

RECRUTER, FIDÉLISER

TOUT SE JOUE DÈS LE BERCEAU

SOMMAIRE

Les enjeux de l'accueil du jeune enfant	3
Construire sa démarche	4
Déployer une offre de places en crèche	5
Mettre en œuvre des dispositifs complémentaires	7
Piloter sa démarche dans la durée	8
Vers une politique de soutien à la parentalité	9
5 questions à Jean-François Besset, DRH au CHI de Créteil	10

L'ESSENTIEL

La politique petite enfance, un levier RH stratégique

Les difficultés d'accès aux modes d'accueil du jeune enfant ont des impacts directs sur l'emploi et l'organisation du travail dans la fonction publique : absentéisme, temps partiels subis, renoncements à des postes. À ce titre, la politique petite enfance constitue un levier RH stratégique pour les employeurs publics des trois versants.

Une démarche à construire, adaptée à chaque contexte

Il n'existe pas de solution unique, mais une démarche à construire, adaptée aux besoins des agents, au contexte de chaque employeur public et à l'offre du territoire. Cette démarche repose sur un panier de solutions complémentaires, à combiner selon la taille de l'établissement, son implantation géographique, et les enjeux locaux.

L'appui déterminant de la Caf

Les Caf sont un partenaire clé, tant pour l'accompagnement des projets que pour l'accès aux dispositifs de financement dédiés. Elles sont aux côtés des employeurs du secteur public pour les accompagner dans la structuration de leur démarche.

REMERCIEMENTS

Ce guide s'appuie sur les retours d'expérience d'employeurs publics engagés dans des démarches de soutien à l'accueil du jeune enfant et à la parentalité. Des remerciements particuliers au CH de Perpignan, au CHU de Toulouse, au CH de Béziers et au CHI de Créteil pour leurs témoignages et partages d'expérience. Nous remercions également la Cnaf et la MNH pour leur relecture attentive.



La réutilisation des productions de l'Anap est autorisée, sous réserve que les informations qu'elles contiennent ne soient pas altérées, que leur sens ne soit pas dénaturé et que leurs sources et date de dernière mise à jour soient mentionnées. Toute réutilisation à des fins commerciales doit faire l'objet d'un échange préalable avec l'Anap.

LES ENJEUX DE L'ACCUEIL DU JEUNE ENFANT

Le déploiement d'une politique d'accueil du jeune enfant constitue un levier RH structurant pour les employeurs publics. Il permet d'agir sur des facteurs concrets qui influencent l'entrée dans l'emploi, la continuité des parcours professionnels et l'organisation collective du travail.

Attractivité

Proposer des solutions facilitant l'accès à un mode d'accueil constitue un avantage social concret, susceptible d'intervenir dès la phase de recrutement. Dans un contexte où les choix professionnels s'articulent étroitement avec les contraintes familiales, notamment lors de l'arrivée d'un enfant, la prise en compte de ces enjeux peut influencer le choix d'un employeur, en particulier sur des métiers ou des territoires en tension.

Fidélisation

Une fois les agents en poste, les difficultés liées à l'accueil du jeune enfant constituent un facteur fréquent de fragilisation des parcours professionnels. Elles se traduisent par des arbitrages contraints sur le temps de travail, des prolongations de congés parentaux, des reports de projets professionnels, voire des départs. En facilitant l'accès à des solutions d'accueil adaptées et financièrement accessibles, l'employeur public agit directement sur ces facteurs, en permettant une continuité d'activité plus soutenable dans le temps et contribue ainsi à limiter les ruptures de parcours liées à des contraintes familiales non résolues.

Qualité de Vie et Conditions de Travail

Les difficultés liées à l'accueil du jeune enfant se traduisent concrètement par des déséquilibres organisationnels – absences imprévues, retards, difficultés de prise ou de fin de poste – qui pèsent à la fois sur les agents concernés et sur les équipes. En agissant sur l'accès à des solutions d'accueil adaptées, notamment pour les agents soumis à des horaires atypiques, l'employeur public réduit ces sources de désorganisation et permet aux agents d'exercer leur activité dans des conditions plus stables et prévisibles.

Egalité professionnelle

Les contraintes liées à l'accueil des jeunes enfants constituent un facteur structurel d'inégalités de parcours, à un double titre : entre les jeunes parents et les autres agents, d'une part, et entre les femmes et les hommes, d'autre part. Elles se traduisent fréquemment par des interruptions d'activité, des temps partiels subis ou encore des renoncements à certaines mobilités professionnelles. En facilitant l'accès à des solutions d'accueil adaptées, l'employeur public agit sur ces facteurs objectifs de différenciation des trajectoires professionnelles, contribuant à sécuriser les parcours et à limiter la constitution d'écarts durables, en cohérence avec ses obligations en matière d'égalité.

QUELQUES CHIFFRES CLÉS

- En 2022, 1,31 million de places d'accueil étaient proposées pour 2,17 millions d'enfants de moins de 3 ans, soit un taux de couverture d'environ 60 % (Cour des Comptes, 2024).
- Pour 18 % des couples avec un enfant de moins de 3 ans, la garde parentale ne correspond pas au premier choix, celui-ci étant une solution d'accueil extérieure (DREES, 2024).
- 31 % des mères n'occupent pas un emploi à temps plein pour des raisons liées aux enfants, contre 5 % des pères (DREES, 2024).

CONSTRUIRE SA DÉMARCHE

Pour être efficace, la démarche doit reposer sur une évaluation rigoureuse qui permet de cibler les besoins réels et de proposer des solutions cohérentes avec le contexte.

Réaliser un diagnostic interne

Il permet d'objectiver les besoins de l'établissement. Plusieurs dimensions sont à observer :

- **Données sociodémographiques :** Pyramide des âges des agents par sexe, Nombre de congés maternité ou paternité pris ces dernières années, et d'enfants en bas âge, Evolution prévisionnelle des effectifs, Lieu de résidence et temps de transport moyen, Situations particulières comme les familles monoparentales.
- **Données sur l'organisation du travail :** Horaires de travail, Taux de recours au temps partiel en lien avec enfant en bas âge, Prolongation des congés parentaux ou difficultés de retour au travail après une naissance, Personnels soumis à des horaires atypiques (organisations en 12h, travail de nuit, travail le weekend...).
- **Attentes des agents :** Identifier les attentes et besoins des collaborateurs, via un questionnaire anonyme ou dans le cadre du dialogue social.

Réaliser un diagnostic de territoire

Cette analyse peut être menée en lien avec la Caf, qui dispose de données locales et peut accompagner les employeurs dans leur réflexion. Deux dimensions principales sont à observer :

- **Offre existante :** Présence et répartition des crèches, maisons d'assistants maternels (MAM), et de services d'accueil à domicile, Taux de couverture globale du territoire (places disponibles / enfants de moins de 3 ans).

- **Acteurs et dynamiques locales :** Projets ou financements portés par les collectivités locales, Possibilités de mutualisation de solutions avec d'autres employeurs (publics ou privés).

Evaluer la faisabilité

Cette vérification de faisabilité agit comme un filtre; elle permet de distinguer les solutions souhaitées celles qui sont réellement réalisables. Deux angles d'analyse peuvent guider la réflexion :

- **Moyens et engagement de l'établissement :** Volonté de la direction d'allouer ces moyens dans la durée et d'inscrire le projet dans sa stratégie, Budget disponible pour couvrir les coûts d'investissement et de fonctionnement, Ressources humaines mobilisables pour piloter ou suivre le dispositif.
- **Conditions de mise en oeuvre :** Délais nécessaires au déploiement, Complexité juridique et/ou réglementaire du projet, Dépendance vis-à-vis des acteurs externes.

Mobiliser les parties prenantes

Donner de la légitimité au projet suppose d'y associer les acteurs clés.

- **La Direction Générale** fixe le cap ,
- **La Direction RH** coordonne et outille,
- **Les représentants du personnel** relaient les attentes ,
- **L'encadrement** anticipe l'organisation,
- **Les partenaires institutionnels** apportent leur soutien technique et financier.

DÉPLOYER UNE OFFRE DE PLACES EN CRÈCHE

La crèche demeure le mode d'accueil le plus recherché par les parents, y compris dans la fonction publique. Elle offre un cadre sécurisant et accessible, un accompagnement professionnel et une organisation stable. Trois modèles s'offrent aux employeurs: crèche d'entreprise, crèche interentreprises ou réservation de places.

La crèche portée par l'employeur public

La création d'une crèche portée directement par l'employeur public permet de proposer une offre d'accueil adaptée aux besoins des agents, notamment en matière de localisation, d'horaires d'ouverture ou de priorisation des publics. Elle est particulièrement adaptée aux employeurs confrontés à des besoins récurrents ou à des contraintes organisationnelles fortes, telles que la continuité de service ou des horaires étendus. Cette solution peut être gérée directement par l'employeur (ce qui suppose également de pouvoir recruter, encadrer et fidéliser les professionnels nécessaires au fonctionnement de la structure), ou être confiée à un opérateur spécialisé, dans le cadre d'un conventionnement ou d'un marché. Dans les deux cas, la mise en œuvre d'un tel projet nécessite d'identifier un site adapté, le respect du cadre réglementaire applicable aux établissements d'accueil du jeune enfant ainsi qu'un pilotage dans la durée.

Au CH de Perpignan, la crèche hospitalière offre aux agents une solution d'accueil adaptée à leurs horaires. D'abord gérée en interne, elle a ensuite été confiée à un opérateur spécialisé pour

gagner en souplesse. L'attribution des places tient compte des besoins des agents et de critères sociaux.

La crèche interentreprise

La crèche interentreprises repose sur un projet associant plusieurs employeurs autour d'une structure d'accueil commune. Elle permet de mutualiser les moyens liés à la mise en place d'une offre d'accueil lorsque les besoins identifiés en interne ne justifient pas à eux seuls, la création d'une structure dédiée, ou lorsque le contexte territorial se prête à une démarche partenariale entre plusieurs employeurs. Sa réussite repose sur une coordination étroite entre les partenaires afin de sécuriser le dispositif dans le temps: règles de gouvernance, répartition des places, engagement financier et fonctionnement.

Le CHU de Toulouse a structuré une offre diversifiée d'accueil du jeune enfant, combinant plusieurs modalités complémentaires: une crèche gérée en direct, deux crèches en gestion confiée, ainsi que des réservations de berceaux auprès de structures partenaires afin de répondre à des besoins ciblés d'agents.

Les solutions concrètes

FOCUS SUR LE CONTRAT TERRITORIAL RÉSERVATAIRE EMPLOYEUR (CTRE)

Le CTRE est un dispositif porté par les caisses d'allocations familiales (Caf) qui permet à un employeur public de bénéficier d'un « bonus réservataire » lorsqu'il réserve pour ses agents des places en établissements d'accueil du jeune enfant fonctionnant avec la Prestation de Service Unique (PSU). Le bonus est calculé en fonction du nombre de places réservées :

- pour des nouvelles places, le montant forfaitaire national est fixé à 2800 € par place et par an en 2026, dans la limite de 80 % du coût d'achat de la place;
- pour des places déjà existantes, un plancher s'applique (1660 € en 2026 et 1790 € en 2027).

Le contrat prend effet au 1^{er} janvier de l'année de signature et court sur une période de cinq ans maximum.

La réservation de places dans des crèches existantes permet à l'employeur public de faciliter l'accès à un mode d'accueil sans créer de structure nouvelle. Elle repose sur la conclusion de conventions avec des gestionnaires déjà implantés sur le territoire. Cette solution est particulièrement adaptée pour répondre à des besoins ciblés, ponctuels ou évolutifs, ou pour compléter une offre existante. Elle peut également constituer une première étape dans la

structuration d'une politique d'accueil du jeune enfant. La mise en œuvre est généralement rapide et le pilotage allégé, mais l'employeur dispose d'une maîtrise plus limitée sur les caractéristiques de l'offre, notamment en matière de localisation ou d'horaires. Le dispositif dépend étroitement de la disponibilité de places sur le territoire et des conditions proposées par les gestionnaires partenaires.

Tableau comparatif des solutions de crèche

Dimensions clés	Crèche portée par l'employeur	Crèche interentreprises	Réservation de places (berceaux)
Conditions de pertinence	Besoins récurrents (effectifs importants et relativement stables), contraintes organisationnelles fortes (horaires étendus, continuité de service).	Besoins insuffisants pour porter seuls un projet, sur un territoire propice à la mutualisation.	Besoins ciblés (ponctuels ou évolutifs), volonté de tester une démarche ou de répondre rapidement à certaines situations.
Pilotage	Assuré principalement par l'employeur (si régie directe): portage politique, suivi RH, le cas échéant coordination avec le gestionnaire et les partenaires institutionnels (si DSP).	Partagé entre les employeurs partenaires et le gestionnaire, nécessitant des instances de coordination et des règles communes de fonctionnement.	Limité à la gestion contractuelle et au suivi administratif des places réservées.
Délais de mise en œuvre	Longs (12 à 24 mois): liés aux phases d'étude, d'autorisation, de montage juridique et, le cas échéant, de travaux.	Intermédiaires (6 à 12 mois): dépendants du montage partenarial et du calendrier du gestionnaire de crèche.	Courts (2 à 6 mois): conditionnés principalement par la disponibilité de places sur le territoire.
Maîtrise de l'offre	Élevée: horaires d'ouverture, localisation de la structure, critères de priorisation des places.	Dépendante des partenaires, du gestionnaire, et des accords conclus.	Dépendante des caractéristiques des crèches existantes et des places disponibles.
Coûts pour l'employeur	Coûts d'investissement et de fonctionnement significatifs, à inscrire dans une logique pluriannuelle.	Coûts partagés entre les employeurs partenaires, avec un engagement financier intermédiaire.	Coût par place variable, généralement plus limité et ajustable dans le temps.
Souplesse et évolutivité	Faible capacité d'ajustement à court terme, mais stabilité et visibilité à long terme.	Capacité d'ajustement intermédiaire, dépendante des accords entre partenaires.	Forte capacité d'ajustement du nombre de places réservées en fonction des besoins.

METTRE EN ŒUVRE DES DISPOSITIFS COMPLÉMENTAIRES

Au-delà des crèches, certains dispositifs peuvent compléter l'offre proposée aux agents. Ils se distinguent par leur mise en œuvre plus légère et constituent souvent une première étape ou un appui ciblé, avant ou à côté de projets plus structurants.

Les Maisons d'Assistants Maternels

Les MAM regroupent plusieurs assistants maternels agréés dans un même lieu, offrant un accueil collectif de proximité à taille humaine. L'établissement n'en est pas gestionnaire mais peut agir comme facilitateur, par exemple en :

- Mettant en relation les agents avec les réseaux de MAM existants,
- Signant une convention avec une association ou un réseau local pour garantir des places,
- Soutenant une initiative en mettant à disposition un local adapté,
- Valorisant cette alternative auprès des agents, encore trop méconnue.

Ces actions peuvent être mises en place rapidement, dès lors qu'un réseau est identifié ou qu'un local est disponible. Ne nécessitant pas de moyens humains importants en interne, elles impliquent surtout un appui logistique et/ou financier limité, souvent complété par les dispositifs proposés par la Caf ou les collectivités locales, notamment via les Conventions Territoriales Globales.

Les aides financières dans le cadre de l'action sociale

Un soutien financier peut, dans certains cas, être apporté aux agents pour réduire le reste à charge lié à l'accueil de leur(s) enfant(s). Ces aides doivent être appré-

ciées au regard du cadre d'action sociale applicable à son versant de fonction publique et à l'environnement local.

• Le Chèque Emploi Service Universel (CESU) préfinancé

Il s'agit d'un titre permettant de régler divers modes d'accueil (assistants maternels agréés, garde à domicile, micro-crèches, garderie périscolaire...). Il est cofinancé par l'employeur et bénéficie d'exonérations sociales et fiscales partielles, ce qui réduit le reste à charge. Sa souplesse est un atout majeur, notamment pour les agents aux horaires atypiques. Toutefois, il nécessite une gestion administrative et une convention avec un émetteur agréé. Les Caf peuvent également être sollicitées dans le cadre de conventions territoriales globales.

Mesures organisationnelles

En cas de rupture ou d'inadéquation de la solution d'accueil du jeune enfant (fermeture, maladie de l'enfant, désistement, horaires non couverts), des ajustements ciblés peuvent être proposés pour répondre aux besoins des jeunes parents: souplesse horaire encadrée, télétravail lorsque les missions le permettent, facilités de congés (sous réserve de continuité du service). Leur coût reste généralement limité, essentiellement indirect.

PILOTER SA DÉMARCHE DANS LA DURÉE

Mettre en place une solution de soutien à l'accueil des jeunes enfants est une étape décisive, mais son efficacité se mesure dans le temps. Le pilotage permet d'assurer que les moyens investis produisent les effets attendus, d'ajuster le dispositif si nécessaire et de consolider la confiance des agents comme des partenaires.

1 Fixer des objectifs

Dès le lancement, il est utile de définir des critères de réussite simples et mesurables : nombre de places réservées et utilisées, profil des bénéficiaires, niveau de satisfaction des agents, impact sur l'absentéisme ou les difficultés de recrutement. Ces indicateurs donnent une vision claire de l'utilité du dispositif et facilitent les arbitrages futurs.

2 Organiser le suivi opérationnel

La démarche doit être portée par un pilote identifié (généralement au sein de la Direction RH).

Un calendrier de suivi est indispensable pour rythmer l'action, avec un bilan annuel et des points intermédiaires. Des outils simples suffisent pour objectiver la situation, comme :

- Taux d'occupation des places réservées
- Proportion de bénéficiaires parmi les métiers en tension
- Satisfaction exprimée par les agents concernés

- Retour des managers sur la continuité du service

Ces indicateurs réguliers facilitent l'arbitrage et l'ajustement.

3 Associer les parties prenantes

Le suivi est plus robuste lorsqu'il s'appuie sur le dialogue. Les agents peuvent être sollicités via des enquêtes ou des ateliers pour exprimer leurs attentes et leurs retours d'expérience. Le dialogue social a également sa place, par l'inscription régulière d'un point à l'ordre du jour des instances. Les partenaires externes (CAF, gestionnaires de crèches, collectivités) apportent aussi un éclairage précieux.

4 Valoriser et pérenniser

Au-delà du suivi technique, il importe de communiquer sur les résultats obtenus : taux d'utilisation des places, témoignages positifs, effets sur l'attractivité. Cette valorisation nourrit la reconnaissance du projet et en légitime la pérennisation. Intégrer la démarche dans les politiques RH plus larges (notamment QVCT, égalité HF) contribue enfin à l'ancrer durablement.

LA BOÎTÉ À OUTILS DU PILOTAGE

- Tableau de bord annuel : taux de recours, satisfaction, absentéisme, impact RH.
- Enquêtes agents régulières pour ajuster aux besoins.
- Réunions de suivi avec les partenaires (CAF, gestionnaires, collectivités).
- Calendrier de révision budgétaire pour sécuriser les financements

VERS UNE POLITIQUE DE SOUTIEN À LA PARENTALITÉ

L'aide à la parentalité prolonge l'action sur l'accueil du jeune enfant, en l'élargissant à d'autres moments où les contraintes familiales sont fortes : grossesse, départ et retour de congé, ainsi que les rythmes scolaires, les imprévus, et les situations nécessitant une coordination renforcée.

Accompagner la grossesse et le départ en congé maternité / paternité / accueil de l'enfant

La grossesse peut entraîner des restrictions temporaires sur le poste (contraintes physiques, travail de nuit, déplacements), des rendez-vous médicaux, et une fatigue accrue. L'enjeu est de concilier prévention et continuité d'activité. L'employeur sécurise cette période lorsqu'il cadre rapidement les modalités d'adaptation temporaires compatibles avec les exigences de service, en cohérence avec les avis médicaux. Il organise en amont la préparation du congé (calendrier partagé, passation structurée, relais identifié) et anticipe les modalités de remplacement ou de réorganisation interne, afin de stabiliser l'organisation avant le départ.

Reprise après congé maternité / paternité/adoption

Le retour peut nécessiter une période de réadaptation (fatigue, nouvelles contraintes d'organisation familiale) et peut s'accompagner d'une demande de temps partiel ou d'aménagements spécifiques. L'employeur peut faciliter cette période en prévoyant systématiquement un entretien de reprise centré sur des éléments opérationnels : modalités de reprise des missions, informations pratiques, et

ajustements temporaires lorsqu'ils sont compatibles avec le service.

Enfants plus grands : rythmes scolaires, vacances et imprévus

Les contraintes se déplacent ensuite vers les rythmes scolaires : horaires, vacances, et aléas (enfant(s) malade(s), fermeture de classe). Ces contraintes pèsent particulièrement sur les familles monoparentales ou avec peu de relais. L'employeur peut stabiliser l'organisation en intégrant les périodes sensibles (rentrée, vacances scolaires) dans l'anticipation des plannings et en clarifiant les règles applicables : délais de prévenance, modalités d'échange de services, circuits d'arbitrage. L'objectif est d'assurer une réponse rapide et équitable, tout en protégeant la continuité du service et en limitant l'instabilité des plannings.

Focus : enfant en situation de handicap ou besoins spécifiques

Certaines situations familiales impliquent des rendez-vous médicaux réguliers et des imprévus, ce qui peut affecter les disponibilités de l'agent. L'employeur peut accompagner les agents en formalisant un circuit d'appui et de coordination (direction des ressources humaines, médecine du travail...) permettant d'orienter rapidement, d'organiser les ajustements nécessaires et d'assurer un suivi dans la durée.

BONNE PRATIQUE : LE CH DE BÉZIERS

Au CH de Béziers, un parcours d'accompagnement des professionnelles enceintes a été structuré pour rendre grossesse et travail pleinement compatibles. Le dispositif combine entretien individuel, aménagements du poste et du temps de travail, entretien de retour et salle d'allaitement. Inscrit dans la politique d'égalité professionnelle, il a contribué à une grossesse vécue plus sereinement et à la réduction des arrêts pré-maternité.
Pour en savoir plus : Plateforme Anap des bonnes pratiques organisationnelles

5 QUESTIONS À

Jean-François Besset, Directeur des Ressources Humaines au CHI de Créteil



Quels besoins ou difficultés des jeunes parents aviez-vous identifiés avant de mettre en place cette solution ?

Ces contraintes pesaient sur l'organisation familiale, la reprise d'activité et la fidélisation. Nous constatons des difficultés récurrentes d'accès à des modes d'accueil compatibles avec les horaires hospitaliers, notamment pour les professionnels travaillant tôt le matin, tard le soir, de nuit ou en horaires décalés. Pour 42% des parents, la place obtenue via l'établissement était même la seule solution possible. Ces contraintes pesaient sur l'organisation familiale, la reprise d'activité, la sérénité au travail et, plus largement, sur l'attractivité et la fidélisation.

Pourquoi avoir choisi cette modalité de crèche, et comment fonctionne-t-elle ?

Nous avons retenu une crèche proche de l'hôpital, souple et sécurisante. La crèche propose un accueil collectif, des amplitudes horaires adaptées, une souplesse d'accueil et des tarifs accessibles. Sa proximité facilite l'adaptation

des enfants, la reprise des parents et, pour certaines mères, la poursuite de l'allaitement après le retour au travail.

Comment le dispositif a-t-il été accueilli par les parents concernés ?

Le dispositif est très bien accueilli. Les parents y voient un soutien concret de l'établissement dans la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle : 79 % estiment que la crèche a facilité cet équilibre. Elle est également perçue comme une reconnaissance des contraintes propres aux jeunes parents, notamment au moment sensible de la reprise après un congé maternité ou parental.

Quels bénéfices concrets observez-vous pour les jeunes parents et pour l'organisation de l'établissement ?

Pour les jeunes parents, la crèche apporte de la sérénité, réduit la charge mentale et facilite la reprise d'activité. Pour l'établissement, elle contribue à la continuité de l'organisation et des équipes, à l'attractivité et à la fidélisation. Elle s'inscrit

aussi dans une politique plus globale d'accompagnement de la maternité et de la parentalité, afin de créer des conditions de reprise plus favorables pour les professionnelles concernées.

Quels conseils donneriez-vous à un employeur public qui souhaite engager une démarche similaire ?

Il faut partir des besoins réels des professionnels : horaires atypiques, temps de trajets, organisation familiale, reprise après maternité, allaitement, temps partiel. Il est également indispensable d'associer très tôt les ressources humaines, l'encadrement et les partenaires de la petite enfance. Une crèche ne doit pas être pensée seulement comme un service social, mais comme un investissement stratégique en faveur de la QVCT, de l'attractivité et de la fidélisation.

L'Agence nationale de la performance sanitaire et médico-sociale est une agence publique de conseil et d'expertise qui agit avec et pour les professionnels des établissements sanitaires et médico-sociaux. Depuis 2009, elle a pour mission de soutenir, d'outiller et d'accompagner les établissements dans l'amélioration de leur performance sous toutes ses dimensions. Pour la mener à bien, l'Anap propose une offre d'accompagnement globale - diffusion de contenus opérationnels, organisation et animation de la mise en réseau et intervention sur le terrain.

Pour plus d'informations www.anap.fr

Anap
23, avenue d'Italie
75013 Paris
Tél. : 01 57 27 12 00

Retrouvez-nous sur



anap.fr