | 3.079            |         | 2.574          |   | 505             | 20%         |
| Verwaltungskosten  | 2.679            |         | 2.757          |   | - 78            | -3%         |
| Abschreibungen   | 1.035            |         | 526            |   | 509             | 97%         |
| Sonstige Kosten  | 859              |         | 1.359          |   | - 500           | -37%        |

## Masque de saisie du référentiel de coûts

|                             |         |  |
|-----------------------------|---------|--|
| <b>Name der Einrichtung</b> | VD-F-08 |  |
| <b>Kanton</b>               | Waadt   |  |

### 1 Allgemeine Daten zur Kinderkrippe

| Größe der Einrichtung        | Werte | Bemerkungen |
|------------------------------|-------|-------------|
| Effektive Plätze Gesamt      | 44,00 |             |
| davon unter 1 Jahr           | 7,00  |             |
| Zahl der Gruppen             | 3,00  |             |
| Durchschnittliche Auslastung | 87%   | Prozent     |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <b>Mindestbetreuungspersonal gemäss Bewilligung</b> | - |  |
|---|---|--|

| alternativ: Altersstruktur der Kinder gemäss Betreuungsschlüssel | Werte       | Bemerkungen |
|--|-------------|-------------|
| 1 zu 3   |             |             |
| 1 zu 5   | 10,00       |             |
| 1 zu 7   | 14,00       |             |
| 1 zu 10  | 20,00       |             |
| 1 zu 12  | 0           |             |
| <b>Summe</b>   | <b>6,00</b> |             |

| Öffnungszeiten   | Werte | Bemerkungen |
|--|-------|-------------|
| Tägliche Öffnungszeit in Stunden                                   | 12,0  |             |
| Jährliche Betriebstage   | 234,0 |             |
| Betriebsferien in Tagen  | 19,0  |             |
| Durchschnittliche tägliche Anwesenheit je Vollzeitplatz in Stunden | 8,0   |             |
| Personalbedarf in Randzeiten                                       | 50%   | Prozent     |

### 2 Finanzielle Kennzahlen

| Arbeitszeiten Personal              |    | Bemerkungen |
|-------------------------------------|----|-------------|
| Wöchentliche Arbeitszeit in Stunden | 40 |             |
| Jährlicher Urlaubsanspruch in Tagen | 25 |             |
| Krankheit/ Weiterbildung            | 0  |             |

| Personalkosten                            |              |                |
|---|--------------|----------------|
| Funktion                                  | Pensum       | Personalkosten |
| Krippenleitung (Verwaltung)               | 100          | 85.475         |
| Krippenleitung (Betreuung)                | 20           | 17.095         |
| Betreuungspersonal (tertiäre Ausbildung)  | 880          | 584.610        |
| Betreuungspersonal (sekundäre Ausbildung) | -            | -              |
| Lernende                                  | 70           | 10.400         |
| Praktikanten                              | 200          | 13.000         |
| Küchenpersonal                            | -            | -              |
| Sonstiges Personal                        | 60           | 32.890         |
| <b>Summe</b>                              | <b>1.330</b> | <b>743.470</b> |
| <b>davon Betreuungspersonal</b>           | <b>1.170</b> |                |

| Raumkosten                             |               | Bemerkungen             |
|--|---------------|-------------------------|
| Größe der gemieteten Fläche (qm)       | 340           |                         |
| davon:                                 |               |                         |
| Betreuungsfläche                       | 232           |                         |
| Küche                                  | 8             |                         |
| Büro- und Verwaltungsfläche            |               |                         |
| Sonstige Flächen                       |               |                         |
| Jährlicher Mietzins (ohne Nebenkosten) | 62.000        |                         |
| evtl. Mietsubventionen                 |               |                         |
| Marktüblicher Mietzins (pro qm)        | 18            | Wert für Referenzkrippe |
| Jährliche Nebenkosten                  | -             |                         |
| <b>Summe</b>                           | <b>62.000</b> |                         |

| Verpflegungskosten |                | Bemerkungen  |
|--------------------|----------------|--|
| <b>Summe</b>       | <b>117.881</b> | dazu zählen: Einkaufskosten<br>Lebensmittel, anteilige<br>Mietkosten Küche (nur bei<br>interner Verpflegung),<br>Personalkosten Küchenpersonal |

| Sonstige Kosten         |               | Bemerkungen |
|-------------------------|---------------|-------------|
| Abschreibungen          | 39.609        |             |
| Verwaltung/Büromaterial | 17.087        |             |
| Betriebsbedarf          |               |             |
| Sonstiges               | -             |             |
| <b>Summe</b>            | <b>56.696</b> |             |

|                        |                  |  |
|------------------------|------------------|--|
| <b>Gesamteinnahmen</b> | <b>1.090.771</b> |  |
|------------------------|------------------|--|

| Kontrolle Gesamtkosten                 |                | Bemerkungen |
|--|----------------|-------------|
| Personalkosten (ohne Küchenpersonal)   | 743.470        |             |
| Raumkosten                             | 62.000         |             |
| Verpflegungskosten (incl. Küchenpers.) | 117.881        |             |
| Sonstige Kosten                        | 56.696         |             |
| <b>Summe</b>                           | <b>980.047</b> |             |

**Weitere Forschungs- und Expertenberichte aus der Reihe  
«Beiträge zur Sozialen Sicherheit»**

<http://www.bsv.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html?lang=de>

**Autres rapports de recherche et expertises de la série  
«Aspects de la sécurité sociale»**

<http://www.bsv.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html?lang=fr>

**Altri rapporti di ricerca e perizie della collana  
«Aspetti della sicurezza sociale»**

<http://www.bsv.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html?lang=it>

**Further research reports and expertises in the series  
«Beiträge zur Sozialen Sicherheit»**

<http://www.bsv.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html?lang=en>