



GOUVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*



LES GUIDES DE L'OECP

GUIDE PRATIQUE

DE LA
DÉLÉGATION DE
SERVICE PUBLIC
DE LA PETITE
ENFANCE

à l'attention des
collectivités territoriales

2026



CONCEPTION ET RÉDACTION

Direction des Affaires juridiques - Observatoire économique de la commande publique
Direction de la Sécurité sociale

GRAPHISME

Direction des Affaires juridiques – Département Ressources

DATE DE PUBLICATION

Mars 2026

DROITS À L'IMAGE

©Canva



Alors que le service public de la petite enfance est entré en vigueur au 1^{er} janvier 2025, le financement des crèches est un sujet de préoccupation majeur pour toutes les communes et intercommunalités. La promesse portée par le service public d'offrir à chaque enfant et à chaque famille qui en a besoin une solution d'accueil de qualité ne pourra être réalisée que si les financements publics sont employés à bon escient et en bonne intelligence, pour soutenir des offres qui répondent aux attentes sociales et éducatives des territoires, et permettre aux équipes de faire leur travail dans les meilleures conditions.

De ce point de vue, le financement des crèches privées, qu'elles soient associatives ou à but lucratif, soulève des difficultés particulières, tant pour les collectivités territoriales que pour leurs partenaires. Les procédures peuvent sembler complexes, chronophages, et l'assurance pour les collectivités que le service rendu sera à la hauteur des besoins de la population et des enfants peut faire défaut, autant que l'assurance pour les établissements de recettes financières à la hauteur de leurs besoins.

Ces difficultés peuvent être source de tensions dans les territoires, mais aussi de dérives dont l'actualité nous a fourni des exemples malheureux. En aucun cas, la petite enfance ne saurait faire l'objet d'une course au moins offrant, qui finirait par mettre en péril la qualité des conditions de travail des professionnels autant que la qualité d'accueil et d'accompagnement des enfants. La rigueur dans l'emploi des fonds publics est hautement nécessaire mais jamais au détriment de la qualité due aux plus jeunes enfants.

C'est à ces questions que le présent guide apporte des éléments de réponse salutaires. Fruit d'un travail conjoint entre la direction des Affaires juridiques du ministère chargé de l'Economie et des Finances et la direction de projet chargée du service public de la petite enfance au ministère chargé de la Famille, il a pour ambition de proposer aux acteurs publics qui s'engagent dans le financement de crèches privées un appui pas à pas pour les accompagner dans leurs démarches, de l'expression de leurs besoins jusqu'au contrôle et au suivi des délégations de service public.

Depuis quelques années, les délégations de service public ont mauvaise presse dans le champ de la petite enfance. Elles peuvent pourtant constituer un levier de grand intérêt pour les collectivités, si tant est qu'elles soient construites dans les règles de l'art. La phase d'études préparatoires, la définition des critères d'évaluation des offres, la négociation, les modalités de contrôle, l'éventuel recours à un assistant à maîtrise d'ouvrage sont autant de jalons fondamentaux qui détermineront la qualité de la délégation. Il est faux de croire que les délégations de service public encouragent par nature et par essence le choix des offres les moins chères, sans considération réelle de la qualité des projets portés par les établissements. Les acteurs publics ont en main le pouvoir de détermination des critères qui les conduiront au choix d'un concessionnaire : c'est à un bon usage de ces facultés que ce guide entend les aider.

A l'inverse, les acteurs publics ont la responsabilité, lorsqu'ils concluent des délégations de service public, de donner aux établissements l'assurance d'un fonctionnement serein. Le calcul du montant de la contribution, sa révision annuelle, la détermination des motifs de sanction doivent être réalisés d'une façon qui permette d'assurer une qualité de relation entre l'établissement et le financeur, faite d'un dialogue exigeant, respectueux et adapté aux contraintes et aux besoins de chacun.

Il ne s'agit naturellement pas de dire que les délégations de service public constituent une solution unique pour les acteurs publics. En tant que financeurs publics et en tant qu'autorités organisatrices, les communes et intercommunalités ont toute latitude pour déterminer les modalités de financement et de gestion de leurs solutions d'accueil, par le biais de la régie ou de services d'intérêt économique général, de financement par subventions, par délégation ou par achat public. Ces approches relèvent de choix politiques dont le présent guide explicite les conditions.

Quelle que soit l'approche retenue par les acteurs publics, un seul objectif doit guider les financeurs : permettre à des offres de qualité, adaptées aux besoins du territoire et au projet éducatif de l'autorité organisatrice, de fonctionner dans des conditions satisfaisantes, sans peur du lendemain, pour apporter aux enfants et aux professionnels qui les entourent la sécurité d'esprit nécessaire à l'éducation.

C'est à cette condition que le projet que nous portons collectivement d'un service public à la hauteur des besoins des enfants dans leurs premières années de vie pourra se déployer partout dans les territoires.

Elisabeth LAITHIER

Maire adjointe honoraire de Nancy
Présidente du comité de filière petite enfance

Sommaire

Editorial	3
Introduction	7
Quelques bonnes pratiques	8
En résumé.....	9
Quelle organisation et modalité de gestion pour une crèche ?	10
1) Le libre choix des collectivités territoriales du mode de gestion du service	10
2) Les contrats de la commande publique	10
a. Les marchés publics	10
b. Les concessions	11
c. Comment distinguer entre marché public et concession ?.....	12
3) Les contrats de la commande publique sans mise en concurrence : la quasi-régie et les sociétés publiques locales	13
a. La quasi-régie	13
b. Les sociétés publiques locales (SPL).....	14
4) La distinction entre contrats de la commande publique et subventions	14
Quelles actions à mener sur le territoire pour réaliser un projet de gestion de crèche ?.....	18
1) La définition du besoin	18
2) Les études préparatoires.....	19
a. Comment réaliser un sourçage ou collaborer avec d'autres autorités concédantes ?.....	19
b. Se faire accompagner, mais par qui ? Le rôle de l'assistant à maîtrise d'ouvrage.....	20
3) Les bonnes pratiques/recommandations sur la procédure	21
a. Encourager les échanges pendant la phase de consultation.....	21
b. Les délais entre la publication du DC sur le BOAMP et les délais de réponse demandés.....	23
c. La transmission des informations permettant à l'opérateur de déterminer le juste coût	23
4) Quels questionnements opérationnels à ne pas négliger lors de la rédaction des clauses du contrat ?.....	24
a. Le cas de l'occupation domaniale.....	25
b. Clauses à adapter aux réalités du territoire	26
c. Clauses relatives à l'évolution des financements de la branche famille	26
d. Clause relative aux locaux des établissements	27
e. Clause relative au changement de gestionnaire	27
f. Clause DSP : Clause relative au partage des résultats / intéressement	28
g. Risques d'exploitation et d'exonération de responsabilité	28
h. Clauses relatives aux pénalités.....	28
i. Clauses relatives au développement durable.....	29
Comment réaliser et réussir la mise en concurrence ?.....	30
1) L'allotissement.....	30
2) La publicité.....	30
3) Les délais de réception des candidatures	31

4) L'analyse des candidatures	31
5) L'analyse des offres	31
6) La hiérarchisation ou la pondération des critères	31
a. Le critère prix (ou coût)	31
b. Le critère technique (« de qualité »)	33
c. Le critère patrimonial relatif aux locaux	33
d. Les critères relatifs au développement durable	33
7) Comment réaliser et réussir la mise en concurrence ?	34
8) La fin de la procédure	35
a. La mise au point du contrat de délégation de service public	36
b. La période de <i>standstill</i> (ou délai de suspension)	36
c. La signature	36
Comment s'assurer de la bonne gestion du service public délégué ?	37
1) L'application des stipulations contractuelles	37
2) Le volet financier	37
3) Comment modifier le contrat en cours d'exécution ?	39
4) S'assurer de la qualité de service offerte par le délégataire	39
5) Les pénalités	41
6) L'expiration du contrat	41
a. Restitution des locaux	41
b. Continuité de service public	41
c. Résiliation	42
d. Bilan de la DSP	42
Liste des sigles	43
Remerciements	44
Annexes	45
Annexe 1 : Méthodologie pour la mise en œuvre d'une concession petite enfance	45
Annexe 2 : Exemple de planning pour une procédure (à adapter)	47
Annexe 3 : Reprise de personnel	50
Annexe 4 : Exemple relatif aux pénalités et indemnités pour fautes encourues par le délégataire	51
Annexe 5 : Banque de critères et sous-critères	53
Annexe 6 : exemple de documents à produire par le délégataire à compter de la signature de la DSP (à adapter)	55
Annexe 7 : Extrait de rapport annuel	57
Annexe 8 : Création d'un compte de gros entretien et renouvellement (compte GER)	59
Annexe 9 : Tableau récapitulatif entretien et maintenance des établissements	60

Introduction

Le présent guide s'inscrit dans une dynamique de réflexion sur les modalités de gestion des établissements d'accueil du jeune enfant par les collectivités territoriales afin de faire de la délégation de service public un outil efficace au service de la politique petite enfance en privilégiant la qualité d'accueil.

À l'heure où les besoins en matière d'accueil continuent de croître, de nombreuses communes sont confrontées à une complexité croissante de leur cadre d'action tant sur le plan réglementaire que financier ou opérationnel.

Le modèle concessif peut permettre de garantir une offre d'accueil de qualité tout en sécurisant l'investissement public. Toutefois, il implique une méthodologie rigoureuse, un cadrage juridique solide et une anticipation fine des enjeux humains et budgétaires.

Le contrat de concession de service portant sur la gestion d'un service public ou délégation de service public (DSP) pour les collectivités territoriales, leurs établissements ou groupements ([article L. 1121-3](#) du code de la commande publique) peut inclure, selon les cas et les besoins de la collectivité concernée, différents types de prestations, qui peuvent aller de la construction d'un bâtiment pour l'accueil des usagers à l'exploitation du service, en passant par l'aménagement des locaux.

Comme précisé dans le présent guide, le champ des prestations inclus n'est pas neutre au regard du type de candidats susceptibles de répondre et doit constituer un point de réflexion important de la collectivité dans l'étape de sourcing.

Le présent guide a pour vocation d'aider les collectivités territoriales lorsqu'elles décident de recourir à une DSP pour la gestion des services de petite enfance. Il sera centré sur le régime des DSP¹ et ne fera qu'évoquer les marchés publics, subventions et service d'intérêt économique général (SIEG).

¹ Le présent guide ne concernera donc pas les marchés publics, subventions et service d'intérêt économique général (SIEG). Concernant les marchés publics de réservation de places de crèches, ils peuvent être faits au bénéfice des enfants des agents publics, ou au bénéfice des habitants de la collectivité, de façon à proposer des places dans les établissements existants sans passer par de la gestion directe ou des contrats de concession. Il convient de rappeler que les employeurs non-soumis à l'impôt sur les sociétés (marchés SRIAS notamment) ont la possibilité de bénéficier du Bonus réservataire Employeur versé par la CAF à l'employeur de 2 800 euros par place et par an, après signature d'un contrat réservataire employeur. Nous vous invitons à consulter le guide de la CNAF. Les employeurs privés comme publics peuvent quant à eux se référer à cet autre guide réalisé par la CNAF.

Quelques bonnes pratiques

Avoir recours à un AMO spécialiste de la petite enfance.....	21
Faire un calendrier de la procédure.....	23
Prendre en compte les aléas du contrat à travers des clauses de réexamen.....	24
Définir précisément les éléments techniques du contrat.....	24
Bien encadrer l'occupation domaniale pour une bonne gestion des locaux.....	27
Transmettre aux candidats un tableau récapitulatif en cas de reprise de personnel.....	32
Veiller au plafonnement de certaines charges.....	32
Bien préparer une négociation.....	35
Proposer une signature électronique du contrat.....	36
Prévoir un délai suffisant lors de la signature.....	36
Veiller au maintien du niveau de qualité tout au long de l'exécution du contrat.....	40
Définir un tableau de bord partagé avec le délégataire.....	40
Assurer la continuité du service public.....	42

En résumé

La DSP offre tous les leviers nécessaires aux collectivités territoriales pour assurer une offre de qualité, si tant est que les procédures de passation de contrat, d'évaluation des offres, de suivi et de contrôle soient réalisées avec soin.

Les collectivités sont libres de recourir à la subvention pour financer les établissements privés notamment associatifs. Ce régime sera d'autant plus sécurisé si les collectivités donnent mandat de service public dans le cadre d'un SIEG.

Les collectivités doivent veiller à exprimer leurs besoins et leurs attentes sur le plan financier autant que sur le plan éducatif et social. Ces attentes doivent être réalistes et raisonnables : dans le cas contraire, la collectivité s'expose au risque de favoriser des opérateurs qui présenteront des offres qu'ils ne seront pas en mesure d'honorer dès le début de l'exécution du contrat.

La phase d'études préparatoires (« sourçage ») est essentielle pour déterminer le type d'opérateurs susceptibles de se positionner sur les DSP. Si la collectivité veut permettre à de petits opérateurs locaux de candidater, elle privilégiera des concessions sans travaux. Les collectivités peuvent être utilement accompagnées par une AMO dans ce travail.

Dans le respect du principe d'égalité de traitement entre les candidats, la phase de négociation permet d'échanger avec les candidats pour clarifier les incertitudes tout en veillant à ne pas modifier substantiellement les clauses du contrat.

L'analyse des offres peut reposer sur une pluralité de critères, notamment un critère prix et un critère qualité, un critère environnemental étant obligatoire à compter du 22 août 2026. Ces critères doivent être pondérés de façon à ce que le critère prix n'écrase ni le critère qualité ni le critère environnemental. Le critère prix peut lui-même être subdivisé entre deux sous-critères relatifs au coût d'une part, et à la cohérence du compte d'exploitation prévisionnelle d'autre part. La collectivité s'assure ainsi que les coûts affichés sont cohérents avec la prestation promise, et s'assure du fondement réel des frais indiqués (frais de siège, prestations externes, etc.).

La redevance d'occupation du domaine public est obligatoire et ne peut être d'un montant nul. Elle est révisée annuellement selon les indices de la statistique nationale. Lorsque les locaux appartiennent à la collectivité, ils lui sont restitués en fin de concession. Lorsque les locaux sont construits par le délégataire, les locaux nécessaires au fonctionnement du service public constituent des biens de retour.

Le montant de la contribution est révisé de façon annuelle. Il est recommandé que la formule de révision des prix ne comprenne pas de partie fixe et se fonde sur des indices de l'institut national de la statistique et des études économiques.

L'augmentation des financements ou des bonus de la branche famille ne peut pas donner lieu à une diminution de la contribution de la collectivité.

Le suivi annuel est notamment assuré par le biais du rapport annuel, qui est une pièce essentielle que les collectivités doivent étudier avec soin, en vérifiant notamment l'exactitude des informations financières.

Le suivi et le contrôle peuvent également se faire par le dialogue régulier avec l'opérateur et par des visites sur place, y compris de façon inopinée. Il est recommandé de faire figurer ces modalités dans le contrat.

Les modifications apportées au contrat en cours d'exécution donnent lieu à des avenants qui doivent être acceptés par les deux parties. La conclusion de ces avenants est encadrée par le code de la commande publique et ne doit pas remettre en cause les conditions de la mise en concurrence initiale.

Les pénalités doivent être raisonnables et en nombre limité, mais doivent être appliquées systématiquement. Dans le cas contraire, les collectivités s'exposent au risque d'un surcoût lorsque le candidat a provisionné le risque dans le prix proposé au moment de la DSP et que ces pénalités ne sont en réalité pas ou rarement appliquées.

Partie 1

Quelle organisation et modalité de gestion pour une crèche ?

1) Le libre choix des collectivités territoriales du mode de gestion du service

Au préalable, il convient de rappeler qu'une personne publique est, en principe, libre de gérer un service public selon les modalités qu'elle souhaite². Aussi, elle peut choisir de gérer une crèche elle-même, en recourant à ses propres moyens financiers, matériels et humains : il s'agit alors d'une gestion en régie. Lorsqu'une collectivité gère un service public en régie, le service compétent pour mener à bien l'activité n'a pas de personnalité juridique distincte de la commune et les moyens en matériel et en personnel sont ceux de la collectivité.

Il appartient à l'assemblée délibérante locale de décider du mode de gestion de chaque service public en vertu du principe constitutionnel de libre administration des collectivités territoriales³. Il est donc loisible à la collectivité territoriale de décider d'exercer la mission de service public en la déléguant à un prestataire. Elle peut également choisir de subventionner les initiatives privées (entreprises, associations...).

2) Les contrats de la commande publique

[L'article L. 2](#) du code de la commande publique (CCP) définit les contrats de la commande publique comme étant des « *contrats conclus à titre onéreux par un acheteur ou une autorité concédante, pour répondre à ses besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services, avec un ou plusieurs opérateurs économiques* ». Un contrat de la commande publique, quelle que soit sa forme, répond donc à un **besoin** de la personne publique.

Les contrats de la commande publique se répartissent entre les contrats de concession et les marchés publics.

a. Les marchés publics

Un marché public est un « *contrat conclu par un ou plusieurs acheteurs avec un ou plusieurs opérateurs économiques, pour répondre à leurs besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services, en contrepartie d'un prix ou de tout équivalent* » ([article L. 1111-1](#)).

Dans le cadre de la politique d'accueil du jeune enfant, il peut s'agir d'un marché de service portant sur la réservation de berceaux ou d'un marché de services d'accueil des jeunes enfants.

Exemple : une région peut décider de réserver des berceaux au sein d'une crèche privée existante pour le personnel.

² [Article L. 1](#) du code de la commande publique : « Les acheteurs et les autorités concédantes choisissent librement, pour répondre à leurs besoins, d'utiliser leurs propres moyens ou d'avoir recours à un contrat de la commande publique ».

³ [Article 72](#) de la Constitution.

b. Les concessions

Le CCP ([article L. 1121-1](#)) définit le contrat de concession comme « *un contrat par lequel une ou plusieurs autorités concédantes confient l'exécution de travaux ou la gestion d'un service à un ou plusieurs opérateurs économiques, à qui est transféré un risque lié à l'exploitation de l'ouvrage ou du service, en contrepartie soit du droit d'exploiter l'ouvrage ou le service qui fait l'objet du contrat, soit de ce droit assorti d'un prix* ».

Un contrat de concession permet donc de confier à une autre personne publique ou privée la réalisation de travaux ou la gestion d'un service pour une durée limitée. Conformément à [l'article L. 1121-3](#) du CCP, « *il peut consister à concéder la gestion d'un service public* ». En contrepartie, le concessionnaire n'est pas rémunéré par un prix versé par l'administration, mais par les recettes d'exploitation du service.

Une concession de service peut avoir pour objet principal la gestion d'un service public ([article L. 1121-3](#) alinéa 1 du CCP). La DSP se définit ainsi comme une concession ayant pour objet un service public et conclue par une collectivité territoriale, un établissement public local, un de leurs groupements ou plusieurs de ces personnes morales ([article L. 1121-3](#) alinéa 3 du CCP).

La DSP se singularise au sein de la catégorie des concessions de service portant sur un service public par la qualité d'autorité administrative locale de l'autorité concédante ([article L. 1411-1](#) du code général des collectivités territoriales ou CGCT). Outre le respect des dispositions du code de la commande publique qui leur sont applicables, les DSP sont soumises à des règles particulières qui figurent au sein du CGCT.

Les concessions sont conclues pour une durée contractuellement définie et limitée eu égard à l'impératif d'ordre public imposant de garantir, par une remise en concurrence périodique, la liberté d'accès des opérateurs économiques aux contrats de délégation de service public et la transparence des procédures de passation⁴.

[L'article L. 3114-7](#) du CCP, qui transpose l'article 18 de la directive 2014/23/UE du 26 février 2014⁵ sur l'attribution de contrats de concession, dispose en effet que « *la durée du contrat de concession est limitée. Elle est déterminée par l'autorité concédante en fonction de la nature et du montant des prestations ou des investissements demandés au concessionnaire, dans les conditions prévues par voie réglementaire* ».

[L'article R. 3114-1](#) du CCP précise que les investissements correspondent aux « *investissements initiaux ainsi que ceux devant être réalisés pendant la durée du contrat de concession, lorsqu'ils sont nécessaires à l'exploitation des travaux ou des services concédés* » (dépenses liées aux infrastructures, équipements, logistique, recrutement et formation du personnel par exemple).

[L'article R. 3114-2](#) du CCP précise quant à lui que « *pour les contrats de concession d'une durée supérieure à cinq ans, la durée du contrat ne doit pas excéder le temps raisonnablement escompté par le concessionnaire pour qu'il amortisse les investissements réalisés pour l'exploitation des ouvrages ou services avec un retour sur les capitaux investis, compte tenu des investissements nécessaires à l'exécution du contrat* ». La durée normale d'amortissement ne coïncide cependant pas nécessairement avec la durée d'amortissement comptable des investissements.

⁴ CE, 7 mai 2013, n° 365043, Commune de Fontainebleau

⁵ L'article 18, point 1, de la [directive 2014/23/UE](#) du 26 février 2014 sur l'attribution de contrats de concession pose le principe selon lequel « *le pouvoir adjudicateur ou l'entité adjudicatrice en estime la durée sur la base des travaux ou des services demandés* »

Il convient en effet de prendre en compte la durée devant normalement permettre au délégataire de couvrir ses charges d'exploitation et d'investissement, compte tenu notamment des contraintes d'exploitation liées à la nature du service et des exigences du délégant⁶.

Aucun texte ne fixe une durée maximum qui devrait être respectée pour la conclusion d'un contrat de concession dans le domaine de la petite enfance : la durée doit donc être adaptée à chaque projet d'exploitation de crèche⁷.

En raison de l'objet du contrat, l'autorité concédante peut recourir à la procédure simplifiée et ce, quel que soit le montant estimé du besoin⁸. Cette procédure comporte plusieurs étapes (publication d'un avis de concession, sélection des candidatures, choix de l'offre qui présente le meilleur avantage économique global).

A consulter

Les fiches techniques de la DAJ sur [les modalités de mise en concurrence des contrats de concession](#) et les [modalités de publicité applicables à la passation des contrats de concession](#)

c. Comment distinguer entre marché public et concession ?

La différence essentielle entre ces deux catégories de contrats tient au fait que la concession implique un transfert d'un risque d'exploitation à l'opérateur, transfert de risque qui est exclu en cas de marché public dans la mesure où l'opérateur économique reçoit un prix.

L'article L1121-1 du CCP précise que pour qu'un contrat soit reconnu comme étant une concession, il faut que « *la part de risque transférée au concessionnaire implique une réelle exposition aux aléas du marché, de sorte que toute perte potentielle supportée par le concessionnaire ne doit pas être purement théorique ou négligeable. Le concessionnaire assume le risque d'exploitation lorsque, dans des conditions d'exploitation normales, il n'est pas assuré d'amortir les investissements ou les coûts, liés à l'exploitation de l'ouvrage ou du service, qu'il a supportés* ».

Pourquoi la distinction est-elle importante ?

Les règles de passation et d'exécution des marchés publics sont différentes de celles des concessions. Aussi, la collectivité doit prendre le temps d'identifier le montage qui répond le mieux à ses besoins, au degré de contrôle qu'elle entend conserver sur l'exploitation du service, le cas échéant à ses capacités de financement ainsi qu'à celles à assurer le suivi de l'exécution.

En cas de contentieux, le juge administratif peut requalifier le contrat de marché public en concession ou inversement, contraignant ainsi la personne publique à recommencer la procédure de passation du contrat⁹.

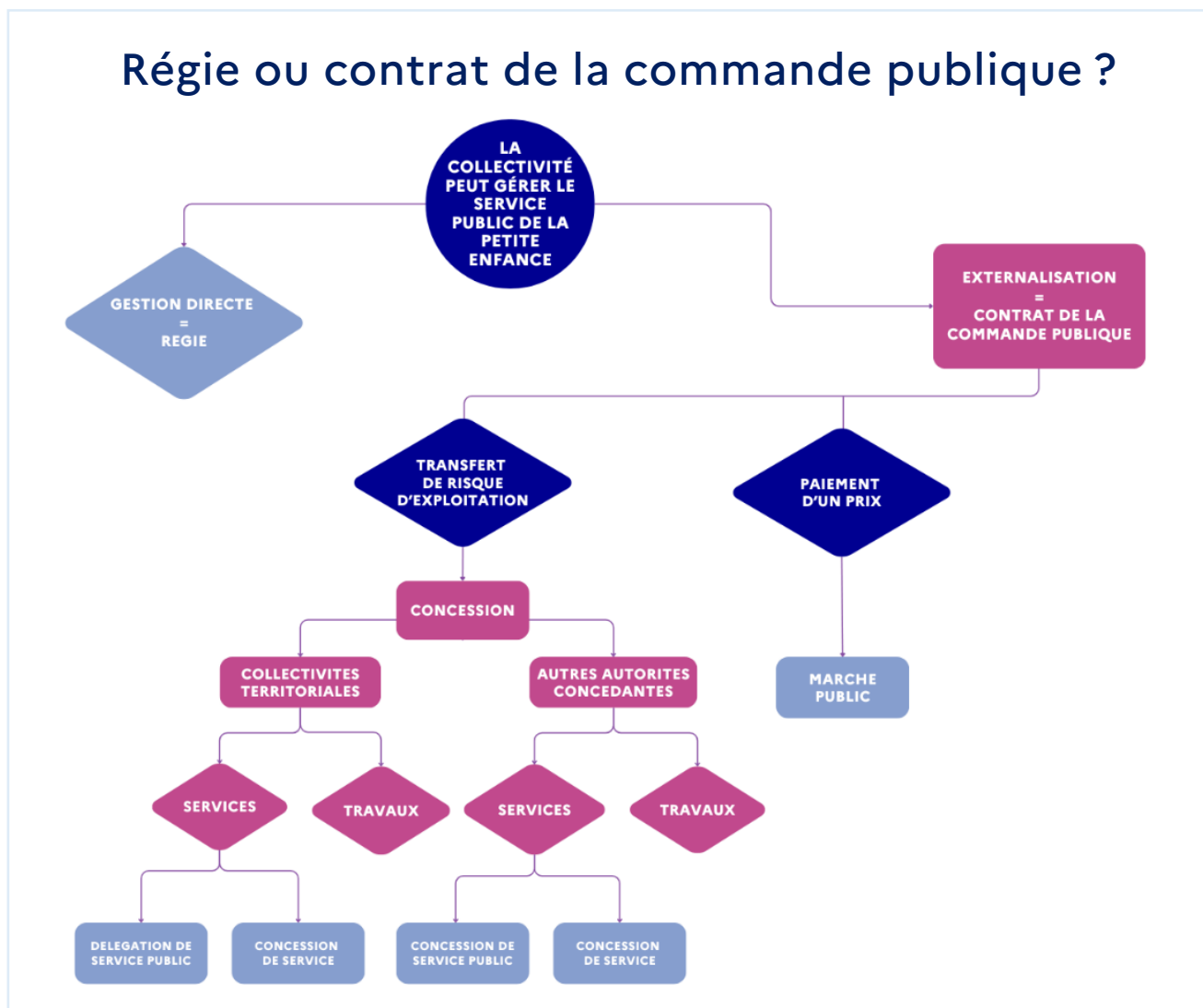
⁶ CE, 11 août 2009, n° 303517, Société Maison Comba

⁷ CE, 13 oct. 2023, n° 464955, point 14.

⁸ Voir [annexe 3](#) du code de la commande publique (code CPV85312110-3 Services de crèches et garderie d'enfants) - Avis relatif aux contrats de la commande publique ayant pour objet des services sociaux et autres services spécifiques.

⁹ Voir pour un exemple CE, 24 mai 2017, n° 407213, Société Régal des Îles.

Régie ou contrat de la commande publique ?



3) Les contrats de la commande publique sans mise en concurrence : la quasi-régie et les sociétés publiques locales

Parmi les contrats de la commande publique sans mise en concurrence, on peut citer le cas de la quasi-régie et des sociétés publiques locales. La mise en œuvre de mesures de publicité et de mise en concurrence pour la conclusion de contrats entre un pouvoir adjudicateur et une entité qui, bien que dotée de la personnalité morale, constitue le prolongement administratif de celui-ci, n'est pas nécessaire.

a. La quasi-régie

Les [articles L. 2511-1](#) et suivants du code de la commande publique pour les marchés publics et les [articles L. 3211-1](#) et suivants du même code pour les contrats de concession posent trois conditions cumulatives à la reconnaissance d'une relation de quasi-régie :

- le contrôle exercé par le ou les pouvoirs adjudicateurs sur leur cocontractant doit être analogue à celui qu'ils exercent sur leurs propres services ;
- l'activité du cocontractant doit être principalement consacrée à ce(s) pouvoir(s) adjudicateur(s) ;
- la personne morale contrôlée ne comporte, en principe, pas de participation directe de capitaux privés.

b. Les sociétés publiques locales (SPL)

[L'article L. 1531-1](#) du CGCT permet aux collectivités territoriales et à leurs groupements de constituer des SPL pour la réalisation de leurs opérations d'aménagement, de construction, pour la gestion de leurs services publics industriels ou commerciaux ou de toutes autres activités d'intérêt général.

Les sociétés publiques locales sont des sociétés anonymes possédées exclusivement par des collectivités territoriales et leurs groupements, dont le conseil d'administration est entièrement composé d'élus. Elles remplissent donc, a priori, les conditions de la quasi-régie et permettent dans un cadre plus souple que la régie directe (comptabilité, fiscalité et droit du travail privé) de se voir confier des missions d'intérêt général s'insérant dans le projet de territoire. Elles peuvent ainsi servir de support pour mutualiser des prestations entre collectivités distinctes ou reprendre les services d'associations parentales en perte de pérennité.

L'absence de mise en concurrence de ces contrats de la commande publique a plusieurs conséquences dans leur passation et leur exécution qui se trouvent simplifiées.

Si la collectivité doit toujours définir ses besoins, l'écriture d'un cahier des charges en bonne et due forme n'est plus nécessaire, ni les publications ni les notations. Le contrat peut être directement négocié sans recours à la commission d'appel d'offres ou à la commission de délégation de service public (CDSP).

Enfin, les procédures de contrôles peuvent être plus facilement internalisées que reposer sur des contraintes financières de type clause pénale dont l'efficacité serait limitée puisqu'essentiellement la collectivité se les impose à elle-même. Pour le reste, ces contrats suivent le régime respectif des marchés ou des concessions.

A consulter

La fiche technique de la DAJ sur [les contrats conclus entre entités appartenant au secteur public](#)

4) La distinction entre contrats de la commande publique et subventions

Un contrat de la commande publique doit répondre à un besoin de la personne publique. [L'article L. 1100-1](#) du code de la commande publique précise que « *les subventions définies à l'article 9-1 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations* »¹⁰ n'entrent pas dans la catégorie des contrats de la commande publique.

Une subvention se définit comme « *des contributions facultatives de toute nature, valorisées dans l'acte d'attribution, décidées par les autorités administratives et les organismes chargés de*

¹⁰ Article 9-1 de la [loi n° 2000-321 du 12 avril 2000](#) relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations : « *Constituent des subventions, au sens de la présente loi, les contributions facultatives de toute nature, valorisées dans l'acte d'attribution, décidées par les autorités administratives et les organismes chargés de la gestion d'un service public industriel et commercial, justifiées par un intérêt général et destinées à la réalisation d'une action ou d'un projet d'investissement, à la contribution au développement d'activités ou au financement global de l'activité de l'organisme de droit privé bénéficiaire. Ces actions, projets ou activités sont initiés, définis et mis en œuvre par les organismes de droit privé bénéficiaires. Ces contributions ne peuvent constituer la rémunération de prestations individualisées répondant aux besoins des autorités ou organismes qui les accordent.* »

la gestion d'un service public industriel et commercial, justifiées par un intérêt général et destinées à la réalisation d'une action ou d'un projet d'investissement, à la contribution au développement d'activités ou au financement global de l'activité de l'organisme de droit privé bénéficiaire. Ces actions, projets ou activités sont initiés, définis et mis en œuvre par les organismes de droit privé bénéficiaires. **Ces contributions ne peuvent constituer la rémunération de prestations individualisées répondant aux besoins des autorités ou organismes qui les accordent** » (article 9-1 de la [loi n° 2000-321](#) du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations).

Dans le cadre d'un contrat de la commande publique, le prestataire intervient à la demande d'une personne publique pour répondre à ses besoins. La subvention, en revanche, vise à soutenir financièrement une action conçue, portée et mise en œuvre par un tiers, éventuellement dans le cadre d'un dispositif incitatif mis en place par une autorité administrative. Elle n'est pas la contrepartie d'une prestation de service individualisée. La subvention échappe donc au champ d'application du CCP.

Pour vérifier qu'un projet de contrat constitue bien une subvention, plusieurs éléments doivent être examinés :

- l'initiative du projet : l'action soutenue est initiée, définie et mise en œuvre par le bénéficiaire de la subvention et ne répond pas à une demande précisément définie d'un acheteur ou d'une autorité concédante¹¹ ;
- la définition des besoins : la subvention n'a pas pour objet de répondre à un besoin propre exprimé au préalable par une autorité publique. La personne publique doit se contenter de définir des conditions générales d'octroi et de contrôle et non des spécifications techniques précises¹² ;
- l'absence de contrepartie directe : le versement de la subvention par la personne publique ne doit pas se faire au regard d'une prestation qui serait réalisée par son bénéficiaire en échange du paiement d'un prix et ne couvre ainsi généralement pas la totalité des coûts supportés¹³.

A défaut, le juge administratif peut requalifier ce contrat en contrat de la commande publique, soumis aux règles prévues par le code de la commande publique, notamment en matière de passation.

NOTA : la subvention en numéraire, à la différence d'un prix versé dans le cadre d'un marché public, ne correspond pas à la valeur économique du service rendu. Il n'y pas de lien direct entre la somme versée et l'action réalisée.

Attention

Une collectivité territoriale peut subventionner une association avec laquelle elle est liée par un contrat de concession dès lors que la demande de subvention est issue d'une initiative privée et qu'elle est attribuée sans contrepartie. Cette subvention ne doit pas

¹¹ A titre d'exemple, rémunérer une entreprise de spectacle pour l'organisation d'un festival de musique réalisé à la seule initiative de la commune constitue le prix d'un marché public (CE, 23 mai 2011, Commune de Six-Fours-Les-Plages, n° 342520)

¹² A titre d'exemple, une région qui a décidé, dans le cadre de ses compétences et après avoir défini ses propres besoins, de faire réaliser des prestations de formation afin de contribuer à la mise en œuvre du plan régional de formation professionnelle des jeunes qu'elle avait arrêté en application des dispositions d'une loi, implique qu'elle conçu et impulsé auparavant le projet (CE, 26 mars 2008, Région de la Réunion, n° 284412)

¹³ A titre d'exemple, un Comité des fêtes décide d'organiser un carnaval. Bien que cet événement constitue une activité culturelle et festive et présente un caractère d'intérêt général, la commune n'y trouve pas une contrepartie directe à une prestation déterminée dans la mesure où elle n'avait pas prévu que l'association lui fournisse un service ou de verser à cette dernière une somme en vue de répondre à ses besoins touristiques et économiques (CAA Nantes, 22 décembre 2017, Société Public Événements, n° 16NT04161)

non plus rompre la part de risque d'exploitation de l'association concessionnaire. Dans le cas contraire, la collectivité territoriale encourt le risque de voir son contrat de concession requalifié en marché public.

En particulier, les opérateurs associatifs « historiques » qui gèrent des crèches sur le territoire de la collectivité peuvent continuer à être financés par le biais de subventions, dans la mesure où leurs projets ou activités ne sont pas directement initiés par la collectivité, dès lors que demeure une part de risque d'exploitation pour l'opérateur, y compris si d'autres établissements sur le territoire sont eux financés en délégation de service public.

Une même association gestionnaire de plusieurs établissements peut être liée avec la collectivité par une concession pour une crèche et subventionnée pour une autre crèche.

Il est très fréquent que les collectivités accordent des subventions aux gestionnaires de structures dans le cadre de conventions d'objectifs et de moyens pluriannuelles.

Ceci n'implique pas que la collectivité ne puisse pas exercer un contrôle de l'argent public employé. Les collectivités peuvent légitimement encadrer les modalités d'utilisation de leur soutien via des engagements qualitatifs, des indicateurs de suivi (bilan annuel, taux de fréquentation) ou des obligations de transparence financière¹⁴. Cependant, ces attendus doivent rester proportionnés, objectifs et ne pas empiéter sur la gestion interne.

Pourquoi la distinction est-elle importante ?

La subvention peut être requalifiée en contrat de la commande publique, soumis donc aux règles, par exemple de passation, énoncées par le code de la commande publique, notamment lorsque la somme versée sert à financer un projet d'initiative publique ou peut être regardée comme la rémunération d'une prestation ou la contrepartie d'un service rendu. La subvention doit également bien se distinguer d'une délégation de service public en ce qu'elle n'a pas pour objet de mettre à la charge de l'organisme bénéficiaire l'organisation, la gestion et le fonctionnement d'un service public avec transfert d'un risque d'exploitation.

La collectivité peut faire le choix de définir la gestion de l'accueil du jeune enfant comme « service d'intérêt économique général » (SIEG), dans lequel elle confie à une personne morale de droit privé le soin d'assurer une mission ayant un caractère de service public.

Ce choix implique que la collectivité donne un « mandat » officiel à une ou plusieurs personnes morales de droit privé pour gérer ce service en définissant les missions et obligations de service public auxquelles ces personnes morales sont soumises.

Ce mandat peut prendre plusieurs formes :

- un marché public ;
- une convention de délégation de service public ;
- l'attribution d'une subvention (notamment par une convention annuelle ou pluriannuelle d'objectifs avec une association).

¹⁴ L'article L.612-4 du Code de commerce prévoit que toute association recevant annuellement plus de 153 000 euros de subventions publiques doit établir et publier ses comptes annuels et le rapport de son commissaire aux comptes.

Qu'il s'agisse d'une délibération en conseil ou d'une convention, le document par lequel la collectivité donne mandat doit comporter les mentions suivantes :

- la nature et la durée des obligations de service public ;
- la personne morale concernée ;
- le territoire concerné ;
- la nature des droits exclusifs ou spéciaux éventuellement octroyés à l'entreprise (cf. [annexe 7](#)) ;
- la description du mécanisme de compensation et les paramètres de calcul, de contrôle et de révision de la compensation ;
- les modalités de récupération des éventuelles surcompensations et les moyens d'éviter ces surcompensations.

La délibération valant mandat pour les personnes morales de droit privé chargées de gérer le service public de la petite enfance n'a pas nécessairement besoin de préciser le montant de la compensation qui leur sera versée, mais doit préciser les modalités de calcul de cette compensation.

Ce mandat de service public peut concerner un seul établissement aussi bien qu'un territoire entier.

Dans ce cadre, les collectivités peuvent procéder par délégation de service public ou par marché public, ainsi que par le biais de subventions résultant de conventionnements ou d'appels d'offres. Le Conseil d'Etat a établi dans la décision « Commune d'Aix-en-Provence »¹⁵ que le subventionnement était possible pour une mission ayant le caractère de service public.

Par ailleurs, aux termes de la [décision](#) de la Commission européenne du 20 décembre 2011, les compensations accordées dans le cadre d'activités de garde d'enfants sont dispensées de notification à l'Union européenne, dès lors qu'elles respectent toutes les conditions de compatibilité posées par ce texte : la mission de service public a été confiée par le biais d'un mandat qui comporte toutes les mentions requises et n'excède pas 10 ans, sauf si un investissement important justifie un amortissement sur une plus longue période. Le montant de la compensation n'excède pas ce qui est nécessaire pour couvrir les coûts nets occasionnés par l'exécution des obligations liées à la mission de service public et un contrôle existe pour prévenir le risque de surcompensation. Un SIEG relatif à une activité de garde d'enfants recevant une compensation publique sur la base de la décision du 20 décembre 2011 ne peut bénéficier d'une aide *de minimis* pour ce même SIEG¹⁶.

Ces compensations ne sauraient prendre la forme de subventions d'équilibre (calcul de la différence entre coûts et recettes) mais, comme indiqué ci-dessus, doivent se fonder sur un calcul des besoins de l'opérateur pour couvrir tout ou partie des coûts nets des obligations de service public qui lui sont confiées, y compris un bénéfice raisonnable, selon la formule définie dans le mandat.

Pour vous accompagner dans la construction d'un service d'intérêt économique et général (SIEG), vous pouvez consulter [le guide du Secrétariat général des affaires européennes](#). Les collectivités qui s'engagent dans un conventionnement pourront utilement se référer au modèle de convention pluriannuelle d'objectifs présenté en annexe de la [circulaire n° 5811-SG](#) du 29 septembre 2015 relative aux nouvelles relations entre les pouvoirs publics et les associations.

¹⁵ Conseil d'État 6 avril 2007, [284736](#), commune d'Aix-en-Provence

¹⁶ Article 5, paragraphe 2 du [règlement 2023/2832](#) du 13 décembre 2023 relatif à l'application des articles 107 et 108 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne aux aides de *de minimis* octroyées à des entreprises fournissant des services d'intérêt économique général

Quelles actions à mener sur le territoire pour réaliser un projet de gestion de crèche ?

1) La définition du besoin

La définition préalable des besoins est une étape déterminante pour l'autorité concédante, qui intervient avant le lancement même de la procédure de passation. [L'article L. 3111-1](#) du code de la commande publique lui impose ainsi de définir, préalablement à l'engagement de la procédure de passation, la nature et l'étendue des besoins à satisfaire.

Les éléments à prendre en compte dans la phase de définition du besoin est précisé en [annexe 1](#). L'évaluation des besoins est une étape particulièrement importante. L'évaluation doit être réaliste, sincère et raisonnable. Elle prend en compte les niveaux de prix connus les plus récents, notamment s'ils sont sujets à d'importantes, de brusques ou de fréquentes variations économiques.

Cette étape doit conduire l'autorité publique à définir l'objet et le périmètre du contrat.

Il appartient donc aux représentants de la collectivité de procéder à la définition du besoin avec rigueur et précision afin d'éviter que les prestations qui feront l'objet du contrat ne correspondent pas aux besoins réels des usagers. Une mauvaise définition préalable du besoin conduit le plus souvent à la mise en œuvre, coûteuse pour la collectivité, de son pouvoir de résiliation unilatérale pour motif d'intérêt général ou plus généralement à des difficultés dans l'exécution contractuelle.

La collectivité doit définir dans son cahier des charges les besoins auxquels le contrat de concession doit répondre, notamment en se référant à des spécifications techniques et fonctionnelles.

- S'agissant des besoins quantitatifs, la collectivité peut utiliser toute étude des besoins du territoire et examiner la liste d'attente dans les établissements de la commune. Elle pourra utilement se référer à l'analyse des besoins formalisée pour les autorités organisatrices de plus de 10 000 habitants dans le schéma pluriannuel de maintien et de développement de l'offre d'accueil ([article L. 214-2](#) du code de l'action sociale et des familles (CASF), et/ou dans la convention territoriale globale conclue avec la caisse d'allocations familiales.
- S'agissant des besoins qualitatifs, la collectivité est appelée à exprimer de façon précise ses attentes sociales (politique d'inclusion des lieux d'accueil dans l'écosystème social et culturel, politique « d'aller vers ») ou éducatives (principes directeurs des projets pédagogiques, stratégie éducative du territoire) pour permettre l'adaptation fine du projet des candidats à ses besoins. Elle pourra s'appuyer utilement pour les autorités organisatrices sur l'analyse des besoins (« notamment sur l'accessibilité financière et

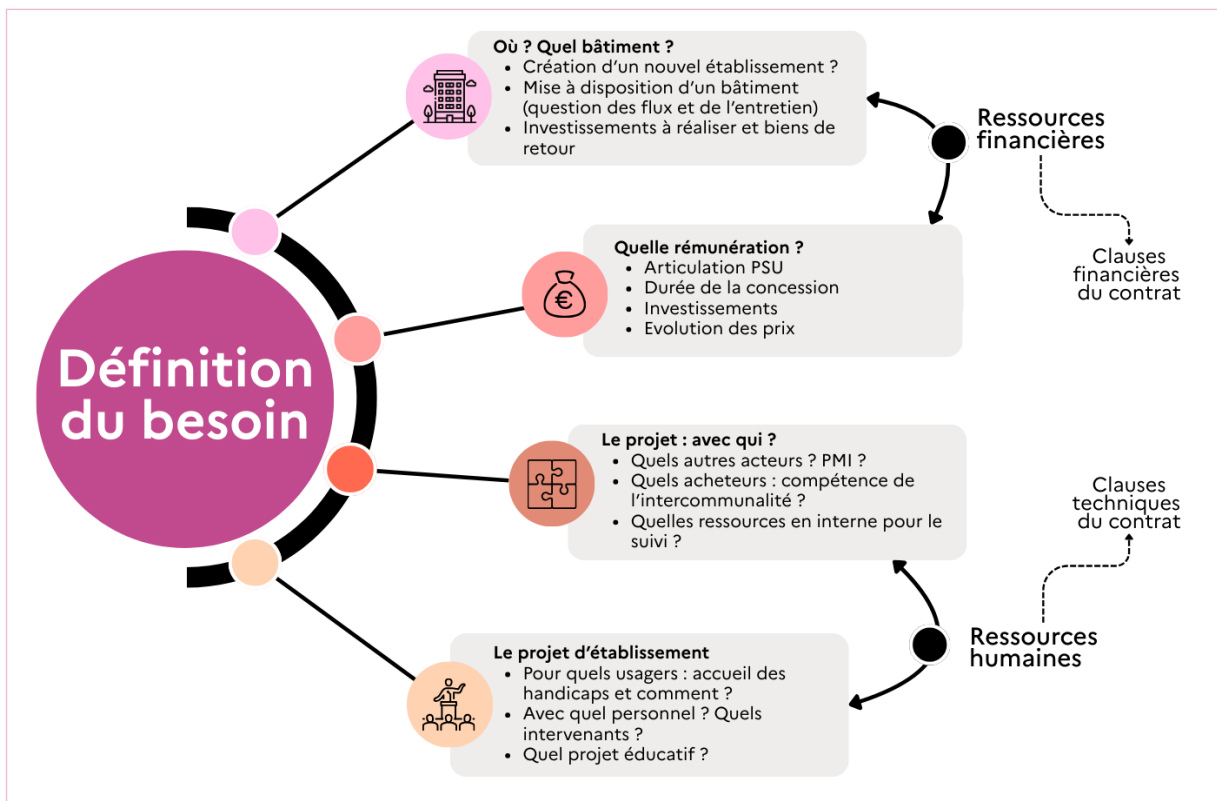
géographique de l'offre d'accueil, en particulier pour les familles rencontrant des difficultés du fait de leurs conditions de vie ou de travail, de leur état de santé, d'une situation de handicap ou de la faiblesse de leurs ressources » ([article L. 214-2](#) CASF) et sur les orientations éducatives construites en application de sa compétence de soutien à la qualité ([article L.214-1-2](#) du CASF).

FOCUS : Le cas des besoins en horaires atypiques

Vous pouvez vous reporter au guide réalisé à la demande du Gouvernement par la Mutualité « [Tour de France des horaires atypiques](#) », octobre 2021. Il est nécessaire de bien évaluer le besoin d'accueil, notamment s'agissant des horaires atypiques des familles du territoire et de les prévoir avec discernement. En effet, dans les enquêtes de besoins, les familles ont tendance à solliciter une large plage horaire puis, au moment de l'inscription, demandent des horaires plus réduits pour limiter la présence de l'enfant en structure collective.

A consulter

La fiche technique de la DAJ sur [la définition du besoin](#)



2) Les études préparatoires

a. Comment réaliser un sourçage ou collaborer avec d'autres autorités concédantes ?

La collectivité territoriale peut échanger librement avec des acteurs économiques préalablement à l'élaboration du cahier des charges de la DSP. Cependant, l'acheteur est tenu

de prendre les mesures appropriées pour que la concurrence ne soit pas faussée par la participation à la procédure de d'un opérateur économique qui aurait eu accès, du fait de sa participation préalable directe ou indirecte à la préparation de cette procédure, à des informations ignorées des autres candidats ou soumissionnaires. Un tel opérateur est exclu de la procédure de passation uniquement lorsqu'il ne peut être remédié à cette situation par d'autres moyens, tels que la mise à disposition, au sein des documents de la consultation, de l'ensemble des informations communiquées par l'acheteur à l'occasion du sourcing organisé préalablement à la passation. Ainsi, tous les candidats potentiels seront remis sur un pied d'égalité.

Les études préparatoires (« sourcing ») permettent d'identifier les caractéristiques du secteur économique et ses capacités. Elles doivent ainsi aider l'autorité délégante à rédiger un cahier des charges pertinent et adapté qui permettra de répondre aux besoins tout en étant adapté aux pratiques et aux contraintes du milieu de la petite enfance.

Cette étape de préparation permet aussi d'échanger avec les opérateurs économiques sur leurs possibilités et d'identifier les stipulations ou contraintes de service qui pourraient les dissuader de candidater. Le sourcing permet ainsi de limiter les risques d'infructuosité.

De la même manière, cette étape peut permettre de sonder les opérateurs économiques sur les points importants pour l'autorité délégante, comme par exemple leurs pratiques de recrutement et de fidélisation du personnel. Le respect de ces dispositions est d'importance afin d'éviter tout risque de rupture d'égalité de traitement entre les candidats et, ce faisant, toute suspicion de commission de l'infraction du délit d'octroi d'avantage injustifié tel que prévu par [l'article 432-14 du code pénal](#). Enfin, s'il n'est pas possible d'écarter, par principe, la candidature d'un opérateur économique ayant participé, sous quelque forme que ce soit, à la préparation d'un contrat public, l'acheteur est tenu de prendre les mesures nécessaires pour prévenir tout risque d'atteinte au principe d'égalité de traitement.

Parmi les bonnes pratiques du sourcing, il convient par exemple de préparer une liste de questions et de s'y tenir, de respecter le même temps pour chaque opérateur rencontré et de garantir la traçabilité des échanges. Pour plus d'information, se référer au [guide du sourcing dans l'achat public](#) des ministères économiques et financiers piloté par la direction des achats de l'Etat.

Afin de s'inspirer des pratiques d'autres autorités délégantes, il est également conseillé d'échanger avec d'autres collectivités. La collectivité doit prêter attention au fait qu'une mauvaise réalisation des études préparatoires peut exposer l'acheteur à commettre une rupture d'égalité de traitement, voire à des difficultés dans le cadre de l'exécution du contrat.

b. Se faire accompagner, mais par qui ? Le rôle de l'assistant à maîtrise d'ouvrage

L'assistant à maîtrise d'ouvrage (AMO) agit pour le compte de la collectivité afin de l'accompagner dans la préparation, la passation et l'exécution de contrats complexes, notamment les DSP.

La mission de l'AMO peut répondre à un triple objectif :

- garantir la sécurité juridique de la procédure, notamment au regard des réglementations spécifiques, comme celles relatives à l'accueil des enfants en structures collectives ;
- apporter une expertise technique et financière, de la définition des besoins à l'analyse des offres et les négociations, en passant par la rédaction des pièces contractuelles ;
- constituer une aide à la décision pour les choix stratégiques à mettre en œuvre, portant notamment sur l'économie générale du contrat.

L'AMO peut intervenir en amont de la procédure (aide à la définition des besoins, proposition du montage contractuel), pendant la procédure (choix de la procédure, rédaction des pièces du DCE, analyse des candidatures et des offres, accompagnement aux négociations) et en phase d'exécution (suivi et contrôle technique et financier de la concession).

Pour une collectivité ne disposant pas de service petite enfance étoffé, de service juridique ou service spécialisé dans la commande publique, recourir à une assistance complète et transversale permet de :

- maîtriser les risques juridiques et financiers ;
- s'assurer :
 - de la prise en compte de la diversité des enjeux qu'elle a identifiés pour la petite enfance,
 - du choix d'un prestataire qui répondra à ses enjeux et rendra un service de qualité ;
- préserver sa capacité de décision et de contrôle tout au long du projet.

Ainsi, il est attendu de l'AMO qu'il mette en œuvre une assistance technique, financière et juridique afin d'apporter une réelle aide à la décision, à travers notamment, l'assistance à la définition des besoins, l'élaboration des pièces de la procédure (DCE, projet de contrat, ...), l'assistance au choix du partenaire présentant la meilleure offre et sa traduction dans le contrat.

L'AMO doit s'engager à une stricte confidentialité des informations recueillies dans le cadre de la mission. Il doit également garantir à la collectivité une indépendance totale vis-à-vis des acteurs économiques du marché pour éviter tout conflit d'intérêts, conformément au CCP.

Avoir recours à un assistant maîtrise d'ouvrage (AMO) spécialiste de la petite enfance

Il convient de :

- privilégier un AMO travaillant exclusivement pour les acteurs publics afin d'éviter les conflits d'intérêts ;
- s'assurer de sa compétence et de son expertise dans le domaine de la petite enfance ;
- analyser la méthodologie proposée et la clarté du déroulement de la mission ;
- maintenir un suivi rigoureux de la mission.

3) Les bonnes pratiques/recommandations sur la procédure

a. Encourager les échanges pendant la phase de consultation

Afin de garantir la qualité des offres, tant sur le plan technique que financier, la collectivité territoriale doit veiller à fournir des réponses précises aux demandes de renseignements émises par les candidats durant la phase de consultation.

Échanges d'informations durant la consultation

Dans le cadre de la passation, les communications entre la collectivité et les candidats, bien qu'encadrées par les textes, sont encouragées car elles permettent notamment :

- de corriger d'éventuelles erreurs ou contradictions dans les documents de la consultation. Ces ajustements peuvent porter sur des points mineurs, à condition de ne pas modifier substantiellement la nature des besoins et l'objet du marché ;
- d'apporter des précisions sur certains aspects ;
- d'affiner la définition du besoin.

Ces échanges permettent également aux candidats de construire une offre adaptée et de solliciter des compléments d'information par rapport aux documents de consultation.

Les informations ainsi transmises, qu'elles proviennent de la collectivité ou soient demandées par les candidats, doivent respecter le principe d'égalité de traitement et ne pas fausser la concurrence.

Contrairement aux directives 2014/24/UE et 2014/25/UE du 26 février 2014 relatives aux marchés publics, la directive 2014/23/UE relative à l'attribution de contrats de concession n'impose pas la dématérialisation totale des procédures de passation. Rien ne fait toutefois obstacle à ce que l'autorité concédante puisse, si elle le décide, dématérialiser l'ensemble de sa procédure de passation. Dans ce cas, il lui appartient de l'indiquer et d'en organiser les modalités dans les documents de la consultation.

Seules trois obligations de dématérialisation existent à la charge de l'autorité concédante. La première tient à l'obligation d'adresser l'avis de concession par voie dématérialisée à l'Office des publications européennes lorsque ceux-ci sont destinés à être publiés au Journal officiel de l'Union européenne ([article R. 3122-4 du CCP](#)). Il en va de même pour les avis d'attribution qui clôtureront la procédure de passation ([article R. 3125-7 du CCP](#)). La dernière obligation concerne la mise à disposition des documents de la consultation ([art. L. 3122-4 du CCP](#)), sous réserve des dérogations prévues à [l'article R. 3122-11](#) du CCP.

Gestion et publication des informations complémentaires

Les profils d'acheteurs intègrent des outils permettant aux candidats de poser des questions pendant la consultation de manière sécurisée avec une traçabilité des échanges. Les réponses apportées par la collectivité doivent être publiées sous forme de complément au dossier, accessible à tous, afin de respecter le principe de transparence des procédures.

Toute modification ou précision apportée aux documents doit être communiquée à l'ensemble des candidats ayant retiré le dossier (identifiés ou potentiels) par un moyen approprié. Le cas échéant, le délai de remise des offres doit être prolongé afin de garantir que tous disposent des mêmes informations et du même temps de préparation.

S'il peut arriver que l'autorité concédante modifie ponctuellement les documents de la consultation en cours de procédure de passation, elle ne peut modifier les caractéristiques minimales du contrat de concession ni apporter de modifications substantielles aux documents de la consultation.

Elle ne peut en fait apporter, au cours de la procédure d'attribution, que des adaptations à l'objet du contrat qui sont d'une portée limitée, justifiées par l'intérêt du service et qui ne présentent pas, entre les candidats, de caractère discriminatoire¹⁷.

¹⁷ [CE, 21 juin 2000, n° 209319, Syndicat intercommunal de la côte d'Amour et de la presqu'île guérandaise](#)

Dans ce cas, cette modification est nécessairement portée à la connaissance de l'ensemble des opérateurs économiques, candidats admis à présenter une offre ou soumissionnaires, selon le stade de la procédure de passation au cours duquel cette modification intervient, dans des conditions garantissant leur égalité de traitement et un délai suffisant pour en prendre connaissance et remettre ou adapter utilement leurs candidatures ou leurs offres¹⁸.

Dans le silence des documents de la consultation sur les modalités de décompte de ce délai, celui-ci est décompté à partir de la date à laquelle les opérateurs candidats ou les soumissionnaires ont reçu les modifications en cause et non à partir de la date à laquelle ces modifications ont été décidées ou envoyées par l'autorité concédante¹⁹.

Respect des principes de la commande publique

L'ensemble de ces échanges doit s'inscrire dans le respect des principes fondamentaux de la commande publique énoncés à [l'article L. 3](#) du CCP. Il est ainsi interdit de fournir des informations privilégiées à un seul candidat au détriment des autres.

Si des visites sur site sont autorisées, il est recommandé d'autoriser les photos des locaux (hors visages des enfants et professionnels pendant la période d'ouverture) ou à défaut de prévoir l'envoi des photos des locaux dans le dossier de consultation.

b. Les délais entre la publication du DC sur le BOAMP et les délais de réponse demandés

Il est recommandé de laisser un temps suffisamment long pour la consultation. Anticiper le plus en amont possible les différentes phases de préparation, de rédaction et de passation. La détermination de délais adaptés de réception des candidatures et des offres peut être un levier important pour favoriser la réception d'offres pertinentes, en particulier dans un secteur aussi complexe que la petite enfance. Il est donc conseillé aux autorités concédantes de ne pas chercher à réduire au minimum le délai de réponse des offres pour limiter la longueur de la procédure de passation.

Une meilleure anticipation des procédures peut permettre d'allonger progressivement les délais de réception des candidatures et des offres afin de stimuler la concurrence, de consolider la qualité de ces dernières mais aussi d'améliorer l'attractivité de la commande publique.

c. La transmission des informations permettant à l'opérateur de déterminer le juste coût

Il est recommandé de fournir :

- les plans détaillés des locaux hébergeant la crèche ;
- les bilans CAF des 3 derniers exercices (financiers et d'activité) ;
- en cas d'obligation de reprise du personnel :
 - veiller à préciser si des personnels non présents dans l'établissement mais rattachés à son activité sont aussi concernés ;
 - transmettre l'intégralité des informations nécessaires à l'estimation du coût au-delà du salaire annuel par salarié : détail des primes, avantages, nombre de jours de congés annuels, convention collective appliquée.

¹⁸ Article R. 3122-8 du CCP

¹⁹ CE, 9 février 2004, n° 259369, Communauté urbaine de Nantes

Ces informations ne sont pas systématiquement détaillées. Il n'est pas rare que des éléments non-pris en compte dès le chiffrage initial ne soient connus qu'au moment de la reprise effective.

Faire un calendrier de la procédure

Il convient de disposer, dès le lancement de la procédure, d'un calendrier récapitulatif des différentes étapes (cf. [annexe 2](#)) qui permet de vérifier en temps réel le respect de l'ensemble des délais.

4) Quels questionnements opérationnels à ne pas négliger lors de la rédaction des clauses du contrat ?

Prendre en compte les aléas du contrat à travers des clauses de réexamen

Il convient de prévoir des stipulations pour prendre en compte les aléas du contrat (modifications de périmètre...) et la procédure à respecter pour envisager de le modifier. Ces éléments peuvent utilement être discutés pendant la phase de la négociation, de façon à trouver la meilleure adaptation aux besoins du territoire et à leur faisabilité.

Définir précisément les éléments techniques du contrat

Tous les éléments techniques du contrat doivent être listés comme pouvant constituer des points de contrôle en y associant, le cas échéant, les pénalités correspondantes (cf. [annexe 4](#)).

En tout premier lieu, l'autorité délégante s'assurera notamment que soient présents, au sein des clauses, le respect des éléments suivants :

- respect des normes minimales d'encadrement des enfants ([articles R. 2324-42, R. 2324-43, R. 2324-43-1, R. 2324-46-4 et R. 2324-47-4](#) du code de la santé publique) ;
- respect de la composition réglementaire de l'équipe (articles [R. 2324-38, R. 2324-42](#) du même code) ;
- interventions régulières de temps d'analyse des pratiques professionnelles ([article R. 2324-37](#) du même code) et d'accompagnement par un référent santé et accueil inclusif ([article R. 2324-39](#) du même code) ;
- propositions alimentaires respectant le programme nutrition santé, les recommandations du comité national de restauration collective en matière de petite enfance et la réglementation en vigueur ;
- prise en considération du référentiel national de la qualité d'accueil du jeune enfant, et notamment de ses exigences en matière de qualité organisationnelle et de réflexivité ([article L. 214-1-1](#) du code de l'action sociale et des familles) ;
- prise en considération du référentiel commun de compétences et de connaissances des professionnels de la petite enfance ([article L. 214-1-1](#) du même code) dans les orientations de formation professionnelle et de développement des compétences ;
- respect des mentions de l'autorisation du Président du conseil départemental ([article R. 2324-20](#) du code de la santé publique) ;
- formations obligatoires (premiers secours, formation en hygiène alimentaire dite HACCP, sûreté...).

a. Le cas de l'occupation domaniale

Les locaux sont des biens de retour et appartiennent à la collectivité²⁰. Le délégataire ne doit pas louer de locaux à des entreprises privées (y compris à leur propre société civile immobilière).

Exemple de clause relative à la redevance d'occupation domaniale

Le délégataire verse à la collectivité une redevance, en contrepartie du local mis à sa disposition par celle-ci. Conformément à [l'article L. 2125-1](#) du code général de la propriété des personnes publiques (CG3P), « lorsque l'occupation du domaine public est autorisée par un contrat de la commande publique ou qu'un titre d'occupation est nécessaire à l'exécution d'un tel contrat, les modalités de détermination du montant de la redevance mentionnée au premier alinéa sont fonction de l'économie générale du contrat ». Conformément au [décret n° 2015-1763](#) du 24 décembre 2015, la redevance est assujettie à la TVA.

Cette redevance est versée en une seule fois, en fin d'année civile, sur présentation d'un titre de recette émanant de la collectivité. Le délégataire s'acquitte dans un délai de trente jours des sommes dues.

Le montant de la redevance annuelle est à fixer par la collectivité.

En cas de non versement dans le délai évoqué ci-dessus, les sommes non versées porteront intérêt au taux EONIA + XX points de base, sans qu'aucune mise en demeure préalable ne soit requise.

La redevance est proratisée pour la première année et la dernière année.

FOCUS : la révision de la redevance

La redevance versée est automatiquement revalorisée une fois par an, par exemple en application de la formule suivante :

$$R = R_0 \times I/I_0$$

Avec :

R = Redevance révisée

R₀ = Montant de la redevance versée par le Délégué la première année pleine.

I = Indice des loyers commerciaux (ILC) du premier trimestre de l'année civile, année N

I₀ = Indice des loyers commerciaux du premier trimestre de l'année de remise des offres

Toute occupation privative du domaine public est, en principe, assujettie au paiement d'une redevance domaniale ([article L. 2125-1 CGPPP](#)), laquelle doit tenir compte des avantages de toute nature procurés au bénéficiaire de l'autorisation ([article L. 2125-3 CGPPP](#)). D'une manière générale, si le gestionnaire du domaine public doit pouvoir justifier les paramètres retenus pour le calcul de la redevance, il dispose toutefois d'une marge de manœuvre tant dans

²⁰

Un immeuble dont l'acquisition n'était pas prévue par la convention ne constitue pas un bien de retour (CAA de Nantes, 8 avril 2022, [21NT00768](#))

l'appréciation factuelle de ces paramètres que dans la détermination du montant de la redevance, lequel ne doit être ni manifestement insuffisant ni manifestement excessif²¹.

Lorsque l'occupation privative est autorisée par un contrat de la commande publique, le dernier alinéa de [l'article L. 2125-1 du CGPPP](#), prévoit, par dérogation, que la redevance domaniale est intégrée dans « l'économie générale » du contrat. Il précise que lorsque ce contrat « s'exécute au seul profit de la personne publique », l'autorisation peut être délivrée gratuitement.

Dans la mesure où les contrats des établissements d'accueil du jeune enfant (EAJE) ne s'exécutent pas « au seul profit de la personne publique » et ont d'autres sources de revenus (financement de la branche famille, paiement des familles), ces DSP sont exclues.

b. Clauses à adapter aux réalités du territoire

La collectivité doit veiller à fixer des objectifs adaptés et raisonnables, par exemple sur les points suivants :

- la restauration, concernant la qualité nutritionnelle ou la part de repas faits sur place, d'alimentation issue de l'agriculture biologique ou de la politique locale ;
- la qualification du personnel pour assurer la pluridisciplinarité de l'équipe (présence d'un psychologue, recours à un psychomotricien, part d'ETP, IPDE ou EJE...) et le taux de personnels de catégorie 1 ;
- les remplacements de personnels absents et les délais dans lesquels ces personnels doivent être remplacés.

Ces clauses doivent être élaborées en lien avec les réalités du territoire et abordées avec les candidats au moment de la négociation. Ainsi, les exigences en matière de personnel et de remplacement doivent être en cohérence avec les possibilités de recrutement sur le territoire. Dans le cas contraire, la collectivité s'expose au risque de voir des candidats afficher des engagements qu'ils seront dans l'incapacité de tenir dès le début de l'exécution du contrat.

c. Clauses relatives à l'évolution des financements de la branche famille

Le contrat doit inclure une clause précisant les modalités de révision du montant de la contribution de la collectivité (par exemple par avenant) au regard de l'éventuelle évolution à la baisse du bonus territoire²².

En cas de diminution du bonus territoire, un avenant pourra être établi afin de réévaluer la contribution de la collectivité, qui sera augmentée en conséquence.

En revanche, la hausse des financements publics de la branche famille n'a pas vocation à se traduire par une diminution de la contribution de la collectivité mais à renforcer la qualité d'accueil dans les établissements et à assurer l'équilibre de leur fonctionnement et n'ont donc pas à donner lieu à une renégociation. A ce titre, une augmentation du bonus territoire ne doit pas conduire à une baisse du montant de la contribution.

De même, une augmentation de la prestation de service unique (PSU) ou des bonus liés au fonctionnement de l'établissement (bonus mixité, bonus attractivité...) ne peuvent en aucun cas donner lieu à une révision à la baisse de la contribution de la collectivité.

²¹ Conseil d'Etat, 26 septembre 2025, n° 500350, 500351, Association des bateaux de Levallois et Association fluviale de Longchamp

²² Financement complémentaire qui s'ajoute à la prestation de service unique pour les territoires sous convention avec la CAF

d. Clause relative aux locaux des établissements

Les charges d'entretien, de maintenance et de renouvellement doivent être prévues dans le contrat.

Il est recommandé de définir de manière détaillée les obligations respectives en termes d'entretien et de maintenance.

En cas de prestation réalisée dans les locaux de la collectivité, il est nécessaire d'anticiper la partie « fin de contrat » avec la définition des termes : remise en état, état des lieux d'entrée, usure normale.

L'entretien des locaux mis à disposition dans le cadre d'une DSP est un point contractuel stratégique, à la fois pour garantir la bonne exploitation du service et pour éviter les litiges entre la collectivité et le délégataire.

La mise en place d'un compte gros-entretien et renouvellement (GER) permet au délégataire de contrôler l'utilisation des fonds de gros entretien et renouvellement (voir [annexe 8](#)).

Le contrat doit clairement définir les locaux mis à disposition et leur affectation, les obligations du délégataire (entretien courant, signalement des dégradations, suivi et traçabilité) et la répartition des charges afférentes.

Bien encadrer l'occupation domaniale pour une bonne gestion des locaux

Il convient de :

- dresser des états des lieux contradictoires à l'entrée dans les locaux, intermédiaire et final ;
- insérer une clause détaillée sur l'entretien et la maintenance dans le contrat de DSP avec un tableau précis sur les obligations de chaque partie et une répartition des charges (cf. [annexe 9](#)) ;
- mettre en place un suivi régulier (visites techniques pendant l'exécution du contrat, rapports...);
- prévoir des sanctions contractuelles en cas de non-respect (retenues sur redevance, pénalités...);
- prévoir, par une clause, la possibilité d'un audit en fin de contrat ;
- s'assurer d'une assurance responsabilité du délégataire couvrant les dommages aux biens mis à disposition..

e. Clause relative au changement de gestionnaire

La personne publique est tenue de fournir les informations nécessaires à la reprise du personnel dans le cadre de la procédure de mise en concurrence. En revanche, la mise en œuvre de l'obligation de reprise ou de ses modalités n'est pas de son ressort. Il est pour autant envisageable, pour sécuriser les opérateurs, d'insérer dans les contrats une clause obligeant le concessionnaire sortant à organiser son départ en tenant compte de l'organisation et du bon fonctionnement du service public de la petite enfance.

Dans le cadre d'un renouvellement de DSP, la reprise du personnel, imposée par [l'article L. 1224-1](#) du code du travail (transfert automatique des contrats de travail en cas de transfert d'activité), est une étape cruciale, notamment pour assurer la continuité du service public et respecter les droits des salariés.

Pour permettre aux candidats de chiffrer correctement leur offre, la collectivité doit fournir des données fiables, actualisées et validées.

Transmettre aux candidats un tableau récapitulatif en cas de reprise de personnel

Ce tableau comprend notamment (cf. [annexe 3](#)) :

- la liste du personnel affecté ;
- les types de contrats ;
- les informations sur les rémunérations, qualifications, ancienneté, temps de travail ;
- les éléments sur les avantages acquis (tickets restaurant, primes...);
- tout autre élément utile (congrés payés acquis et non-pris...).

f. Clause DSP : Clause relative au partage des résultats / intéressement

Il convient de prévoir des clauses d'intéressement et de partage ; celles-ci ne doivent cependant pas contenir de formules trop complexes mais être adaptées au prévisionnel. Par ailleurs, elle devra comporter une bonne définition du résultat d'exploitation avec des tranches claires.

g. Risques d'exploitation et d'exonération de responsabilité

Cette clause doit permettre d'anticiper des situations conflictuelles sans lien avec une action du gestionnaire, par exemple, en cas d'épidémie type Covid, d'inondations, de canicules, d'incendies, d'eau non-potable, de panne générale de chauffage, de cambriolage avec dégradation générale des locaux...).

h. Clauses relatives aux pénalités

Les pénalités contractuelles, prévues en cas d'inexécution, remplissent une fonction à la fois compensatrice et dissuasive. Elles sont en principe exclusives et libératoires : l'autorité délégante ne peut pas réclamer d'indemnité supplémentaire sauf clauses spécifiques ou préjudices distincts. Elles sont également forfaitaires : leur application découle du seul constat du manquement, indépendamment de la preuve d'un dommage.

Ces pénalités n'exonèrent pas le titulaire de ses obligations et peuvent être cumulées avec d'autres sanctions (exécution aux frais du titulaire, résiliation pour faute). Le contrat doit préciser leurs modalités, notamment la mise en demeure éventuelle.

On observe aujourd'hui une multiplication des pénalités (retard, environnement, insertion, absence aux réunions, non-remise de documents...). Toutefois, un trop grand nombre ou un montant excessif de sanctions complexifie la gestion contractuelle, peut devenir contre-productif et dissuader les opérateurs de candidater ou les pousser à augmenter leurs prix.

Il importe de veiller à ce que la collectivité applique effectivement les pénalités qui ont été définies dans le contrat en cas de manquements. A ce titre, il est improductif de prévoir des pénalités excessivement rigoureuses, d'autant que les opérateurs économiques auront provisionné le risque et monté de cette façon le prix de la DSP. Les collectivités doivent veiller à appliquer des montants raisonnables mais qu'elles appliqueront de façon systématique.

Les collectivités locales veilleront à élaborer des clauses efficaces pour garantir la sécurité et la qualité sans que ces sanctions soient abusivement utilisées.

Il n'est pas recommandé de prévoir des pénalités sur le taux d'occupation ou le nombre d'enfants, qui peuvent varier en fonction de circonstances indépendantes de la volonté du gestionnaire (diminution du nombre d'enfants dans la commune, modification du bassin de vie et/ou de l'organisation des familles...). L'accent doit être placé sur le suivi et le contrôle sur le

maintien des recettes dans leur globalité et le maintien de l'équilibre du contrat : une crèche peut ainsi voir son taux d'occupation diminuer tout en conservant un très bon taux de facturation, ce qui lui permettra de conserver le montant des recettes de la PSU.

De façon à permettre un bon taux d'occupation de l'établissement, notamment dans le cas où ce taux serait plus faible qu'établi dans le prévisionnel, la collectivité peut permettre à l'opérateur de :

- bénéficier d'un accès à la liste d'attente municipale autant que de besoin. Les modalités de participation à la commission d'attribution de places en crèche et l'accès en continu à la liste d'attente doivent être prévus et définis dans le contrat ;
- commercialiser auprès d'employeurs une partie des places. Cette commercialisation et le plafond autorisé doivent être prévus initialement dans le contrat. Dans le cas contraire, un avenant doit être prévu pour diminuer la contribution de la collectivité au regard des recettes complémentaires en lien avec la vente de berceaux ;
- permettre les accueils d'urgence et/ou occasionnels et/ou à temps partiel par inscription directe auprès de l'opérateur.

i. Clauses relatives au développement durable

Volet social

Après analyse en phase de sourçage, une clause d'insertion peut être imposée par l'autorité délégante. Afin de bien estimer le montant d'heures d'insertion adéquat, l'autorité délégante se rapproche du facilitateur²³ de son territoire. Pour plus d'information sur la clause d'insertion et le rôle du facilitateur, se référer au [guide sur les aspects sociaux de la commande publique](#). Afin d'identifier le facilitateur de son territoire, il convient de se rapprocher du réseau Alliance Villes Emploi.

En fonction des résultats du sourçage, d'autres actions relatives à la promotion de l'emploi et à la découverte des métiers peuvent également être envisagées.

Volet environnemental

L'autorité délégante exige le respect des obligations relatives à la loi EGALIM²⁴, *a minima*. En fonction des résultats du sourçage, elle peut aller au-delà de ce qu'impose la réglementation. De la même manière, l'autorité délégante peut imposer des spécifications techniques favorables à l'environnement sur les couches et les produits d'hygiène ou encore les produits d'entretien utilisés au sein de la structure. En ce qui concerne les jeux et jouets, l'autorité délégante exige *a minima* le respect des obligations issues de l'article 58 de la [loi n° 2020-105](#) du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire (loi AGEC).

Pour plus d'information sur le volet environnemental, il est possible de se référer aux guides [Recocrèches](#), élaborés par le réseau de la commande publique durable 3AR.

²³ Les facilitateurs appartiennent le plus souvent au service public de l'emploi local. Ils sont majoritairement présents dans les plans locaux pluriannuels pour l'insertion et l'emploi (PLIE), les maisons de l'emploi (MDE), et au sein de collectivités territoriales ou de leurs groupements. En matière de marchés publics, et il est possible de s'en inspirer dans les DSP, les cahiers des clauses administratives générales (CCAG) de 2021 ont intégré une clause sociale accompagnée de clauses précises pour en faire un outil clé en main et les missions du facilitateur ont été définies pour les acheteurs souhaitant y recourir : « Dans le cadre du marché, le facilitateur a pour mission notamment : - d'accompagner le titulaire dans la définition du besoin de recrutement (nature du poste, compétence...) et de lui proposer les modalités les plus appropriées de mise en œuvre de la clause d'insertion (embauche directe, mise à disposition...) ; - d'identifier les publics susceptibles de répondre au besoin du titulaire ; - d'organiser le suivi des publics ; - de mesurer et de communiquer auprès de l'acheteur et du titulaire sur les réalisations obtenues dans le cadre du marché ».

²⁴ [Loi n° 2018-938](#) du 30 octobre 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous

Partie 3

Comment réaliser et réussir la mise en concurrence ?

1) L'allotissement

L'autorité déléguée peut décider de passer la DSP, soit en lots séparés (un lot par crèche/établissement), soit en regroupant plusieurs établissements au sein d'une même procédure ou d'un même lot. L'allotissement peut avoir un impact sur l'attractivité de la procédure et sur le nombre et la qualité des offres reçues. C'est une simple faculté pour l'autorité concédante qui n'y est pas tenue.

NOTA : Alors que l'allotissement est une obligation en droit des marchés publics ([article L. 2113-10 du CCP](#)), l'autorité concédante n'est soumise, dans le silence du code de la commande publique comme de la directive 2014/23/UE, à aucune obligation d'allotissement. L'obligation d'allotir n'existe en effet que lorsqu'elle est prévue par un texte. Tel n'est pas le cas pour les contrats de concession.

Ainsi, « aucune disposition législative ni aucun principe général n'impose à [l'autorité concédante] qui entend confier à un opérateur économique la gestion de services dont elle a la responsabilité de conclure autant de conventions qu'il y a de services distincts »²⁵.

Dans le cas d'un contrat de concession, les activités concédées doivent nécessairement avoir un lien suffisant entre elles : l'autorité concédante ne saurait, sans méconnaître les impératifs de bonne administration ou les obligations générales de mise en concurrence qui s'imposent à elle, donner à une concession un périmètre manifestement excessif ni réunir au sein de la même convention des services qui n'auraient manifestement aucun lien entre eux²⁶.

2) La publicité

La procédure de passation de la concession débute par un avis de publicité et de mise en concurrence adapté à l'objet et à la valeur du contrat ([article L. 3122-1](#) du CCP). Cet avis doit respecter un certain formalisme et doit contenir un certain nombre d'informations obligatoires dont les modalités de présentation et de sélection des candidatures et des offres.

Les concessions portant sur des services de crèches et garderies d'enfants (code CPV 85312110-3) relèvent du régime des contrats ayant pour objets des services sociaux ou spécifiques. En vertu de [l'article R. 3126-4](#) du CCP, si le montant de la concession est **inférieur** aux seuils européens, l'autorité concédante doit publier l'avis de concession au BOAMP ou dans un JAL. Elle apprécie, compte tenu de la nature ou du montant des services en cause, si une publication dans une revue spécialisée correspondant au secteur économique concerné ou au JOUE est nécessaire pour garantir l'information des opérateurs économiques.

²⁵ [CE, 21 septembre 2016, n° 399656, 399699, Communauté urbaine du Grand Dijon, Société Kéolis](#)

²⁶ [CE, 9 juin 2020, Métropole Nice Côte d'Azur, n° 436922, 436925, 436926](#)

Si le montant de la concession est **supérieur** aux seuils européens, [l'article R. 3126-5](#) du code prévoit outre la publicité nationale, l'obligation de réaliser une publicité au JOUE²⁷.

3) Les délais de réception des candidatures

Le délai de réception des candidatures doit être fixé en fonction de la nature, du montant et des caractéristiques des services demandés au concessionnaire ([article R. 3126-8](#) du CCP).

4) L'analyse des candidatures

Une fois qu'elle a reçu l'ensemble des candidatures, la collectivité territoriale doit convoquer la commission de délégation de service public. Celle-ci sera chargée de vérifier que les candidatures sont complètes. A défaut, [l'article R. 3123-20](#) du CCP prévoit que l'autorité concédante peut demander aux candidats de compléter leur dossier de candidature. L'autorité concédante procède ensuite à un contrôle du contenu du dossier de candidature.

5) L'analyse des offres

Après ouverture des plis contenant les offres, l'autorité concédante peut procéder à une analyse de leur contenu puis à une négociation ([article L. 3124-1](#) du CCP) avec un ou plusieurs candidats en fonction de ce qui a été spécifié dans les documents de la consultation.

L'analyse des offres et la rédaction du rapport d'analyse seront élaborées à partir d'une grille d'analyse reprenant les critères de sélection définis, qui permettent d'améliorer la transparence dans la procédure et de choisir la meilleure offre au regard de l'avantage économique global ([article L. 3124-5 du CCP](#)).

6) La hiérarchisation ou la pondération des critères

La collectivité est libre de fixer les critères d'attribution des places. Ces critères s'imposeront au délégataire ; les documents contractuels peuvent utilement le rappeler ou se référer à ces éléments.

L'autorité publique doit établir des critères par ordre décroissant d'importance et n'est pas tenue d'affecter une pondération à chacun d'eux. La pondération des critères de sélection des offres est toutefois possible²⁸ et largement pratiquée dans les faits : le poids donné à chacun d'eux dépend de la complexité de la prestation à réaliser et de la précision des documents de la consultation, ainsi que d'autres éléments de contexte. La pondération est une bonne pratique dans la mesure où elle simplifie la notation des offres de manière plus objective.

a. Le critère prix (ou coût)

Le critère du prix doit être apprécié au regard de différentes composantes, en fonction des caractéristiques de chaque projet. Il est notamment dépendant des charges à assumer par le futur délégataire (qui diffèrent selon les statuts juridiques), des charges qui peuvent varier en fonction de variations locales (prix du foncier, salaires pratiqués, prix des biens et services, consommation énergétique...), du cahier des charges de l'autorité délégante (amplitude horaire, nombre de semaines de fermeture, exigence en termes d'activités proposées, exigences relatives à la qualification des personnels ...) et des recettes propres de l'autorité délégante (montant des différents bonus...).

²⁷ [Article R. 3126-6](#) du CCP

²⁸ Conseil d'Etat, 9 juin 2020, n°[436922](#), Métropole Nice Côte d'Azur

Il est recommandé que le critère prix intègre un sous-critère ou un élément d'appréciation relatif à sa cohérence, particulièrement par rapport au compte d'exploitation prévisionnel en lien avec les dépenses de personnel, qui peut par exemple constituer la moitié du critère prix.

Le prix ne doit pas être évalué indépendamment de la qualité des prestations fournies. Pris isolément, il ne constitue pas un critère d'expertise pertinent et ne prend tout son sens qu'en relation avec les services qu'il rémunère, dont la qualité doit être appréciée. Une utilisation rigoureuse des deniers publics exige ainsi que l'autorité concédante examine systématiquement le rapport entre la qualité et le prix des prestations.

Si le critère prix est nécessairement important, il convient de veiller à la cohérence globale de l'offre. En effet, un prix trop bas peut être un signe annonciateur de problèmes dans l'exécution du contrat.

L'analyse financière peut intégrer les frais de siège.

Veiller au plafonnement de certaines charges

Une attention particulière doit être portée par les collectivités au plafonnement de certaines charges, en particulier des frais de siège et de services annexes tels que la restauration.

- **S'agissant des frais de siège :**
 - il importe de veiller à la transparence des données retenues, à la méthodologie des clefs de répartition utilisée et à leur communication ainsi qu'aux données fournies pour justifier des montants des frais en fonction des prestations réalisées,
 - ils ont vocation à être répartis entre les différentes structures en gestion de l'opérateur en fonction du poids de cette structure sur le parc total des EAJE. Ils pourront notamment être fixés dans le contrat de concession en pourcentage du prix de revient global : la norme observée par la CNAF se situe autour de 10 % à 12 % des charges d'exploitation ;
- **S'agissant des services annexes**, la collectivité doit veiller à leur montant lors de la passation, du suivi et du contrôle de l'exécution du contrat, en particulier lorsque ceux-ci sont réalisés par des sociétés liées au délégataire.

De manière générale, le contrat contient les clauses de réexamen nécessaires à la réduction des incertitudes que le délégataire est susceptible de provisionner dans son prix, sans remettre en cause le risque d'exploitation qui doit lui incomber.

FOCUS : l'offre anormalement basse

L'interdiction des offres anormalement basses et le régime juridique relatif aux conditions dans lesquelles de telles offres peuvent être détectées et rejetées ne sont pas applicables aux contrats de concession. Cette dichotomie avec la procédure applicable aux marchés publics s'explique dans la mesure où cette notion est centrée sur le prix de la prestation alors que l'attribution de la concession procède d'une analyse fondée sur l'équilibre général du contrat, laquelle relève du risque d'exploitation que le concessionnaire prend à sa charge. Le juge administratif n'en contrôle pas moins que les exigences pesant sur le cocontractant ne sont pas de nature à compromettre la bonne exécution de la concession²⁹.

²⁹ CE, 26 février 2020, n° 436428, Commune Saint-Julien-en-Genevois

b. Le critère technique (« de qualité »)

Il doit constituer une part significative de l'évaluation des offres, de façon à s'assurer que l'opérateur est en mesure de répondre aux besoins des enfants et des familles, autant qu'aux attentes de la collectivité et à son projet social et éducatif pour son territoire.

S'agissant des indicateurs d'appréciation de la qualité d'accueil, l'autorité délégante pourra notamment retenir les éléments suivants :

- adéquation du projet d'établissement aux lignes directrices du projet de territoire défini par l'autorité organisatrice ;
- modalités de participation au service public de la petite enfance et participation aux activités de soutien à la qualité mises en œuvre par l'autorité organisatrice (notamment participations aux réunions périodiques de réseau organisées par la collectivité avec les acteurs de la petite enfance) ;
- organisation et modalités des réunions d'équipe, des réunions destinées aux parents en présence notamment du référent santé et accueil inclusif (RSAI) ;
- interventions en matière d'accompagnement de la parentalité ;
- partenariat relatif à l'accueil inclusif ;
- interventions diverses : conteur, musicien, activités en lien avec les arts et les cultures, la nature... ;
- nombre de temps de travail en équipe en dehors de la présence des enfants :
 - réunions à des fins d'organisation, de réflexivité et de cohésion entre professionnels,
 - journées pédagogiques ;
- nombres de réunions destinées aux parents ;
- existence d'un conseil de crèche (gestionnaires, professionnels, parents) ;
- pratiques de développement durable ;
- propositions d'accueil multiples pour répondre aux besoins de la population du territoire : accueil occasionnel, régulier, accueil inclusif, « aller vers » les parents les plus vulnérables ;
- possibilité d'allaitement maternel au sein de l'établissement et/ou protocole adapté ;
- qualité du projet d'accueil et de son processus d'élaboration³⁰ ;
- formations proposées aux professionnels.

Lors du sourçage, il convient de veiller à ce que l'exigence de labels et certifications environnementales n'exclut pas les petits opérateurs.

c. Le critère patrimonial relatif aux locaux

Lorsque la délégation de service public prévoit un aménagement d'espace intérieurs ou extérieurs, le référentiel bâtiementaire de [l'arrêté ministériel du 31 aout 2021](#) est applicable. Il y a également des recommandations sur lesquelles la collectivité peut formuler des exigences, par exemple la présence d'un espace extérieur.

d. Les critères relatifs au développement durable et aux considérations sociales

Afin de valoriser les pratiques vertueuses des opérateurs économiques, des critères relatifs au développement durable peuvent être prévus.

³⁰

Est-ce l'équipe en poste qui l'a rédigé ou est-ce un projet du siège qui est transmis à l'occasion de la DSP sans que ce projet soit construit par rapport au territoire et à la nature de l'établissement et sans les équipes ?

NOTA : A partir du 21 août 2026, l'autorité concédante ne pourra plus se fonder sur un critère d'attribution unique fondé sur le prix pour l'attribution des concessions. Elle devra se fonder sur une pluralité de critères, dont au moins l'un d'eux prend en compte les caractéristiques environnementales de l'offre ou recourir au critère unique du coût ([article R. 3124-4 du CCP](#), rédaction future). Pour aller plus loin, vous pouvez consulter la page Web de la DAJ relative à la [publication du décret d'application de l'article 35 de la loi « Climat et résilience » du 22 août 2022 Handicap / social/environnemental](#).

Par ailleurs, conformément à [l'article R. 2324-29 du code de la santé publique](#), chaque crèche est obligatoirement dotée d'un projet d'établissement en 4 parties dont la troisième est : « 3° Un projet social et de développement durable. Ce projet précise les modalités d'intégration de l'établissement ou du service dans son environnement social et vis-à-vis de ses partenaires extérieurs. Il intègre les modalités de participation des familles à la vie de l'établissement ou du service et les actions de soutien à la parentalité proposées, le cas échéant dans le cadre du conseil d'établissement ou de service mentionné à l'article R. 2324-32. Il détaille les dispositions prises pour la mise en œuvre du droit prévu au dernier alinéa de l'article L. 214-2 et au II de l'article L. 214-7 du code de l'action sociale et des familles. Il décrit comment l'établissement inscrit son activité dans une démarche en faveur du développement durable ».

Sur le volet social, un critère relatif à l'insertion sociale peut être envisagé, à la fois sur le volet quantitatif (nombre d'heures d'insertion proposé par les soumissionnaires) et sur le volet qualitatif (qualité des actions proposées par les soumissionnaires). Les facilitateurs peuvent appuyer l'autorité concédante dans la définition de ce critère.

Sur le volet environnemental, l'autorité concédante peut valoriser les actions menées par les soumissionnaires sur les différents champs d'activité de l'établissement : qualité des repas, qualité des produits d'hygiène et d'entretien, gestion durable de l'établissement, valorisation des déchets, sensibilisation des familles et des salariés à l'environnement...

Pour plus d'exemples, se référer à la banque de critères proposée en [annexe 5](#).

7) Comment réaliser et réussir la mise en concurrence ?

Pour rappel, [l'article L. 3121-1 du code de la commande publique](#), à l'instar de [l'article L. 1411-5 du code général des collectivités territoriales](#), dispose que l'autorité concédante peut recourir à la négociation.

Attention

Les offres présentées par les candidats sont librement négociées par l'autorité délégante, sous réserve de respecter le principe d'égalité de traitement entre les candidats. La négociation doit s'effectuer dans le cadre qui a été délimité par le dossier de consultation (règlement de consultation et cahier des charges ou programme fonctionnel).

Une négociation ne se résume pas à la question du prix, ni au fait de déposer une deuxième offre modifiant uniquement le prix, même s'il peut être un élément déterminant et, souvent, celui sur lequel il semble le plus facile de négocier. La négociation doit permettre de déterminer la meilleure offre au regard de l'avantage économique global pour l'autorité concédante, c'est-à-dire la meilleure offre susceptible d'être faite à ce moment, en fonction de ses besoins et des capacités économiques et techniques des opérateurs économiques.

Une négociation ne doit pas être assimilée à un simple marchandage. Fixer au candidat un prix irréaliste expose le contrat à un risque de défaillance de l'opérateur, à une mauvaise exécution ou encore à la nécessité de conclure ultérieurement des avenants coûteux.

Lorsqu'elle est prévue, la négociation permet de clarifier les incertitudes. Toutefois, même si l'autorité délégante bénéficie d'un large pouvoir d'appréciation, la négociation ne peut pas aboutir à une modification substantielle des offres ou des clauses du contrat. Elle ne saurait en particulier porter sur des éléments essentiels tels que l'objet du contrat ou les critères de sélection des candidatures et des offres.

La négociation comporte des limites : elle ne peut en effet porter sur l'objet de la concession, les critères d'attribution ou les conditions et caractéristiques minimales indiquées dans les documents de la consultation ([article L. 3124-1 du CCP](#)). L'autorité concédante ne peut apporter, au cours de la procédure d'attribution, que des adaptations à l'objet du contrat qui sont d'une portée limitée, justifiées par l'intérêt du service et qui ne présentent pas, entre les candidats, de caractère discriminatoire. L'autorité concédante a la faculté de s'adjoindre, pendant la négociation, les conseils de personnalités qualifiées ou de cabinets privés ³¹, dans le respect des règles de la commande publique.

Il est en revanche possible de négocier, par exemple, sur :

- le prix : par exemple, la marge, le prix des options... ;
- la qualité suffisante au regard des besoins, son incidence sur le prix si le niveau de qualité demandé est modifié à la hausse ou à la baisse ;
- les garanties de bonne exécution du contrat (primes, pénalités, résiliation...), bien que ces éléments soient très difficiles à négocier, lorsque les négociations sont menées avec plusieurs candidats.

L'autorité concédante doit ensuite établir un classement définitif en fonction des critères de sélection préalablement fixés dans les documents de la consultation. Elle doit retenir la meilleure offre au regard de l'avantage économique global pour l'autorité concédante ([article L. 3124-5 du CCP](#)).

Bien préparer une négociation

Afin de favoriser la préparation des soumissionnaires, il revient à l'autorité concédante d'envoyer ses questions le plus en amont possible de la séance de négociation. Un même formalisme doit être respecté et la traçabilité des échanges doit être assurée.

Au cours de la phase de sécurisation du contrat, le candidat pressenti peut proposer des amendements au contrat qui ne sont pas forcément dans l'intérêt de la collectivité. Par exemple, l'éventuelle suppression d'une clause d'intéressement, dans le cas où la marge du concessionnaire dépasserait les prévisions, ou encore la réduction du nombre d'ETP de catégorie 1 (passage de 50 % exigé à 40 %). Certaines révisions peuvent aussi être proposées de manière à ne pas respecter les risques assumés par le concessionnaire. Lors de la finalisation du contrat, il est important de limiter les adaptations aux seules modifications formelles sans altérer les engagements substantiels du contrat.

8) La fin de la procédure

Avant de procéder à la signature du contrat, l'autorité concédante doit obtenir l'approbation par l'organe délibérant de la concession et du choix du concessionnaire. De plus, elle doit, lorsque le montant de la concession est supérieur au seuil d'application des directives, notifier aux concurrents évincés le rejet de leurs candidatures ou de leurs offres.

³¹ CE, 21 juin 2000, n° 209319, Syndicat intercommunal de la côte d'Amour et de la presqu'île guérandaise

a. La mise au point du contrat de délégation de service public

La mise au point de la DSP consiste en des modifications du contrat ou de l'offre du candidat au niveau de leurs composantes qui ne doivent pas remettre en cause leurs caractéristiques substantielles. Ces mises au point ne doivent pas remettre en cause les conditions de la mise en concurrence mais peuvent s'avérer utiles pour paramétrer à la marge, par des précisions, le contrat définitif et l'offre associée. La mise au point doit être faite avant la proposition de l'attributaire au conseil municipal.

b. La période de *standstill* (ou délai de suspension)

[L'article R. 3125-2](#) du code de la commande publique impose à l'autorité concédante de respecter un délai de suspension (ou délai de *standstill*) qui doit séparer la notification, par l'autorité concédante, de sa décision de rejeter l'offre d'un candidat de la date de signature du contrat. Le délai est fixé à seize jours entre la date d'envoi de la notification et la date de conclusion du contrat de DSP ; il peut être réduit à au moins onze jours en cas de transmission électronique de la notification à l'ensemble des candidats et soumissionnaires intéressés.

c. La signature

Il peut être prévu que le démarrage des prestations intervienne quelques mois après la signature du contrat afin de permettre une bonne reprise des équipes et une transition plus facile.

Proposer une signature électronique du contrat

La transmission du contrat en version dématérialisée, grâce à la signature électronique, permet de simplifier les circuits de traitement et de fluidifier les échanges.

Prévoir un délai suffisant lors de la signature

Qu'il s'agisse d'une nouvelle DSP ou de son renouvellement, il convient de veiller à ce que les collectivités laissent un délai suffisant (tel que quatre/cinq mois) au délégataire afin de réaliser les recrutements, construire le projet, acheter le mobilier, demander l'agrément...

Partie 4

Comment s'assurer de la bonne gestion du service public délégué ?

Le contrôle annuel des DSP est une obligation de la collectivité pour vérifier les engagements du délégataire sur le plan technique et financier et permettra le cas échéant d'appliquer des pénalités.

De façon générale, de trop grandes exigences financières des collectivités sont de nature à dégrader la qualité de service, jusque dans le choix du concessionnaire.

1) L'application des stipulations contractuelles

Sans un suivi rigoureux, il devient impossible de vérifier la conformité des engagements du délégataire, le montant réel des investissements, le respect du nombre de personnel au sein de la crèche, l'application correcte des clauses d'intéressement ou la mise en œuvre des pénalités en cas de non-respect des termes du contrat. Un contrôle insuffisant expose la collectivité à des risques importants de non-conformité et à des manquements aux obligations contractuelles.

L'autorité délégante doit donc s'assurer du respect des clauses par le délégataire et notamment des obligations de transmission d'informations pour garantir la transparence de calcul de la redevance versée.

2) Le volet financier

Les prix révisibles sont plus respectueux des intérêts des deux cocontractants dans la mesure où il garantit l'équilibre économique, par l'application à la hausse comme à la baisse de la clause contractuelle de révision des prix. Il est conseillé de définir la fréquence de révision des prix en tenant compte du rythme prévisible des variations de coûts ou de tarifs propres à l'activité concernée. Cette périodicité variera selon le secteur économique et doit rester pertinente et cohérente par rapport aux prestations à effectuer. Le rythme des révisions doit notamment tenir compte :

- de la volatilité des prix des prestations ;
- de la fréquence de publication des valeurs des index retenus ;
- de la disponibilité des dates de valeur des indices/index retenus.

L'autorité concédante doit déterminer, selon la nature des prestations concernées, une fréquence de révision des prix qui pourra, selon les cas, être fixée à un rythme semestriel ou annuel.

En raison de la diversité et de la complexité des indices (ou index) propres à chaque secteur d'activité, les autorités concédantes ont la possibilité de se renseigner, dans le cadre d'un "sourçage", auprès des opérateurs économiques du domaine concerné, afin d'identifier les indices pertinents disponibles.

Il est recommandé d'éviter les prix fermes et de privilégier les indices /index adaptés au secteur et de manière suffisamment fréquente (semestrielle/annuelle).

Les demandes d'indemnisation ou de modification du contrat de concession sont possibles pour cause d'imprévisibilité.

A consulter

La fiche technique de la DAJ sur [les possibilités offertes par le droit de la commande publique de modifier les conditions financières et la durée des contrats de la commande publique pour faire face à des circonstances imprévisibles et articulation avec l'indemnité d'imprévision](#)

FOCUS : exemple de clause de révision dans le financement

Article XXX : Détermination de la contribution des collectivités et révision

En contrepartie des contraintes de service public, le DELEGATAIRE percevra une participation des collectivités.

Sur la base des comptes d'exploitation prévisionnels hors investissement, le montant des participations financières des communes calculé sera révisé une fois par an selon la formule précisée ci-après :

$$T_N = T_0 \times K_N$$

Dans laquelle :

T_N est le montant de la contribution de l'année N,

T_0 est le montant de la contribution à la date de prise d'effet du contrat ou de l'année précédente,

K_N est le coefficient de révision à l'année N défini ci-dessous.

$$K_N = 84\% \times (ICHTrev.SA_N / ICHTrev.SA_0) + 17\% \times (PSFE_N / PSFE_0)$$

Où :

PSFE : (identifiant INSEE 001664639) : Indices des prix de production des services français aux entreprises françaises (BtoB) - Prix de base - A21 NZ - Activités de services administratifs et de soutien - Base 2010

ICHTrev.SA : (identifiant INSEE 1565196) : Indice du coût horaire du travail révisé – Services administratifs, soutien (NAF rév. 2 poste N)

Les valeurs de base (0) sont celles connues à la date d'entrée en vigueur du contrat à savoir XXX pour le PSFE et XXX pour le ICHTrev.SA.

La première révision du contrat interviendra au 1^{er} janvier 20XX.

Dans le cas de disparition d'indice, le nouvel indice de substitution préconisé par l'organisme qui l'établit sera de plein droit applicable. Dans l'hypothèse où un indice de substitution ne serait pas préconisé, les parties conviennent que la substitution d'indice sera effectuée par avenant après un accord de chacune d'entre-elles.

Dans le même contrat la redevance d'occupation du domaine public évolue l'évolution de l'indice de référence des loyers IRL.

3) Comment modifier le contrat en cours d'exécution ?

Le code de la commande publique prévoit six cas de modification du contrat de concession en cours d'exécution :

- les clauses contractuelles ([article R. 3135-1 du CCP](#)) : le contrat de concession peut être modifié lorsque les modifications, quel que soit leur montant, ont été prévues dans les documents contractuels initiaux sous la forme de clauses de réexamen. Elles doivent indiquer les conditions dans lesquelles elles peuvent être mises en œuvre. La modification ne nécessitera de conclure un avenant que si les conséquences de la modification n'apparaissent pas de manière suffisamment précise dans le document contractuel initial ;
- les travaux ou services supplémentaires devenus nécessaires ([article R. 3135-2 du CCP](#)) ;
- les circonstances imprévues ([article R. 3135-5 du CCP](#)) ;
- la substitution d'un nouveau concessionnaire ([article R. 3135-6 du CCP](#)) ;
- la modification non substantielle du contrat de concession ([article R. 3135-7 du CCP](#)) ;
- la modification de faible montant ([article R. 3135-8 du CCP](#)³²).

Après la signature du contrat, s'il est possible à l'autorité concédante de procéder à une modification unilatérale dans les conditions prévues par le juge administratif³³, des avenants sont souvent pertinents pour modifier certaines exigences du contrat, notamment en ce qui concerne les ressources humaines, les aménagements ou les rétroplannings d'ouverture. Ces avenants doivent être attentivement examinés pour éviter des dérives et vider le contrat de son objectif premier.

Tout projet d'avenant à une DSP ne peut intervenir sans le vote de l'assemblée délibérante de l'autorité concédante, et doit même faire l'objet d'un avis préalable de la commission DSP (prévu à [l'article L.1411-5 du CGCT](#)), lorsque l'avenant a pour objet d'augmenter le montant global de la DSP de plus de 5 %.

4) S'assurer de la qualité de service offerte par le délégataire

Afin de suivre le volet financier de la délégation de service public, une comptabilité analytique peut être demandée au délégataire. Il peut également être envisagé de demander la création d'une société distincte. Ce point peut être étudié lors de la phase de sourcing et être abordé avec les soumissionnaires lors des séances de négociation.

Afin de suivre la qualité de service, l'autorité délégante peut demander au délégataire, en sus du rapport d'information annuel, de lui fournir un tableau de suivi semestriel en décembre. Ce tableau peut notamment comprendre :

- taux de présence enfants (facturé / réalisé) ;
- corrélation entre le taux d'encadrement des adultes et le taux de présence réalisée des enfants ;
- nombre d'enfants inscrits en application du contrat ;

³² [Article R3135-8](#) du CCP : « Le contrat de concession peut être modifié lorsque le montant de la modification est inférieur au seuil européen qui figure dans l'avis annexé au présent code et à 10 % du montant du contrat de concession initial, sans qu'il soit nécessaire de vérifier si les conditions énoncées à l'article R. 3135-7 sont remplies. Les dispositions de l'article R. 3135-4 sont applicables au cas de modification prévu au présent article ».

³³ Pour aller plus loin, vous pouvez consulter la fiche technique de la DAJ intitulée « [Les modalités de modification des contrats en cours d'exécution](#) ».

- nombre d'heures / jours de formation du personnel / modalité de formation (sur site ou à distance)³⁴ ;
- taux d'absentéisme du personnel ;
- ...

Veiller au maintien du niveau de qualité tout au long de l'exécution du contrat

La collectivité peut suivre et contrôler le niveau de qualité de service offert par le délégataire pendant l'exécution du contrat, au travers :

- du droit de contrôle et d'information, qui inclut la possibilité de réaliser des contrôles sur site ;
- de l'obligation d'informer l'autorité concédante de tout dysfonctionnement ;
- de la possibilité de mener des enquêtes de satisfaction auprès des usagers ;
- la mise en place d'une commission de suivi du contrat qui se réunira fréquemment (tous les trimestres par exemple) ;
- de la participation aux réunions périodiques organisées par la collectivité avec les acteurs de la petite enfance de son territoire (PMI, département, CAF...) ;
- de la création d'une adresse de messagerie dédiée à la structure afin de permettre aux parents de partager leurs idées et leurs propositions d'amélioration.

La réussite d'une délégation de service public repose, au-delà d'un contrat soigneusement rédigé, sur la qualité du suivi et du contrôle exercés par la collectivité délégante.

La collectivité demeure responsable de l'organisation du service.

Concernant le suivi

La collectivité se doit d'assurer :

- le suivi administratif (courriers, information légale, opérations comptables...);
- le suivi juridique (respect des obligations contractuelles, passation éventuelle d'avenants) ;
- le suivi financier et économique (suivi de l'évolution économique du contrat) ;
- le suivi technique et qualitatif (respect des normes établies).

Il est primordial qu'au sein de la collectivité l'organisation du suivi se mette en place. Dans tous les cas de figure, il conviendrait qu'un seul service référent et dispose d'une lecture transversale du dossier (même si le suivi est assuré par différents services) et que sur le plan politique, ce soit l'élu de la petite enfance qui suive la DSP.

Au niveau de la collectivité des comptes rendus /tableaux de bords de suivi peuvent être demandés et un comité de suivi peut être mis en place.

Définir un tableau de bord partagé avec le délégataire

Arrêter d'un commun accord avec le délégataire le modèle de tableau de bord souhaité et n'y faire figurer que les indicateurs utiles et exploitables par la collectivité pour assurer le suivi.

³⁴ L'expérience des personnels et la qualité des modalités de la formation continue peut aussi bien être prise en compte au stade de l'examen de l'offre que faire l'objet de stipulations contractuelles les précisant.

Concernant le contrôle

Selon [l'article L. 3131-5](#) du CCP, « le concessionnaire produit chaque année un rapport comportant notamment les comptes retraçant la totalité des opérations afférentes à l'exécution du contrat de concession et une analyse de la qualité des ouvrages ou des services. Lorsque la gestion d'un service public est concédée, y compris dans le cas prévu à l'article L. 1121-4, ce rapport permet en outre aux autorités concédantes d'apprécier les conditions d'exécution du service public ».

Le rapport d'information doit être transmis au plus tard au 1^{er} juin pour l'année N-1 ([article R. 3131-2](#) du CCP). Les éléments qui doivent y figurer sont mentionnés aux [articles R. 3131-3](#) et [R. 3131-4](#) du CCP.

Le rapport d'information est communiqué à l'assemblée délibérante ([article L 1411-3](#) du CGCT) qui en prend acte.

Il s'agit du principal outil de contrôle de la collectivité.

La collectivité peut également organiser des visites, y compris de manière inopinée, afin de suivre l'exécution du contrat. Il est préconisé de les faire figurer dans le contrat.

Pour compléter les contrôles qui incombent aux collectivités, celles-ci ont la possibilité d'évaluer parallèlement le degré de satisfaction des usagers et de s'informer de leurs besoins ou souhaits par rapport aux évolutions ou améliorations du service. Pour ce faire, elles peuvent mener ou faire réaliser des enquêtes et des sondages d'opinion ou solliciter l'avis de commissions consultatives (génériques ou spécialement désignées pour l'objet de la concession).

5) Les pénalités

Les clauses de pénalités doivent être utilisées avec discernement en évitant de les mettre en œuvre dans les tous premiers mois d'exécution de la DSP et plutôt à compter de la fin d'exécution de la première année.

6) L'expiration du contrat

L'expiration du contrat peut avoir lieu soit à la fin du délai contractuel soit par résiliation.

a. Restitution des locaux

Dans les deux cas, le contrat devra prévoir, le cas échéant, la restitution des installations en fin de contrat.

b. Continuité de service public

Lors de la rédaction du contrat, l'autorité concédante devra déjà envisager le renouvellement du prochain contrat dans la mesure où le délégataire doit permettre d'assurer la continuité du service en fin de convention.

La continuité du service public est un principe de valeur constitutionnelle³⁵ qui repose sur la nécessité de garantir un fonctionnement régulier du service public. Cependant, selon les services, la notion de continuité n'a pas le même degré (permanence totale pour les urgences hospitalières, horaires prévus pour d'autres).

³⁵ [Décision n° 79-105 DC](#) du Conseil constitutionnel du 25 juillet 1979

Le principe de continuité du service public s'impose à tout exploitant d'un service public. L'aptitude à assurer cette continuité constitue un des éléments devant être pris en compte lors de l'analyse des dossiers de candidatures en vue de l'attribution d'un contrat. En effet, le cocontractant de l'administration est obligatoirement tenu d'assurer l'exécution du contrat sauf en cas de force majeure et ne peut se soustraire à ses propres obligations contractuelles³⁶.

Dans le cadre d'un contrat de concession de service public (y compris pour les DSP), le principe de continuité du service public ne s'impose au concessionnaire que dans les limites de l'objet du contrat et selon les modalités définies par ses stipulations³⁷.

Assurer la continuité du service public

Une bonne pratique peut consister à stipuler dans la délégation de service public l'absence de droit au renouvellement de la convention, à organiser les obligations du délégataire sortant, à prévoir l'accès aux informations, aux biens et personnels et à imposer la continuité du service jusqu'au dernier jour d'exploitation.

c. Résiliation

[L'article L. 6 du code de la commande publique](#) dispose que : « 5° L'autorité contractante peut résilier unilatéralement le contrat dans les conditions prévues par le présent code. Lorsque la résiliation intervient pour un motif d'intérêt général, le cocontractant a droit à une indemnisation, sous réserve des stipulations du contrat ». Par ailleurs, l'article L. 3136-3 du code prévoit que « lorsque le contrat de concession est un contrat administratif, l'autorité concédante peut le résilier : 1° En cas de faute d'une gravité suffisante du concessionnaire ; 2° Pour un motif d'intérêt général, conformément aux dispositions du 5° de l'article L. 6 ».

D'autres cas de résiliation sont prévus, notamment en cas de force majeure ([article L. 3136-2 du CCP](#)).

NOTA : en application de la jurisprudence³⁸, il est rappelé que le délégataire de service public ne peut refuser d'exécuter son obligation au motif de l'inexécution par la collectivité délégante de tout ou partie de ses propres obligations. Dans les contrats ayant pour objet l'exécution du service public, « le cocontractant lié à une personne publique par un contrat administratif est tenu d'en assurer l'exécution... et ne peut se prévaloir des manquements ou défaillances de l'administration pour se soustraire à ses obligations »³⁹.

d. Bilan de la DSP

Il est conseillé de réaliser une réunion de bilan à la fin du contrat. Cette réunion permet de faire le bilan sur le contrat et sur son exécution. Les éléments recueillis peuvent servir de base à la préparation de la future consultation.

³⁶ Rép. min. n° 1656 : JOAN 21 mars 2023, p. 1793

³⁷ CE, 3 mars 2017, n° 398901, Cne Clichy-sous-Bois

³⁸ CE, 8 octobre 2014, n° 370644, Sté Grenke Location : « le cocontractant lié à une personne publique par un contrat administratif est tenu d'en assurer l'exécution, sauf en cas de force majeure, et ne peut notamment pas se prévaloir des manquements ou défaillances de l'administration pour se soustraire à ses propres obligations contractuelles ou prendre l'initiative de résilier unilatéralement le contrat. » ; voir également CAA Versailles, 27 mai 2021, n° 18VE04060, Office dptal des centres de vacances et de loisirs Comptoir de projets éducatifs

³⁹ CAA Versailles, 27 mai 2021, n° 18VE04060

Liste des sigles

AMO : assistant à maîtrise d'ouvrage
APSAD : assemblée plénière des sociétés d'assurances dommages
BOAMP : bulletin officiel des annonces de marchés publics
CAF : caisse d'allocations familiales
CASF : code de l'action sociale et des familles
CCAG FCS : cahier des clauses administratives générales des marchés publics de fournitures courantes et de services
CCP : code de la commande publique
CCSPL : commission consultative des services publics locaux
CCTP : cahier des clauses techniques particulières
CEP : compte d'exploitation prévisionnel
CGCT : code général des collectivités territoriales
CGPPP : code général de la propriété des personnes publiques
CNAF : caisse nationale des allocations familiales
CPV : vocabulaire commun pour les marchés publics de l'Union Européenne
CSP : code de la santé publique
DAJ : direction des affaires juridiques
DC : dossier de consultation
DGFIP : direction générale des finances publiques
DSP : délégation de service public
EAJE : Établissement d'Accueil du Jeune Enfant
EJE : éducateur de jeunes enfants
ETP : équivalent temps plein
HACCP : formation à l'hygiène alimentaire (*Hazard Analysis Critical Control Point*)
IGAS : inspection générale des affaires sociales
ILC : indice des loyers commerciaux
INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques
IPDE : infirmière puéricultrice diplômé d'Etat
JAL : journal d'annonces légales
JOUE : Journal officiel de l'Union européenne
PPMS : plan particulier de mise en sûreté
PSU : prestation de service unique
RC : règlement de la consultation
RSAI : référent santé et accueil inclusif
SIEG : Service d'intérêt économique général
SMIC : salaire minimum d'insertion et de croissance
TVA : taxe sur la valeur ajoutée

Remerciements

La DSS et la DAJ des ministères économiques et financiers tiennent particulièrement à remercier l'ensemble des entités ayant contribué à l'élaboration du présent guide (par ordre alphabétique) :

Association des maires de France (AMF)

Caisse nationale des allocations familiales (CNAF)

Commune de Brumath et Communauté d'agglomération de Haguenau

Communauté de communes de la Dombes

Commune de Montpellier

Commune de Villepinte

Direction générale de la cohésion sociale (DGCS)

Fédération Française des Entreprises de Crèches (FFEC)

Fédération des Établissements Hospitaliers et d'Aide à la Personne privés solidaires (FEHAP)

France Urbaine

Horizon crèche

Martine Long, Université d'Angers, professeur de droit public

Préfecture du Nord

Annexe 1 : Méthodologie pour la mise en œuvre d'une concession petite enfance

1. Analyse et diagnostic de l'existant

L'analyse du fonctionnement d'une crèche, existante ou à venir, est essentielle pour permettre à la collectivité de faire un choix éclairé concernant le mode de gestion adapté à son exploitation. Elle facilitera également l'élaboration, le cas échéant, d'un document de consultation des entreprises en vue de la mise en œuvre de la concession.

Cette analyse permettra de :

- comprendre le contexte spécifique de la crèche (capacités d'accueil, contraintes techniques, enjeux financiers...);
- identifier les évolutions réglementaires susceptibles d'affecter l'économie du contrat ;
- répondre aux attentes de la collectivité, des familles et des parties prenantes ;
- déterminer le type de relation que la commune souhaite établir avec le futur concessionnaire ;
- préparer la mise en œuvre de la concession ;
- définir le niveau de service attendu ainsi que la participation financière prévisionnelle de la collectivité ;
- proposer un rétroplanning et une modélisation financière adaptés et consolidés.

2. Élaboration d'un document exhaustif garantissant la qualité d'accueil tout en respectant les enjeux politiques locaux

L'élaboration d'une étude approfondie pour la gestion future de la crèche dans le cadre d'une concession vise à :

- recueillir les informations nécessaires à l'élaboration d'un programme adapté, couvrant les aspects juridiques, techniques et financiers ;
- déterminer la composition de l'équipe, en garantissant la qualité d'accueil et des conditions optimales de travail pour le personnel ;
- intégrer le projet social et éducatif souhaité par la collectivité dans le cadre de la gestion de la crèche ;
- identifier les éléments clés pour la collectivité, en lien avec sa politique petite enfance, et les intégrer au projet ;
- analyser la répartition des espaces en fonction du projet pédagogique, tout en respectant le référentiel bâtiementaire (nouveaux standards réglementaires des modes d'accueil);
- mesurer la qualité du service rendu : projet d'établissement, évaluation du service aux familles, règlement de fonctionnement ;
- déterminer l'organisation fonctionnelle des espaces, en adéquation avec l'accueil des jeunes enfants et des équipements ;
- définir le fonctionnement de la future crèche : amplitude horaire en fonction des besoins des familles, horaires atypiques, fréquentation réelle ;
- estimer l'organisation de l'équipe en fonction des horaires d'ouverture et du nombre de berceaux ;

- évaluer les recettes prévisionnelles, en fonction du taux d'occupation estimé, pour déterminer la part restante à charge pour la collectivité ;
- analyser l'impact financier pour la collectivité ;
- inscrire au DC que le bâtiment appartient à la collectivité, et que la redevance d'occupation du domaine public est obligatoire ;
- s'assurer des engagements permettant la mise en œuvre efficace du projet de concession (DSP) et garantir la transparence de la procédure ;
- identifier les attentes de la collectivité afin de déterminer les critères pertinents pour le choix du concessionnaire et leur pondération ;
- définir les critères d'analyse des candidatures et des offres ;
- sécuriser le processus d'attribution du contrat, en assurant une information adéquate aux candidats ;
- prévoir une durée du contrat proportionnelle aux investissements à amortir si plus de cinq ans (DSP, durée varie selon type de contrat et obligations de l'opérateur).
- proposer une procédure de passation qui concilie les contraintes de planning et les besoins des services de la collectivité.

Annexe 2 : Exemple de planning pour une procédure (à adapter)

Étapes	Responsable	Commentaires	Délai estimé	Échéancier (à remplir)
PHASE 1 – Préparation (M-6 à M-3)				
Lancement du projet (réunion interne)	Collectivité		1 semaine	
Analyse des besoins	Collectivité ou AMO	Définir le périmètre du service, Si renouvellement : diagnostic de la gestion actuelle et recensement des besoins nouveaux	1 à 2 mois	
Avis du Comité technique et de la CCSPL ⁴⁰		Etablissement des rapports préalables à la procédure Obligatoire selon l'article L.1411-2 et L1413-1 du CGCT		
Rédaction du rapport de présentation et de la délibération de principe	Juridique / Technique / AMO + validation élus	Présenter les modes de gestion possible et les raisons du choix de la DSP	2 semaines	
Vote de la délibération de principe de lancement de la procédure	Conseil municipal / communautaire		-	
Rédaction du DC (RC, cahier de charges sous forme de projet de contrat, CCTP) / validation	Juridique / Technique / AMO + validation élus	Préparer les pièces de consultation	1 à 2 mois	
PHASE 2 – Sélection des candidats et analyse des offres (M-3 à M)				
Publication de l'avis de publicité	Service commande publique	BOAMP, presse locale, JOUE si besoin	1 jour	
Phase de candidature		Délai minimum : 30 jours	30 à 45 jours	
Analyse des candidatures et sélection	Commission DSP	Selon critères de sélection prévus	1 à 2 semaines	
Envoi du DCE aux candidats sélectionnés	Collectivité	Procédure restreinte	-	

⁴⁰ Commission consultative des services publics locaux

Période de remise des offres	Candidats	Possibilité de poser des questions	45 à 60 jours	
Analyse des offres initiales + liste des candidats admis à la négociation	Juridique / Technique / AMO + validation élus			
Négociation avec les candidats admis	Commission DSP	Si prévue, plusieurs tours possibles	2 à 4 semaines	
Réception des offres finales	-	Date limite fixée au règlement	-	
Analyse des offres finales (juridique, technique, financière)	Juridique / Technique / AMO + validation élus	Classement des offres	2 à 4 semaines	
PHASE 3 – Finalisation, attribution et signature du contrat (M)				
Rapport d'analyse des offres finales	Collectivité	Rapport soumis à l'assemblée	1 semaine	
Délibération de choix du délégataire et d'approbation du contrat		Vote du choix du délégataire	Délai d'envoi des convocation 15j 2 mois après la date limite de remise des offres	
Transmission de la délibération au contrôle de légalité				
Affichage et Publication de la délibération (insertion presse locale)				
Notification du rejet aux autres candidats	Commande publique	Début du délai de <i>standstill</i> (10 jours min.)	1 jour	
Mise au point définitive du contrat	Juridique / Technique / AMO + validation élus		2 jours	
Signature du contrat	Maire / Président	À l'issue du délai de <i>standstill</i>	-	
Envoi au contrôle de légalité, certification du caractère exécutoire du contrat, notification au titulaire			15 jours	
Information du représentant de l'Etat de la date de notification				

Publication de l'avis d'attribution	Service commande publique	BOAMP + JOUE si besoin	-	
PHASE 4 – Mise en place de la DSP (M à M+X)				
Réunion de lancement	Collectivité + délégataire	Organisation du transfert	1 jour	
Période de préparation opérationnelle	Délégataire	Personnel, équipements, communication	1 mois	
Prise d'effet du contrat / démarrage effectif	Délégataire	Selon la date prévue au contrat	-	

Annexe 3 : Reprise de personnel

SITUATION DU PERSONNEL DE L'EXPLOITANT SORTANT

CSP Maison de l'enfance	
Employeur actuel	XXX

Fonction*				
Site d'affectation**				
Convention collective				
Diplôme le plus élevé				
Année de naissance				
Ancienneté dans le poste (nb de mois)				
Ancienneté auprès de l'employeur (nbre de mois)				
Nature du contrat (CDI, CDD, CEE, ...)				
Pour les CDD : Date de fin				
Taux d'emploi				
Coût salarial chargé				
Rémunération annuelle brute				
Clause particulière du contrat de travail ou information utile concernant la situation du salarié ***				

*Direction, animation, entretien/restauration

**Crèche XXX

*** Précision concernant notamment les provisions pour départ à la retraite

Établi à la date du

Cachet et Signature de l'employeur actuel précédée de la mention manuscrite « certifié exact » :

Annexe 4 : Exemple relatif aux pénalités et indemnités pour fautes encourues par le délégataire

Dans les cas prévus ci-après, faute pour le concessionnaire de remplir les obligations qui lui sont imposées par le présent contrat, des pénalités pourront lui être infligées, sans préjudice, s'il y a lieu, des dommages et intérêts envers les tiers. Leur paiement n'exonère pas le délégataire d'exécuter ses obligations au titre du contrat et de son éventuelle responsabilité civile ou pénale vis-à-vis des usagers et des tiers.

Les pénalités sont prononcées au profit de l'autorité concédante dans les cas suivants :

Motifs	Montant
Retard dans l'entrée en fonctionnement du service ou interruption générale ou partielle du service	Pénalité forfaitaire de XX € HT par jour calendaire de retard ou par jour d'interruption
Constatation d'un désordre grave dans l'exécution du service du fait exclusif du titulaire ou constatation de la non-conformité de la gestion de l'activité aux prescriptions du présent contrat y compris cas de non-respect des modalités d'exécution des clauses d'insertion	Pénalité forfaitaire de XX € : <ul style="list-style-type: none"> - sur constat d'un désordre grave et par jour jusqu'à la constatation de l'arrêt du désordre grave - par jour de non-conformité à compter de la notification du constat de non-conformité.
Constatation du non-respect des règles en vigueur en matière de sécurité, d'hygiène et de nutrition	Pénalité forfaitaire de XX € par jour de constat de non-respect des règles
Non-respect des normes d'encadrement et de qualification du personnel, y compris le taux d'encadrement exigé	Pénalité forfaitaire de XX € par jour de constat de non-respect des normes
Non communication d'informations et/ou évènement relatif à l'exploitation de la structure par le concessionnaire	Pénalité forfaitaire de XX €
Non production de la liste nominative et des qualifications du personnel ainsi que les fiches de postes du personnel intervenant au sein de la structure à chaque changement de celui-ci	Pénalité forfaitaire de XX € par jour de retard à compter de la date effective du changement
En cas de mouvement de personnel supérieur à XX % de l'effectif sur l'année (hors remplacement pour congé maternité, départ en retraite et arrêt maladie)	Pénalité forfaitaire de XX €

Négligence dans le renouvellement ou l'entretien des matériels	Pénalité forfaitaire de XX € par jour et par matériel non renouvelé
Retard dans le versement des redevances prévues aux articles #####	Pénalité forfaitaire de 1% du montant à verser par jour de retard ;
Retard dans la présentation de documents prévus au contrat ou non production de documents prévus au contrat	Pénalité forfaitaire de XX € par jour de retard
Non-respect des engagements qualitatifs du concessionnaire	Pénalité forfaitaire de XX € par jour de non-respect
Absence du concessionnaire aux réunions planifiées d'un commun accord ou aux réunions semestrielles et annuelles	Pénalité forfaitaire de XX € par manquement constaté
Remise d'un rapport annuel non-conforme aux attentes du concédant décrites à l'article ##	XX € HT par jour jusqu'à la transmission d'un rapport annuel conforme aux prescriptions contractuelles
Non-transmission des données relatives au personnel en fin de contrat (coût de la masse salariale et liste du personnel à reprendre avec tous les justificatifs nécessaires).	XX € HT par jour de retard à compter de la date de remise des documents demandée par l'Autorité concédante
Non-exécution des obligations pesant sur le délégataire en cas de fin de la convention (obligation de remise en état, de remise d'un inventaire, clôture des comptes...)	Pénalité forfaitaire de XX € par jour de non-respect

Toutes les pénalités ci-avant sont cumulables.

Les manquements aux obligations résultant du présent contrat pourront être constatés par tout agent du concédant.

Le montant total des pénalités éventuellement dues par le concessionnaire au titre de l'année N ne saurait excéder le montant du résultat prévisionnel net figurant à l'offre du concessionnaire.

Annexe 5 : Banque de critères et sous-critères

Vous trouverez ci-dessous un exemple dont les sous-critères proposés sont à adapter en fonction du contrat.

Les critères de sélection des offres doivent être établis, en veillant à ce qu'ils ne soient ni discriminatoires ni inadaptés à l'objet du futur contrat. Il est recommandé de limiter le nombre de critères pour garantir une meilleure lisibilité des besoins de la collectivité. Voici quelques exemples de critères qui favorisent la qualité d'accueil tout en maintenant un coût raisonnable pour la collectivité :

CRITERE 1 : Critère qualité/technique (60 à 70 points)	
Engagements liés au projet d'aménagement et d'équipement (XX points)	
Qualité des aménagements proposés : matériaux et mobiliers durables	
Pertinence des aménagements et équipements au regard du projet pédagogique et conditions de travail	
Articulation des travaux avec le groupement en charge de la construction/conception/exploitation/maintenance de la cité administrative	
Cohérence des délais de réalisation des travaux	
Gestion des ressources humaines (XX points)	
Répartition du personnel entre catégories 1 et 2, ainsi que du temps de direction administrative	
Taux d'encadrement réel (heures de présence des enfants / heures réelles du personnel auprès des enfants)	
Modalités de remplacement des absences et taux de non-remplacement	
Politique RH et notamment de la fidélisation du personnel	
Volume et répartition des heures proposées en insertion sociale pour le personnel	
Formation du personnel et pertinence du plan de formation proposé	
Modalité de reprise des salariées en CDI et CDD	
Gestion et exploitation du service (XX points)	
Projet éducatif et pédagogique : adaptation des espaces, activités proposées aux enfants, place de la famille au sein de la structure et organisation des ateliers pédagogiques	
Modalité de suivi médical des enfants et rôle du Réfèrent Santé accueil inclusif (RSAI) au sein de la structure	
Accueil et intégration des enfants porteurs de handicap ou atteint d'une maladie chronique	

Démarche en faveur de la qualité des relations avec les familles et du soutien à la parentalité	
Moyens mis en place pour développer l'accueil occasionnel	
Accueil des familles inscrites dans un parcours d'insertion ou de retour à l'emploi	
Organisation des relations avec les services de la cité administrative et le territoire	
Gestion patrimoniale (XX points)	
Plan de maintenance et entretien des bâtiments et équipements.	
Gestion durable de l'équipement (XX points)	
Pratiques de développement durable : gestion durable des équipements, achats responsables, entretien des locaux.	
Capacité à réduire et valoriser le volume des déchets produits par l'activité de la crèche	
Qualité des repas pour les enfants : circuits courts, bio et autres labels aliments non-transformés	
Qualité de l'accompagnement des personnels en insertion professionnelle (en cas de clause d'insertion)	
SOUS TOTAL CRITERES TECHNIQUES	60 points
Classement provisoire des candidats	
CRITERE 2 : Critère financier (40 à 30 points)	
Le niveau de la compensation demandée à l'autorité concédante	
De la cohérence du compte d'exploitation prévisionnel et équilibre financier global du contrat	
Du montant du coût global du bâtiment intégrant les investissements initiaux et le coût de fonctionnement du bâtiment sur 15 ans	
De la capacité à optimiser les recettes en fonctionnement	
SOUS TOTAL CRITERES FINANCIERS	40 points
Classement provisoire des candidats	
TOTAL	100 POINTS
Classement provisoire des candidats	

Annexe 6 : exemple de documents à produire par le délégataire à compter de la signature de la DSP (à adapter)

Signature contrat/ouverture

Acte/document	Échéance
Ordre de service par la commune	A signature contrat
Avis favorable ouverture du conseil départemental	15 jours après obtention
Création société dédiée : <ul style="list-style-type: none"> - Forme juridique - Statuts - Copie de la publicité - Kbis - Montant et composition du capital - Liste des actionnaires et montant de leur participation au capital ; composition des organes dirigeants 	Dans les 3 mois suivant la signature du contrat
Garantie maison-mère à création société dédiée	
Garantie bancaire	
Etat des lieux	Dès remise des clés
Copie de l'agrément	A réception
Si changements apportés au règlement de fonctionnement ou projet d'établissement	Délais de 2 mois pour avis avant mise en application
PPMS ⁴¹ mis à jour	
Convention collective Lise complète du personnel Organigramme de l'équipe en place	Dans les 3 mois suivant la prise d'effet du contrat Annexé au rapport annuel
Note de couverture assurance tous risques chantier+ police d'assurance+ attestation de l'assurance transmission du contrat	
Calendrier prévisionnel et modalités réalisation de travaux Liste aménagements à réaliser Investissement initial + subvention investissement Plan financement travaux Détails acquisitions mobilier et équipement	
Copie des contrats d'entretien technique ou moyens et personnels pour les effectuer Copie des comptes rendus des contrôles réglementaires	Mise à jour à chaque fin de contrat

⁴¹ Plan particulier de mise en sûreté

Echéances chaque année

Acte/document	Échéance
Plan annuel d'équipement	Annexé au rapport annuel
Liste mise à jour du personnel	Régulièrement
Dates de fermeture de l'année suivante	Avant le 30 juin
Planning prévisionnel annuel des activités et animations En quête de satisfaction Réunion information famille Journées pédagogiques	1 mois avant son démarrage Chaque année Notamment en septembre 2 ou 3 par an A inscrire dans rapport annuel
Plan de formation et bilan exercice précédent	Chaque année civile
Attestation d'assurance	15 jours après la date de renouvellement des contrats
Calendrier prévisionnel et modalités réalisation de travaux	
Contrats entretien technique + comptes rendus contrôles réglementaires	Régulièrement
Mise à jour de l'inventaire (ouvrages, équipements, installations, travaux maintenance)	1 x par an avec le rapport annuel
Tous les dossiers et éléments justificatifs demandés par la CAF	
Budget prévisionnel à la fin de chaque exercice pour les 3 exercices suivants	Au plus tard 30 jours calendaires après le début de l'exercice concerné
Ecritures comptables de l'exploitation du service : Montants charges et produits cumulés sur durée contrat 1 budget prévisionnel pour les 3 prochains exercices (charges et produits prévisionnels)	Dans les 30 jours calendaires de la clôture de l'exercice
Rapport annuel pour la crèche Compte-rendu technique Compte-rendu financier	Au plus tard le 1 ^{er} juin
Tableau de bord technique et financier	20 jours avant la fin de chaque semestre
Questionnaire de satisfaction (copie et analyse)	1 x par an

En cas de changement

Liste mise à jour du personnel Taux encadrement : X ETP sur structure dont X ETP auprès des enfants avec a minima X % ETP de rang 1	Régulièrement
Pour approbation préalable proposition de modification des horaires d'ouverture pour la rentrée à venir	Au plus tard le 30 mars

Annexe 7 : Extrait de rapport annuel

Extrait de rapport d'information annuel

(sans préjudice du respect des articles R. 3131-2 à 4 du CCP qui encadrent les modalités de production et de transmission du rapport d'information)

1. Contenu du compte-rendu technique

Au titre du compte rendu technique, le délégataire fournira au moins, les indications suivantes :

- le nombre d'heures réelles de présence des enfants et heures de présence facturées ;
- le nombre de familles et d'heures facturées spécifiques aux deux places réservées à l'accueil de familles inscrites dans un parcours d'insertion et/ou de formation ;
- la liste des enfants accueillis dans la structure d'accueil ;
- une copie du règlement de fonctionnement ;
- le plan annuel d'équipement ;
- les tableaux relatifs aux immobilisations / amortissements et à l'inventaire des matériels de la structure d'accueil ;
- l'attestation d'assurance justifiant d'une couverture suffisante (responsabilité civile, dégât des eaux, incendie) ainsi que les justificatifs de versement de la prime correspondante ;
- le compte-rendu annuel des activités pédagogiques par sections ;
- tableau et mouvement des effectifs annuels, diplômes et formation ;
- les enquêtes de satisfaction des usagers (parents) ;
- historique des réclamations reçues de la part des usagers et présentation des mesures mises en œuvre pour y répondre ;
- une analyse de la qualité du service, et les mesures proposées par le délégataire pour une meilleure satisfaction des usagers ;
- ...

2. Contenu du compte-rendu financier

Les documents financiers sont approuvés par l'assemblée générale du délégataire (joindre les procès-verbaux de l'assemblée générale au rapport annuel).

Les documents comptables sont certifiés par un commissaire aux comptes.

Il devra préciser :

- les tarifs des participations familiales ainsi que la participation moyenne des familles pour l'exercice antérieur ;
- le barème CNAF des participations familiales ;
- un état descriptif des biens amortissables acquis durant l'année écoulée, accompagné d'une copie des factures d'achat ;
- les tableaux relatifs aux immobilisations / amortissements et à l'inventaire des matériels de la structure d'accueil ;
- une présentation des méthodes de calcul des produits et les charges indirectes imputées au compte de résultat de l'exploitation ;

- le compte de résultat, bilan et annexes du service délégué, certifiés par le commissaire aux comptes conformes au plan comptable en vigueur applicable à celui-ci, accompagnés du rapport du commissaire aux comptes ;
- les copies des conventions conclues avec d'autres organismes financeurs ;
- les notifications des subventions CAF et autres le cas échéant ;
- les attestations et certificats délivrés par les administrations et organismes compétents prouvant qu'il a satisfait à ses obligations fiscales ;
- un compte consolidé, exploitation, bilan et annexes, certifiés par le commissaire aux comptes du délégataire ;
- ...

3. Tableau de bord technique et financier

Il comprendra notamment :

- l'activité réalisée par la structure d'accueil au cours du semestre précédent, mesurée en heures de présence et en heures facturées aux parents ;
- l'état des participations familiales ;
- le nombre d'heures de présence réelles et facturés par enfant avec découpage mensuel ;
- un compte d'exploitation du semestre écoulé ;
- ...

4. Volet sur l'activité de la crèche

Il comprendra notamment :

- les activités auprès des enfants (baby gym, animation musicale...);
- les équipes (composition, accompagnement des équipes...);
- la place des familles (échanges avec les familles, enquête de satisfaction...);
- la gestion des risques (registre de sécurité, prévention des maladies professionnelles et accidents du travail...);
- ...

Annexe 8 : Création d'un compte de gros entretien et renouvellement (compte GER)

Afin de permettre à l'autorité concédante ou à son conseil extérieur, de contrôler l'utilisation des fonds de gros entretiens et de renouvellement, le concessionnaire a l'obligation de créer un compte séparé d'emploi des fonds intitulé "Compte de gros entretien et renouvellement" ("compte G. E. R.").

Les obligations du concessionnaire en matière de travaux de gros entretien et renouvellement telles que définies dans le contrat font l'objet d'un suivi annuel selon les modalités ci-après.

Le montant de la dotation forfaitaire annuelle de renouvellement est calculé sur la base du programme de renouvellement prévu par le concessionnaire sur la durée du contrat. Le montant est évalué à partir du coût des fournitures, de la sous-traitance et du personnel intervenant, à l'exclusion de toute autre charge.

Pendant le déroulement du contrat, le concessionnaire doit se conformer au plan prévisionnel de renouvellement validé par l'autorité concédante.

Si les besoins du service le justifient (cas d'urgence uniquement), le concessionnaire peut, en cours d'année, réaliser des travaux non prévus. Il doit dans ce cas en tenir informée l'autorité concédante dans les quarante-huit (48) heures et recueillir son accord préalable.

Les dépenses par opération sont justifiées soit par une facture détaillée, soit par un détail du temps passé par le personnel intervenant sur cette opération valorisée en fonction du coût de ce personnel.

Dans le cadre de l'exercice de son pouvoir de contrôle, l'autorité concédante a le droit de vérifier ou de faire vérifier par l'organisme de son choix les dépenses effectives du concessionnaire. L'autorité concédante a le droit de refuser la prise en compte d'une dépense non justifiée ou correspondant à un niveau de prix excessivement élevé.

Au terme du présent contrat, quelle qu'en soit la cause, le solde créditeur du compte G. E. R. revient à l'autorité concédante, le solde éventuellement débiteur reste à la charge du concessionnaire.

En fin de contrat, si le solde du compte G. E. R est positif, le reversement est dû à l'autorité concédante dans un délai de trois (3) mois après l'échéance du contrat.

Annexe 9 : Tableau récapitulatif entretien et maintenance des établissements

À la charge de la collectivité

Poste	Prestations	Fréquence d'intervention	Fournisseurs	Coûts
Installations électriques	Vérification des installations électriques par un bureau de contrôle	1 fois / an		
Protection incendie (éclairage de sécurité, extincteurs, alarme incendie, désenfumage...)	Vérification, entretien et remplacement par une société agréée APSAD (Assemblée plénière des sociétés d'assurances dommages)	1 fois / an		
Lutte contre les nuisibles	Traitement des souris, rats, blattes, fourmis	2 fois / an		
Portes automatiques et portail coulissant	Contrôle des circuits d'alimentation électrique, dépoussiérage des moteurs et contacteurs, étanchéité des boîtiers électriques	2 fois / an		
Climatisation, VMC et hottes	Contrôle des filtres, vérification des clapets coupe-feu et remplacement si besoin	2 fois / an		
Entretien espaces verts y compris toitures végétalisées si besoin	Entretien	Tous les mois		
Electroménager (cuisine, buanderie...)	Vérification, entretien et remplacement des pièces défectueuses si besoin	Ponctuel		
Plomberie, serrurerie, électricité, relamping, divers	Entretien, dépannage	Ponctuel		

Bio nettoyage	Grand nettoyage de la crèche (sol, vitres)	1 fois / an		
TOTAL				

À la charge du délégataire

Poste	2026-2027	2027-2028	Total
Renouvellement électroménager (lave-linge, sèche-linge...), renouvellement matériel salle du personnel (micro-ondes, réfrigérateur...)			
Renouvellement du petit matériel			
Petits travaux de rafraîchissement (peinture intérieure et extérieure, sol souple, ...)			
Total			

En cas de dysfonctionnement, les premiers tests sont réalisés par le directeur. Chaque directeur doit ensuite se rapprocher de son coordinateur afin d'identifier à qui incombe les réparations nécessaires.

La relève est assurée par le responsable maintenance.

TABLEAU RÉCAPITULATIF		
Travaux	Demandes d'interventions curatives	Petits travaux d'embellissement
Détails	Réparation de l'existant rendant le bien impropre à l'usage Mise aux normes de sécurité Plomberie Electricité	Petits travaux de peinture Montage de meubles Pose murale de différents équipements (étagères, porte-manteaux, distributeurs, stores...)
Responsable	Chef de projet Maintenance	Directeur de crèche ou coordinateur selon le montant
Budget impacté	Entretien et réparation voire investissements selon les montants	Investissements

