

Contrôle du groupe de crèches privées « La Maison Bleue »

AVRIL 2025

2024-010R

• **RAPPORT DÉFINITIF (version occultée)**

Dominique
Blanc

Taoufik
Chegra

Eric
Ginesy

Isabelle
Rougier

Marie-Odile
Saillard

Membres de l'Inspection générale
des affaires sociales



Suivez-nous sur LinkedIn

RAPPORT

Les informations occultées dans le présent rapport l'ont été à la demande du groupe « La Maison Bleue » au titre du secret des affaires (articles L151-1 et suivants du code de commerce). Si les informations dont le groupe demandait l'occultation ont, pour l'essentiel, été effectivement occultées, celles disponibles en sources ouvertes, ou qui ne relevaient pas du champ du secret des affaires ou qui procédaient de constats de la mission ont été maintenues.

SYNTHÈSE

[1] La qualité de l'accueil en crèche dépend fortement des moyens, notamment humains, accordés à chaque structure en fonction d'une stratégie qui, pour les crèches qui appartiennent à un groupe privé, est définie en fonction d'un objectif de rentabilité résultant lui-même des attentes des acteurs prêts à investir dans ce secteur.

[2] Le principal enjeu du contrôle du groupe La Maison Bleue (LMB) confié à l'Igas en mars 2024 par la ministre chargée de la famille, consiste à mettre en exergue les articulations entre le modèle économique global de ce groupe et la qualité de l'accueil dans les crèches qu'il gère en France ainsi que l'efficacité de la dépense publique mobilisée.

[3] Jusqu'à présent, l'Igas limitait ses travaux aux crèches elles-mêmes. Le législateur a estimé nécessaire de lui confier une prérogative de contrôle des groupes privés d'établissements d'accueil du jeune enfant, désormais prévue par l'article 18 de la loi n° 2023-1196 du 18 décembre 2023 pour le plein emploi. Un groupe est défini par le niveau de contrôle qu'assure une personne, physique ou morale, sur d'autres sociétés, selon des critères précisés par l'article L233-3 du code de commerce.

[4] Fondé en 2004 en Ile-de-France, le groupe LMB a pris en charge la gestion de sa première crèche en 2006, puis s'est étendu au reste de la France à partir de 2008 avant de se développer à l'étranger (Suisse, Luxembourg, Royaume Uni). Se revendiquant n°4 du secteur en France (en nombre de crèches) derrière Grandir (LPCR), People & Baby et Babilou, le groupe LMB indique exploiter en 2023 plus de 500 établissements en propre, 2200 crèches partenaires, 6000 collaborateurs, accueillant dans son réseau 20 000 enfants au quotidien.

[5] Ce contrôle de groupe s'est heurté à plusieurs difficultés majeures liées au comportement du groupe.

[6] Le contrôle des aspects financiers nécessitait des investigations sur l'ensemble du périmètre du groupe LMB, pour deux raisons : d'une part, le développement à l'international est financé par l'activité du groupe en France et, d'autre part, les flux intra-groupes sont susceptibles de rétroagir sur le niveau des frais de siège déclarés aux caisses d'allocation familiales (CAF). Cette évidence a été contestée par la direction générale (DG) du groupe, qui a refusé de transmettre des informations importantes relatives aux filiales étrangères, qui auraient pu permettre à la mission d'écarter le risque associé à des transferts de charges entre la France et l'étranger visant à financer la croissance du groupe à l'international depuis la France. La mission n'a procédé qu'à un examen limité des filiales étrangères sur le fondement des documents obtenus en sources ouvertes. Par ailleurs des anomalies financières, des incertitudes comptables, et des indus concernant la prestation de service unique (PSU) ont été identifiés par la mission, qui aggravent les risques d'insoutenabilité financière pesant sur le groupe.

[7] Faute de transmission de l'intégralité des données financières détaillées, la mission n'a pas bénéficié de tous les éléments qui auraient permis d'apprécier le risque financier du groupe LMB et son articulation avec la performance opérationnelle, avec un niveau maximal de complétude et de précision.

[8] Le groupe a également refusé de transmettre d'autres documents essentiels, notamment l'origine des fonds commerciaux qui fondent pourtant l'activité d'accueil de la petite enfance.

[9] Pour autant, les éléments recueillis et analysés par la mission suffisent à démontrer d'importantes carences dans la gestion financière et comptable du groupe, doublée de pratiques, parfois intentionnelles, de transmission d'informations erronées à l'administration (communes, CAF) ayant systématiquement pour objet de maximiser les versements de fonds publics. Certains constats pourraient relever du champ pénal notamment l'opération d'externalisation de l'immobilier du groupe ainsi que la perception de PSU par des établissements ayant déclaré avoir cessé leur activité.

[10] A l'aune des seules informations qu'elle a pu recueillir, la mission estime que la situation financière du groupe est notablement dégradée et que cela est dû pour partie à des déficiences dans la gestion financière du groupe. En outre, cette situation pourrait être encore plus dégradée que celle décrite. En effet, la mission estime à ■■■ M€ la non-prise en compte de risques financiers dans le résultat consolidé de l'année 2023. Celui-ci accuse une perte de 9,9 M€ pour un chiffre d'affaires (CA) consolidé de 326,3 M€.

[11] Cette situation conduit la mission à débiter sa présentation par le chiffrage de ces risques financiers (partie 1) suivie de la présentation de l'analyse financière (partie 2) avant d'aborder la gouvernance du groupe et son organisation en France (partie 3) puis les ressources humaines et la qualité (parties 4 et 5).

[12] À la suite du bris de *covenant*¹ constaté en septembre 2023, le groupe se trouve confronté à la nécessité de refinancer sa dette *in fine* qui arrivera à échéance mi-2026, alors même que la charge de la dette, qui a fortement augmenté avec l'évolution des taux d'intérêt, absorbe une part très importante de l'Ebitda² généré par l'activité du groupe.

[13] Cette situation est l'aboutissement d'une stratégie de croissance externe à l'international, débutée en 2013 et accélérée dans les années 2019-2022, financée par recours à l'emprunt. L'acquisition des filiales étrangères a été réalisée à des niveaux de prix élevés par rapport aux résultats : il en résulte un décalage entre un endettement à horizon 6 à 7 ans et un horizon de rentabilité qui se situe plutôt à 12 ou 15 ans, ce qui génère un risque fort d'insoutenabilité dans un secteur d'activité où les exploitants des crèches disposent *in fine* de peu de leviers pour améliorer le point mort et donc augmenter le retour sur investissement (ROI).

¹ Le financement par dette privée impose à l'emprunteur de respecter un ratio de levier brut, prédéterminé, entendu comme le rapport entre la dette financière consolidée brute et l'Ebitda consolidé. Le commissaire aux comptes doit certifier chaque année, via un « *covenant attest* », le respect de ce ratio. A défaut de ce respect, l'emprunteur est considéré en bris de *covenant* et la dette devient immédiatement exigible.

² L'Ebitda, pour « *earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization* », correspond au bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement. Il permet d'apprécier le bénéfice généré par l'activité indépendamment de sa politique de financement (charges d'intérêts), de sa politique d'investissement (amortissements) et de ses charges fiscales

[14] La direction générale du groupe présente la situation de la façon suivante :

[15] Telle n'est pas la compréhension de la situation du groupe par la mission, au terme de ses travaux : 1) la consultation des comptes britanniques 2023 fait apparaître un résultat net cumulé négatif de 44 M£ sur la période 2018-2023, reflet d'une dégradation constituée principalement pendant les années 2022-2023 ; 2) les filiales françaises

3) le taux de versement de la PSU par les CAF en 2024 ; 4) les pouvoirs publics ont augmenté la PSU pour tenir compte de l'inflation et interviennent de longue date et de manière pérenne via Bpifrance en financement et en capital; 5) les mairies pâtissent d'une asymétrie d'information dans l'exécution des contrats de délégation de service public (DSP), qui va parfois jusqu'au non-respect des clauses de reversement aux mairies des résultats excédant le résultat prévisionnel. En outre, la mission a relevé une pratique de déclaration de frais de siège aux CAF qui va au-delà des montants comptables, ce qui constitue un écart à la réglementation.

[16] **Le Groupe se caractérise par une organisation juridique complexe, principalement motivée par des raisons fiscales³ et décorrélée de l'organisation fonctionnelle, et par une gouvernance centrée sur son Président fondateur.**

[17] Le groupe a fait le choix de ne pas rationaliser son organisation juridique, en juxtaposant au fil du temps près de 300 sociétés qu'il réutilise en fonction des nouvelles ouvertures de crèches. Ainsi, si le périmètre de l'intégration fiscale est en croissance continue, la mission constate des mouvements très nombreux d'ouvertures et de fermetures des établissements (sur près de 1000 établissements ayant pour raison sociale La Maison Bleue, 70 % sont encore actifs, dont seulement un peu plus de la moitié (57 %) a pour activité principale l'accueil de jeunes enfants). La gestion du fichier de structure ne permet pas d'accéder à l'historique de ces mouvements dont la raison d'être paraît ignorée par le président fondateur lui-même.

[18] Le président fondateur est dépositaire de la quasi-totalité des pouvoirs au sein de la gouvernance statutaire. Le conseil d'administration et l'assemblée générale n'exercent pas toutes les prérogatives prévues par les statuts et par le code de commerce, et le comité ainsi que le comité prévus par les statuts n'ont pas été mis en place.

³ La filiale LMB services n'est pas assujettie à la TVA

[19] **Très orienté vers la croissance externe, le groupe ne s'est pas donné les moyens de structurer, en France, une organisation et des outils en adéquation avec le développement de son activité.**

[20] Les effectifs du siège central sont principalement orientés sur certaines fonctions (commerciales et contrôle de gestion) au détriment d'autres (comptabilité, ressources humaines, qualité) pourtant également indispensables à la gestion d'un groupe de dimension internationale. En outre, l'inadaptation des outils de pilotage impacte le suivi en temps réel de l'activité (y compris sur le plan financier). Cette situation pèse sur les équipes, du siège jusqu'à la crèche, qui sont fortement mobilisées sur la gestion et le *reporting*.

[21] Le groupe a mis en place [REDACTED] – des directions régionales destinées à animer et à appuyer les crèches. [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[22] **Dans un contexte de pénurie de professionnels, la recherche d'une optimisation de la masse salariale, premier poste de dépense des crèches, accroît la tension dans les établissements, conduisant à des non-respects fréquents de la réglementation.**

[23] Les règles de postage, c'est à dire le taux d'encadrement des enfants accueillis, calculées au plus juste en fonction de la capacité de l'établissement d'accueil du jeune enfant, ne permettent pas d'absorber la moindre absence des professionnels (congés, maladie...).

[24] Par ailleurs, le contrôle de gestion joue un rôle prépondérant dans l'allocation des effectifs, au détriment de la prise en compte des réalités des crèches et d'autres objectifs de performance en matière de ressources humaines.

[25] Cette situation peut expliquer que le groupe LMB présente un *turn-over* des personnels de crèche de l'ordre de [REDACTED] % à fin 2023, qui [REDACTED] celui observé dans le reste du secteur privé lucratif ([REDACTED] %)⁴. Le groupe connaît également un niveau de sinistralité en matière d'accidents du travail [REDACTED] à celui constaté dans l'ensemble du secteur.

[26] Les manquements au respect des règles d'encadrement et de qualification en crèche sont fréquents : 49 % des rapports de visite réalisés par les services de la protection maternelle et infantile (PMI) en 2023 le soulignent. Selon les services de PMI rencontrés, lorsque les effectifs sont insuffisants, le nombre d'enfants accueillis n'est pas toujours réduit à due concurrence. Par ailleurs, la mise en place (ou le maintien) de l'accueil en surnombre des enfants peut être décidée alors que les conditions prévues par la réglementation ne sont pas (ou plus) réunies.

[27] [REDACTED]
[REDACTED] environ [REDACTED] des 290 filiales françaises n'ont pas mis en place le comité social d'établissement prévu par la réglementation. En outre, certaines entreprises ne respectent pas leurs obligations règlementaires en matière de versement de la participation.

⁴ La situation des crèches varie selon les territoires, en raison d'une pénurie de professionnels aggravée en région parisienne et en Haute-Savoie, où les crèches du groupe sont particulièrement implantées.

[28] **Sur la qualité de l'accueil, le groupe a structuré progressivement sa politique qualité qui doit être encore davantage appropriée par les établissements.**

[29] Tous les aspects de l'activité de la crèche sont couverts par des outils qui visent à la fois à guider et à former les professionnels (référentiels, formations), à les accompagner, à contrôler la qualité de l'accueil (audits⁵) et à l'évaluer par des enquêtes de satisfaction. La dimension pédagogique est fortement portée et investie à travers un projet éducatif propre et l'observation des professionnels dans le cadre d'audits dédiés. Le groupe s'est enfin doté depuis 2018 d'un dispositif centralisé de remontée des événements indésirables (EI) qui pourraient survenir en crèche, récemment complété pour prendre en compte les risques de maltraitance. Ces outils ont été renforcés depuis deux ans, tout comme le pilotage de la qualité qui tend à devenir plus transversal.

[30] Ces démarches trouvent cependant leurs limites dans la capacité, tant du siège (audits), que des crèches (déclaration des EI, participation aux formations...), à les mettre à œuvre, même si la mission a constaté des progrès. La situation RH des crèches, en particulier le *turn-over*, est une limite importante. Une « culture » du signalement, en particulier en cas de présomption de maltraitance, tend à se développer, même si elle est très récente et si certains outils sont encore peu identifiés par le personnel des crèches. La prévention du risque de maltraitance reste insuffisante.

[31] **Ces différents outils coexistent avec des situations de crise durables, qui interrogent sur la capacité du groupe à faire remonter de manière systématique les difficultés et à y apporter une réponse rapide.**

[32] La mission a eu ainsi connaissance de crèches en grande difficulté et cela parfois sur un an voire plusieurs années. Elle constate, à cet égard, l'absence de processus formalisé, porté au niveau du siège central, permettant d'apporter un appui renforcé aux crèches les plus en difficulté.

[33] Les contrôles externes des PMI, pourtant très nombreux et qui peuvent constituer une modalité d'alerte, sont insuffisamment pris en compte. Le manque de réactivité du groupe LMB pour donner suites aux contrôles est particulièrement souligné par les PMI rencontrées. En outre, ces contrôles ne sont pas aujourd'hui utilisés pour améliorer la démarche qualité.

[34] Au final, la mission, qui s'est rendue dans dix-sept crèches et a pris connaissance de la quasi-totalité des rapports de contrôle des PMI réalisés en 2022-2023, estime que la qualité de l'accueil dans les crèches repose sur un niveau d'engagement élevé des professionnels, qui vise à compenser, sans y parvenir systématiquement et au risque de l'épuisement, les difficultés liées à l'optimisation des ressources humaines. Ce risque est particulièrement élevé en cas de vacance sur le poste essentiel de directrice de crèche.

[35] Au-delà des conclusions portant spécifiquement sur le groupe contrôlé, **la mission propose également plusieurs évolutions en matière de réglementation et de contrôle**, de nature à améliorer le contrôle de l'utilisation des financements publics, notamment de la branche famille et des collectivités territoriales, ainsi que la qualité de l'accueil.

⁵ Audits Qualité et audits pédagogiques.

RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

[36] La mission a identifié des situations de non-conformité de l'opérateur à la réglementation ainsi qu'à des dispositions statutaires ou contractuelles, qui doivent donner lieu à une régularisation immédiate. Elles sont listées dans le tableau 1 dans l'ordre d'apparition dans le rapport.

[37] La mission formule par ailleurs des recommandations aux administrations concernées et à la Cnaf sur des sujets observés à l'occasion de ce contrôle, présentées dans le tableau 2. Les recommandations adressées aux administrations sont classées par thématiques.

Tableau 1 : Non conformités constatées

n°	Non-conformité	Normes de référence ⁶
1	Etats financiers 2023 entachés d'anomalies financières et d'incertitudes comptables significatives	Article L.242-6 du code de commerce.
2	Déclaration des frais de siège au-delà des montants figurant dans les comptes sociaux des établissements d'accueil de la petite enfance	Article 1302 et 1302-1 du code civil ; article 313-1 du code pénal.
3	Absence de mise en œuvre effective des clauses de reversement à certaines communes délégantes des écarts au niveau de résultat attendu, et non-respect des modalités contractuelles de calcul de cet écart	Dispositions des contrats de délégation de service public.
4	Non-respect des prérogatives du conseil d'administration dans les domaines suivants : information sur les décisions de cessation d'activité, attribution des actions gratuites, validation des évolutions de la rémunération du président (ICAROS) et approbation annuelle de la part variable de cette même rémunération	Dispositions statutaires.
5	Absence de comité social d'entreprise (CSE) dans [REDACTED] filiales	L.2331-1 du code du travail et L. 2317-1 du code du travail (délit d'entrave)
6	Non versement de la participation dans certaines entreprises de plus de 50 salariés dégageant un bénéfice	L.3322-2, L.3223-4 et L.3223-5 du code du travail.
7	Absence d'un référent santé accueil inclusif (RSAI) dans certaines crèches	R. 2324-39 du code de la santé publique
8	Non-respect, dans certaines crèches, des dispositions relatives à l'accueil en surnombre	R2324-27 et L2324-4 du code de la santé publique
9	Mise en œuvre partielle de l'obligation d'information des conseils départementaux en cas d'appel aux services d'urgence	R. 2324-25 du code de la santé publique

⁶ Certaines des non-conformités relevées sont susceptibles de recevoir une qualification pénale. Celle-ci n'est pas, à ce stade, systématiquement indiquée pour les non-conformités relevées par la mission.

Tableau 2 : Recommandations aux administrations

n°	Recommandations	Priorité	Autorité responsable	Échéance
Renforcer l'organisation du contrôle des crèches et groupes de crèches				
1	Donner un pouvoir d'injonction à l'Igas en cas de non-transmission de documents nécessaires à son contrôle (loi)	1	Ministère chargé des affaires sociales	2025
2	Instaurer la possibilité, pour la Cnaf, de solliciter le concours de la DGFIP dans la mise en œuvre de ses prérogatives de contrôle des groupes privés (loi ⁷)	1	DSS / DGFIP	2025
3	Prévoir la transmission à la Cnaf, par les principaux opérateurs privés, des balances générales par établissement d'accueil de la petite enfance, afin d'assurer la mise en œuvre de ses prérogatives de contrôle des groupes privés (décret)	1	DSS	2025
4	Mettre en place dans chaque département un circuit de recueil et de traitement des alertes	1	DGCS / Conseils départementaux	2025
5	Accompagner la mise en place d'une « task force » Cnaf dédiée au contrôle de groupes de crèches disposant de moyens et de compétences adaptées (COG)	1	Cnaf/DSS	2025
6	Pérenniser et élargir le groupe de contact inter-administrations sur les difficultés rencontrées dans le secteur des crèches	1	DGCS	2025
7	Prévoir, dans le guide national de contrôle, une coordination plus systématique des Caf et des PMI dans le cadre de l'attribution des aides à l'investissement afin de mieux garantir la réalisation des travaux prioritaires pour la qualité de l'accueil	1	DGCS/Cnaf	2025
8	Positionner les Caf en alerte des PMI sur le respect des règles d'encadrement et de surnombre pour permettre à celles-ci de mieux cibler leurs contrôles sur d'autres aspects de la qualité de l'accueil	1	DGCS/ Cnaf	2025
9	Inscrire dans le programme national de travail une enquête portant sur les micro-crèches, assortie de sanctions en cas de non-respect des observations faites lors du contrôle de 2021	1	DGCCRF	2026
Améliorer le contrôle par la branche famille des aides versées en fonctionnement et en investissement				
10	Introduire les n° SIREN et SIRET dans les systèmes d'information de la Cnaf	1	Cnaf	2025
11	Inciter les opérateurs à réduire les écarts de prévision pour ne pas peser indûment sur la trésorerie de la branche famille, en lui en faisant supporter le coût lorsque les erreurs sont répétées	2	Cnaf	2025

⁷ Sur le modèle de l'article 42 de la loi n° 96-452 du 28 mai 1996 portant diverses mesures d'ordre sanitaire, social et statutaire

n°	Recommandations	Priorité	Autorité responsable	Échéance
12	Instaurer une obligation de déclaration des montants des avoirs aux familles pour éviter une sur-optimisation du taux de facturation	1	Cnaf	2025
13	Définir le niveau des frais de siège en pourcentage des charges, et leur répartition entre les types de crèches, afin d'éviter la variabilité actuelle des pratiques des groupes	1	Cnaf	2025
14	Lier l'allocation des subventions d'investissement aux SIRET des bénéficiaires (en lien avec la recommandation n°11)	1	Cnaf	2025
15	Renforcer les obligations pesant sur les opérateurs privés quant à la justification des travaux immobiliers qu'ils ont effectués et pour lesquels ils ont sollicité une subvention d'investissement	1	Cnaf	2025
16	Prévoir un contrôle automatique par les systèmes d'information du respect par les CAF d'un taux de subventionnement des travaux de 80 % au plus	1	Cnaf	2025
17	Contrôler l'usage effectif des fonds locaux des CAF dédiés aux avances remboursables consenties aux groupes de crèches	2	Cnaf	2026
18	Obliger les opérateurs privés à déclarer auprès des CAF la cessation d'activité d'une crèche et systématiser la demande de remboursement de la subvention allouée à l'opérateur si cette fermeture intervient avant les 10 ou 15 ans suivant l'ouverture de l'équipement	1	Cnaf	2025
19	Conditionner le versement de certains financements de la branche famille à la production d'un rapport spécifique des commissaires aux comptes (CAC) attestant que le groupe respecte un taux de couverture de service de la dette inférieur à 100%, pour s'assurer de la soutenabilité des principaux opérateurs privés	2	Cnaf	2026
Assurer le respect des règles applicables aux personnels des crèches				
20	Contrôler le respect des obligations des groupes de crèche, notamment en matière de représentation du personnel	1	DGT	2025
21	Sécuriser l'application des dispositions de l'article R. 2324-42 du CSP relatif au ratio de qualification dit « 40/60 » en supprimant la référence à la « moyenne sur le mois » dans le calcul du nombre de professionnels diplômés (décret)	1	DGCS	2025
Sécuriser le régime de délégation de service public (DSP)				
22	Dans le cadre du guide de l'achat public dans le domaine de la petite enfance, inciter les délégants à prévoir la création d'une société distincte pour l'exploitation d'une DSP afin d'isoler le résultat propre de l'activité concernée	1	DSS / DAJ Minefi	2025
23	Permettre au délégant d'être informé du niveau de dividende susceptible d'être versé au titre d'une DSP	2	DSS / DAJ Minefi	2025

SOMMAIRE

SYNTHÈSE.....	2
RECOMMANDATIONS DE LA MISSION	8
RAPPORT	15
1 LES ETATS FINANCIERS ARRETES A FIN 2023 COMPORTENT DES ANOMALIES FINANCIERES ET DES INCERTITUDES COMPTABLES.....	20
1.1 LE DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES FINANCIERS PRESENTE DES FAIBLESSES SUBSTANTIELLES	21
1.2 LES ETATS FINANCIERS COMPORTENT DES ANOMALIES QUI FONT PESER DES INCERTITUDES SUR LE PERIMETRE DU GROUPE	21
1.2.1 <i>Toutes les filiales ne figurent pas dans l'annexe des comptes sociaux de LMB SAS</i>	22
1.2.2 <i>Une augmentation massive du nombre de filiales entre 2022 et 2023 déclarées dans l'annexe des comptes de LMB SAS qui n'est pas expliquée.....</i>	23
1.2.3 <i>Plusieurs établissements fermés continuent à recevoir des flux financiers pour des montants très significatifs</i>	23
1.3 BIEN QU'IL EXISTE DES INDICES DE PERTES DE VALEUR, AUCUNE DEPRECIATION N'EST APPLIQUEE SUR DES AGREGATS FINANCIERS SIGNIFICATIFS	23
1.3.1 <i>LMB SAS ne déprécie pas les titres de participations de ses filiales</i>	24
1.3.2 <i>Les fonds commerciaux auraient dû être dépréciés pour un montant que la mission n'est pas en mesure de chiffrer.....</i>	27
1.3.3 <i>Les écarts d'acquisition auraient également dû faire l'objet d'une dépréciation</i>	28
1.4 LES CREANCES SUR LA CAF INSCRITES DANS LES COMPTES SOCIAUX SONT SURESTIMEES	29
1.5 LE NIVEAU DES INDUS CAF LIES AUX CONTROLES SUR PLACE AUGMENTE DE FAÇON CROISSANTE	30
1.6 UNE DEFAILLANCE DANS LE SUIVI DES ACTIFS CONDUIT A DES ECARTS SIGNIFICATIFS ENTRE LES COMPTES SOCIAUX ET LE REGISTRE DES IMMOBILISATIONS	30
1.6.1 <i>La défaillance du suivi des investissements constitue un risque financier non pris en compte par le groupe</i>	30
1.6.2 <i>Le changement des durées d'amortissement de LMB SAS en 2023 semble viser une amélioration de la rentabilité opérationnelle</i>	31
1.7 DES LOYERS FICTIFS ONT ETE DECLARES A LA CNAF PAR LES CRECHES DU GROUPE GERES EN DSP JUSQU'EN 2022.....	32
1.8 LE GROUPE N'A PAS PROVISIONNE AU TITRE DES INDEMNITES DE DEPART A LA RETRAITE	33
1.9 DES RECLASSEMENTS DE POSTES DANS LES COMPTES CONSOLIDES EN AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS ONT POUR CONSEQUENCE D'AMELIORER D'UNE MANIERE ARTIFICIELLE LE RESULTAT OPERATIONNEL	33
1.10 LES ENJEUX FINANCIERS LIES AUX RISQUES ET AUX ANOMALIES NON PRIS EN COMPTE PAR LE GROUPE LORS DE L'ARRETE DES COMPTES 2023 EST ESTIME [REDACTED]	33
2 LES EXCEDENTS D'EXPLOITATION NE SUFFISANT PLUS A FINANCER SA CROISSANCE ET SON DEVELOPPEMENT A L'INTERNATIONAL, LE GROUPE A RECOURU MASSIVEMENT A L'EMPRUNT, METTANT EN PERIL LA CONTINUITE D'EXPLOITATION.....	35
2.1 LE CYCLE D'EXPLOITATION DES CRECHES EN FRANCE EST EXCEDENTAIRE, UNE PARTIE DE CES EXCEDENTS ETANT LIEE A DES INDUS CAF ET A LA NON-APPLICATION DE CERTAINES CLAUSES DES DSP	35
2.1.1 <i>Les différents modèles de crèche de LMB France sont tous excédentaires en moyenne</i>	35
2.1.2 <i>Le pilotage de l'activité opérationnelle est essentiellement orienté vers un objectif de rentabilité</i>	40
2.1.3 <i>La rentabilité observée découle en partie d'indus CAF et de l'absence de reversement d'une partie des sommes dues aux délégants</i>	42
2.1.4 <i>La rentabilité des crèches françaises permet de couvrir la quasi-totalité des pertes de la société mère</i>	47
2.2 POUR FINANCER SA CROISSANCE, D'ABORD EN FRANCE PUIS A L'ETRANGER, LE GROUPE A RECOURU MASSIVEMENT A LA DETTE	48

2.2.1	<i>Le groupe a crû en France de façon rapide, en fonction des opportunités d'acquisitions, de l'obtention de nouveaux contrats de DSP et par la création de nouvelles crèches en gestion directe.....</i>	48
2.2.2	<i>Le groupe a financé sa croissance en recourant massivement à des financements bancaires et obligataires puis à de la dette privée, tout en bénéficiant d'importants subsides publics qui ont financé ses investissements en France</i>	50
2.3	LA POLITIQUE D'ENDETTEMENT MENACE LA PERENNITE DU GROUPE A COURT TERME	54
2.3.1	<i>La stratégie d'investissement adoptée s'est révélée inadaptée au changement d'environnement financier</i>	54
2.3.2	<i>[REDACTED]</i>	59
3	LA GOUVERNANCE DU GROUPE EST CONCENTREE SUR LE PRESIDENT ET SON ORGANISATION EN FRANCE N'EST PAS ADAPTEE AU DEVELOPPEMENT DE SON ACTIVITE.....	62
3.1	LA GOUVERNANCE DU GROUPE EST CONCENTREE SUR LE PRESIDENT, LES AUTRES INSTANCES STATUTAIRES N'EXERÇANT, LORSQU'ELLES EXISTENT, QU'UNE PARTIE DE LEURS PREROGATIVES.....	63
3.1.1	<i>La réorganisation de l'actionnariat de la SAS LMB en 2016 a permis au président fondateur de contrôler, via sa société ICAROS, la SAS faîtière.....</i>	63
3.1.2	<i>Les instances de gouvernance prévues ne sont pas toutes en place et, lorsqu'elles le sont, n'exercent pas pleinement leurs prérogatives</i>	63
3.2	L'ORGANISATION DE LMB FRANCE, AU NIVEAU CENTRAL ET TERRITORIAL, N'EST PAS ADAPTEE AU DEVELOPPEMENT DE L'ACTIVITE	64
3.2.1	<i>L'évolution des effectifs du siège est corrélée à la croissance du nombre de crèches</i>	65
3.2.2	<i>La répartition des effectifs du siège central ne correspond pas à au niveau de développement actuel du groupe.....</i>	65
3.2.3	<i>Le groupe a mis en place à compter de 2019 des directions régionales dont l'organisation n'est toujours pas stabilisée</i>	67
3.2.4	<i>Les fonctions de siège sont insuffisamment organisées pour accompagner au mieux les besoins des crèches</i>	68
4	LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SE CARACTERISE PAR DES NON-CONFORMITES REGLEMENTAIRES CONCERNANT LA REPRESENTATION DU PERSONNEL, LA PARTICIPATION, ET LES RATIOS D'ENCADREMENT DES ENFANTS	71
4.1	POUR ASSURER LE RESPECT DES EXIGENCES REGLEMENTAIRES EN MATIERE DE REPRESENTATION DU PERSONNEL ET DE PARTICIPATION, [REDACTED]	71
4.1.1	<i>Certaines obligations liées à la réglementation dans le domaine des relations sociales ne sont pas mises en œuvre</i>	71
4.1.2	<i>Certaines entreprises ne respectent pas leurs obligations réglementaires en matière de participation</i>	72
4.1.3	<i>[REDACTED]</i>	73
4.2	LA RECHERCHE D'UNE OPTIMISATION DE LA MASSE SALARIALE ACCROIT LES TENSIONS SUR LES CRECHES DANS UN CONTEXTE DE PENURIE DE PROFESSIONNELS ET CONDUIT A UN NON-RESPECT FREQUENT DES RATIOS DE PERSONNEL	74
4.2.1	<i>LMB se distingue des autres gestionnaires lucratifs privés sur certains indicateurs RH</i>	74
4.2.2	<i>La masse salariale fait l'objet d'un pilotage fin dans un objectif d'optimisation qui met sous tension les crèches.....</i>	77
4.2.3	<i>Les non-conformités réglementaires et les dysfonctionnements les plus récurrents relevés lors des contrôles PMI portent sur les ressources humaines</i>	82
4.2.4	<i>Les conditions de qualification et de probité des personnels ne sont pas pleinement sécurisées... ..</i>	84
4.2.5	<i>Les difficultés RH non résolues peuvent créer des situations de crise durables par une réactivité insuffisante du gestionnaire</i>	85
4.3	LES EFFORTS DEPOSES POUR ATTIRER ET FIDELISER LES SALARIES, ET POUR AMELIORER LEURS QUALIFICATIONS, NE SONT PAS SUFFISANTS AU REGARD DES CARACTERISTIQUES DU MARCHE DE L'EMPLOI DANS LE SECTEUR DES CRECHES	85

4.3.1	<i>La politique de formation est dynamique mais insuffisante pour garantir la bonne qualification des personnels de crèche dans un contexte de turn-over élevé.....</i>	85
4.3.2	<i>Les efforts faits pour favoriser l'attractivité et la fidélisation des salariés prennent place au sein d'une politique salariale peu attractive.....</i>	86
5	BIEN QUE NOMBREUX ET RENFORCES DANS LA PERIODE RECENTE, LES OUTILS MIS EN PLACE POUR GARANTIR LA QUALITE DE L'ACCUEIL EN CRECHE NE SONT PAS SUFFISANTS AU REGARD DES RISQUES CONSTATES.....	87
5.1	AU-DELA DES ASPECTS LIES AUX RESSOURCES HUMAINES, LA PRISE EN CHARGE DES ENFANTS DANS LES CRECHES FAIT APPARAÎTRE DES DIFFICULTES QUI METTENT EN JEU LA QUALITE DE L'ACCUEIL.....	87
5.1.1	<i>La sécurisation du cadre d'accueil peut être affectée par une réactivité parfois insuffisante pour répondre aux besoins.....</i>	88
5.1.2	<i>Le défaut d'hygiène et d'entretien des locaux est régulièrement pointé par les rapports PMI....</i>	89
5.1.3	<i>Les besoins des crèches semblent couverts de manière satisfaisante s'agissant de l'alimentation et des consommables.....</i>	89
5.2	LE GROUPE A STRUCTURE UNE DEMARCHE D'AUDIT INTERNE VISANT A GARANTIR LA QUALITE DE L'ACCUEIL DANS LES CRECHES, QUI N'EST PAS ENCORE COMPLETEMENT DEPLOYEE.....	90
5.2.1	<i>Bien qu'accompagnée, la mise en œuvre du projet éducatif de La Maison Bleue peut trouver des difficultés à s'appliquer au regard du contexte RH.....</i>	90
5.2.2	<i>Les autres aspects du fonctionnement des crèches font l'objet d'audits Qualité.....</i>	91
5.3	LE RECUEIL DE LA SATISFACTION DES PARENTS EST MIS EN ŒUVRE A TRAVERS DES ENQUETES REGULIERES QUI POURRAIENT ETRE MISES D'AVANTAGE A PROFIT DANS LE REPERAGE DES CRECHES EN DIFFICULTE.....	93
5.4	LA POLITIQUE DE REDUCTION DES RISQUES SE STRUCTURE ET SE RENFORCE.....	93
5.4.1	<i>Bien que perfectible, le suivi des événements indésirables au sein des crèches est réalisé dans un cadre structuré, de plus en plus approprié par les directeurs de crèche.....</i>	93
5.4.2	<i>L'information obligatoire des conseils départementaux prévue par l'article R. 2324-5 du CSP n'est pas mise en œuvre de façon systématique.....</i>	95
5.4.3	<i>Les outils de détection et de signalement des situations de maltraitance se sont renforcés dans la période récente, mais des progrès restent à faire concernant la prévention.....</i>	95
5.5	LE CONTROLE DES PMI EST INSUFFISAMMENT PRIS EN COMPTE PAR LE GROUPE.....	97
5.6	LE PILOTAGE DE LA QUALITE S'EST FORTEMENT STRUCTURE DEPUIS 2022 SANS CONDUIRE A LA MISE EN PLACE D'UN ACCOMPAGNEMENT FORMALISE AUX CRECHES LES PLUS EN DIFFICULTE.....	97
5.6.1	<i>Le pilotage de la qualité prend une dimension plus transversale.....</i>	97
5.6.2	<i>Le pilotage de la qualité s'appuie sur des indicateurs qui rendent compte de la mise en œuvre des différents processus et outils mis en place.....</i>	98
5.6.3	<i>Les aspects relatifs à la qualité occupent une place limitée dans les indicateurs de performance qui déterminent la part variable des directeurs de crèches et de leur hiérarchie.....</i>	98
5.6.4	<i>Le pilotage de la qualité ne s'accompagne pas d'une organisation opérationnelle, portée au niveau du siège central, visant à apporter un appui renforcé aux crèches les plus en difficulté.....</i>	99
6	RECOMMANDATIONS AUX ORGANISMES PUBLICS ET AUX ADMINISTRATIONS.....	100
6.1	UN PARTAGE EN CONTINU D'INFORMATIONS ET DE METHODE A ETE ETABLI AVEC LA CNAF.....	100
6.2	LISTE DES RECOMMANDATIONS.....	102
6.2.1	<i>Renforcer l'organisation du contrôle des crèches et groupes de crèches.....</i>	102
6.2.2	<i>Améliorer le contrôle par la branche famille des aides versées en fonctionnement et en investissement.....</i>	105
6.2.3	<i>Assurer le respect des règles applicables aux personnels des crèches.....</i>	109
6.2.4	<i>Sécuriser le régime de délégation de service public (DSP).....</i>	110
	OBSERVATIONS DU GROUPE DE CRÈCHES PRIVÉES LA MAISON BLEUE ET RÉPONSES DE LA MISSION IGAS.....	112
	PIÈCES JOINTES ENVOYÉES PAR LE GROUPE CRÈCHES PRIVÉES LA MAISON BLEUE.....	359
	LISTE DES ANNEXES.....	401
	LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES.....	402

SIGLES UTILISÉS.....	411
LETTRE DE MISSION	414

RAPPORT

[38] L'Igas a été missionnée le 22 mars 2024 par la ministre déléguée chargée de l'Enfance, de la Jeunesse et des Familles pour réaliser le contrôle du groupe de crèches privé La maison bleue (LMB)⁸. Il s'agit de la première mise en œuvre des prérogatives prévues par la loi n°2023-1196 du 18 décembre 2023 pour le plein emploi.

[39] Le IV de l'article L2324-2 du code de la santé publique prévoit que « *Les personnes morales qui exercent, directement ou indirectement, le contrôle exclusif ou conjoint des personnes morales gestionnaires des [crèches] ainsi que les autres personnes morales qu'elles contrôlent et qui concourent à la gestion de ces établissements et services ou leur fournissent des biens et services sont également soumises au contrôle de l'inspection générale des affaires sociales et de l'inspection générale des finances, pour leurs activités consacrées à cette gestion* ». L'IGAS a souhaité initier le contrôle sans attendre un éventuel décret d'application car ces dispositions sont suffisamment claires et précises pour être immédiatement appliquées.

[40] Les entreprises qui gèrent les crèches sont des acteurs importants dans la mise en œuvre de la politique publique de la petite enfance qui, au-delà du service rendu aux familles, destiné à renforcer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, présente des enjeux forts de qualité de la prise en charge en termes de bientraitance et de développement de l'enfant⁹, et mobilise un niveau élevé de fonds publics. Sur les 33,5 Mds € de dépenses publiques consacrées en 2022 au financement de l'accueil des enfants de 0 à 6 ans, 15,0 Mds € concernent les moins de 3 ans, le financement étant essentiellement assuré sur cette tranche d'âge par la branche famille. Les établissements d'accueil du jeune enfant (EAJE) ont mobilisé 7,3 Mds € de cet ensemble et les modes d'accueil individuel 5,2 Mds €¹⁰.

[41] La lettre de saisine précise que « *Ce contrôle permettra de vérifier la conformité des activités de ce groupe privé à la réglementation applicable, sa bonne gestion des fonds publics et la qualité de l'accueil des enfants présents dans ses établissements* ».

[42] S'agissant du groupe LMB, sur un chiffre d'affaires consolidé 2023 de 326,3 M€, 200,1 M€¹¹ correspondent aux 369 crèches situées en France (dont 59 % en Ile de France) qui exploitent 10 907 berceaux.

[43] La mission a porté prioritairement ses investigations sur les fonctions du siège central du groupe LMB et de LMB France. Elle a également rencontré l'ensemble des directions régionales situées en France et, au sein de celles-ci, les différentes fonctions d'appui et d'animation des

⁸ Le rapport utilise indifféremment LMB, le groupe, le groupe LMB ou La maison bleue ; lorsque la distinction est nécessaire, l'expression « LMB France » est utilisée pour désigner les activités du groupe LMB pour les activités opérationnelles situées sur le territoire français. L'expression « LMB SAS » désigne quant à elle la société faîtière du groupe.

⁹ Rapport IGAS 2022-062R de Mars 2023 portant sur la « Qualité de l'accueil et prévention de la maltraitance dans les crèches »

¹⁰ Rapport d'évaluation des politiques de sécurité sociale, Annexe 1 (Famille), Projet de loi d'approbation des comptes de la sécurité sociale, p. 55

¹¹ Source : le rapport du Président à l'assemblée générale mixte des associés du 30 septembre 2024, appelée à statuer sur les comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023

crèches (directeur régional, directeur territorial, responsable d'exploitation, responsable RH et responsable commercial). La mission a procédé à la visite de 17 EAJE gérés par LMB France : 4 d'entre eux, sur proposition du gestionnaire, dans le cadre de la prise de connaissance par la mission des démarches d'audit qualité et d'audit pédagogique ; 13 crèches (dont 3 micro-crèches) choisies par la mission au regard des difficultés retracées dans les rapports PMI. La mission a également procédé à des entretiens avec des parents d'enfants accueillis.

[44] La mission a par ailleurs eu des échanges avec les autorités de contrôle (PMI, DDETS, Caf) de 13 départements, correspondant à 75 % des crèches du groupe en France. Elle a rencontré enfin les représentants de trois collectivités ayant conclu un contrat de délégation de service public (DSP) avec le groupe, une entreprise réservataire, ainsi que les principaux actionnaires du groupe.

[45] Les informations lacunaires transmises par le groupe n'ont pas permis, malgré les relances multiples de la mission, d'en établir le périmètre avec précision. Le groupe, en partie du fait d'une croissance rapide, ne s'est pas doté des outils indispensables au pilotage de plusieurs centaines de crèches réparties dans quatre pays. Dans une note récente adressée à la Cnaf¹², le groupe se présente de la manière suivante :

[46] « LMB France fait partie du Groupe La Maison Bleue, un acteur majeur dans la création et la gestion de crèches depuis près de deux décennies. Le groupe compte 2 000¹³ crèches et micro-crèches en France et à l'étranger (Suisse, Luxembourg, Royaume-Uni), accueillant quotidiennement 20 000 enfants autour d'un projet éducatif commun à toutes les crèches.

[47] L'organigramme juridique de LMB France comprend environ 300 sociétés, dont près de 290 qui opèrent les crèches, une société mère (SAS Holding La Maison Bleue), [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]. Ces entités sont fiscalement intégrées au niveau de la société mère ».

¹² [REDACTED]

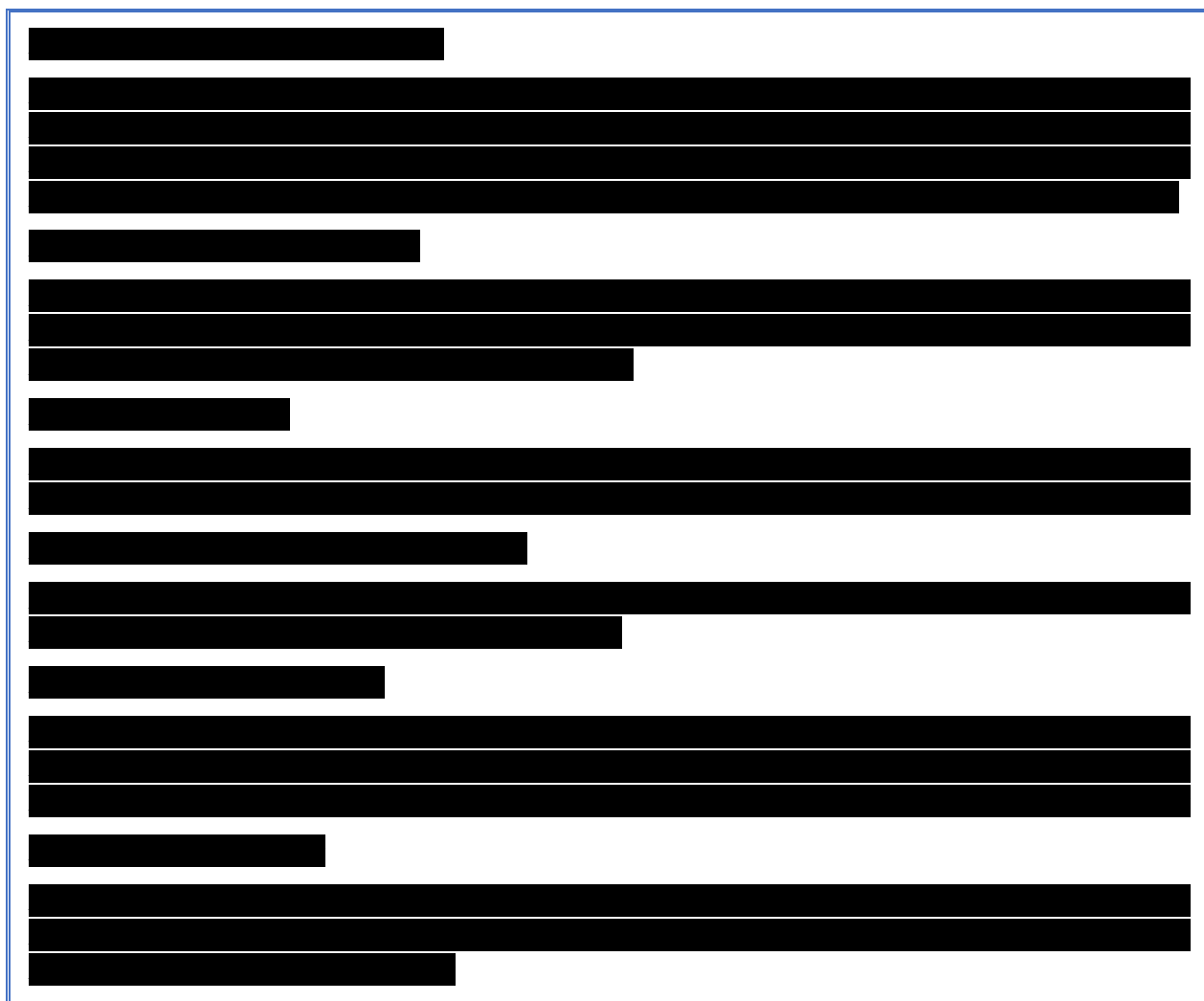
¹³ Dans le cadre de la phase contradictoire, le groupe indique qu'il ne comptait pas 2000 crèches et micro-crèches mais environ 350

[48] Le schéma suivant est issu du même document :

Schéma 1 : Groupe LMB -Organigramme juridique simplifié au 15 février 2024 (France)

Source : Groupe LMB

[49]



[50] Le groupe a indiqué à la mission qu'au 31 décembre 2023, il gérât 362 crèches autorisées en France.

[51] Pour son organisation en France, LMB distingue, d'une part, le siège qui, outre les directions rattachées au DG France, inclut des directions régionales (DR) ; d'autre part, les effectifs des crèches *stricto sensu*. Le schéma suivant précise l'organisation territoriale :

Schéma 2 : Organisation de LMB France

Source : LMB, Organisation Commerciale, Direction Commerciale France, 23.09.2024

[52] La seconde difficulté du contrôle a porté sur l'accès aux documents financiers, budgétaires et comptables sur l'ensemble du périmètre du groupe, y compris à l'étranger. Autant il paraissait logique de limiter les investigations concernant l'activité opérationnelle aux crèches situées sur le territoire français, autant le contrôle des aspects financiers ne pouvait s'envisager que sur l'ensemble du groupe et de ses filiales, y compris les filiales étrangères. Sur ce second aspect, le groupe n'a pas transmis les informations pourtant essentielles à la réalisation de son contrôle. La mission a donc été contrainte de limiter son contrôle au seul périmètre France, le groupe refusant de lui transmettre les données utiles concernant ses filiales à l'étranger et les relations, notamment financières, qu'elles entretiennent avec la tête de groupe basée en France.

[53] La **partie 1** du rapport s'efforce d'établir le périmètre du groupe, d'un point de vue juridique et comptable, qui s'écarte assez nettement de la présentation ci-dessus et fait ressortir **des anomalies financières et des incertitudes comptables qui pèsent sur les états financiers produits par le groupe** et vont le plus souvent dans le sens d'une majoration des ressources générant une surévaluation des actifs.

[54] L'un des enjeux du contrôle était de comprendre le modèle économique du groupe, que la mission précise dans la **partie 2** consacrée au **cycle d'exploitation** et au **cycle d'investissement** du groupe. Il en ressort un pilotage **très orienté vers une cible globale d'Ebitda**, fixée à un niveau permettant de rassurer les investisseurs (actionnaires et emprunteurs) sur la capacité du groupe LMB à payer les intérêts d'emprunt et à poursuivre le développement, qui se décline ensuite entre les pays, puis entre les crèches, avec un impact nécessaire sur l'activité opérationnelle et donc, *in fine*, sur les professionnels et les enfants. Cette partie se conclut par une estimation de la

valorisation de la société et de la **soutenabilité financière** afin d'apprécier les menaces qui pèsent sur la continuité d'exploitation du service d'accueil de la petite enfance.

[55] La **partie 3**, consacrée à la **gouvernance statutaire** du groupe, **et à son organisation** – centrale et territoriale – conduit la mission à considérer, d'une part, que la gouvernance reste **très concentrée autour du président fondateur**, M. Sylvain Forestier, en l'absence des structures prévues (comité d'audit et comité stratégique, notamment) pour permettre une véritable discussion en amont des décisions et, d'autre part, que **les fonctions assurées par le siège du groupe n'ont pas été suffisamment adaptées** pour accompagner une activité opérationnelle en très forte croissance et son internationalisation, faisant peser un risque sur la pérennité de l'offre.

[56] Les **parties 4 et 5**, consacrées aux **ressources humaines** et à la **qualité de l'accueil**, permettent d'analyser l'organisation du groupe LMB pour assurer le pilotage de ces deux fonctions essentielles pour l'activité opérationnelle, et de vérifier le respect des exigences réglementaires, notamment concernant le nombre et la qualification des professionnels exerçant auprès des enfants et la réglementation en termes de représentation du personnel.

[57] La **partie 6**, qui n'est pas soumise à la procédure contradictoire, porte sur des **préconisations que la mission souhaite adresser au commanditaire** sur des aspects qui ne concernent pas spécifiquement le groupe contrôlé, mais relèvent du financement et de la régulation globale de l'activité d'accueil du jeune enfant.

1 Les états financiers arrêtés à fin 2023 comportent des anomalies financières et des incertitudes comptables

[58] Bien que la mission IGAS n'ait pas à produire une opinion sur la fiabilité, la fidélité et la sincérité des comptes sociaux de LMB SAS et de ses filiales, ni sur les comptes consolidés du groupe LMB (tête de groupe ICAROS), il était indispensable qu'elle dispose des données budgétaires, comptables et financières produites par le groupe, notamment pour comprendre son modèle économique et pouvoir s'assurer de sa soutenabilité financière¹⁵.

[59] Les comptes sociaux de la société LMB SAS ont été approuvés par l'assemblée générale le 30 septembre 2024 alors que la société clôture son bilan chaque année le 31 décembre 2023 et qu'elle dispose d'un délai prenant fin le 30 juin 2024 pour réunir l'assemblée générale ordinaire annuelle conformément à l'article L.225-100 du code de commerce. Arguant d'une « **réorganisation de la direction financière du groupe** », la société LMB SAS a déposé le 11 juin 2024 une requête au tribunal de commerce de Nanterre aux fins de prolongation du délai de réunion de l'assemblée générale annuelle.

[60] La mission n'a eu accès aux comptes définitifs de 2023 que très tardivement (le 30 septembre 2024), laissant dès lors peu de marges de manœuvre aux inspecteurs pour apprécier la performance et les risques d'un groupe qui déclare¹⁶ contrôler 320 filiales, réalise un CA

¹⁵ Pour mener à bien ses investigations à partir des données budgétaires-comptables et financières dont elle disposait, la mission a choisi de s'appuyer sur les normes d'audit international (ISA) pour écarter l'absence d'anomalies significatives et d'incertitudes, susceptibles d'empêcher la mission d'utiliser les comptes produits par le groupe LMB (cf. annexe 1).

¹⁶ Selon les comptes consolidés de la société ICAROS annexés au rapport du commissaire aux comptes.

consolidé 320 M€ à fin décembre 2023, accuse pour la première année une perte importante de 10 M€, et de surcroît connaît des difficultés et des tensions dans la gestion de sa trésorerie.

[61] La mission n'a obtenu que des réponses partielles à ses demandes portant sur les comptes des sociétés. Néanmoins, le contrôle opéré par la mission sur les comptes qui lui ont été soumis ont permis d'identifier des anomalies financières et des incertitudes comptables (cf annexe 1 pour le détail des diligences de la mission et de ses constatations).

1.1 Le dispositif de maîtrise des risques financiers présente des faiblesses substantielles

[62] Le groupe ne dispose pas d'un dispositif de maîtrise des risques qui permette de programmer et d'articuler son contrôle interne de 1^{er} niveau [REDACTED] et de 2^{ème} niveau [REDACTED]. L'absence d'un service chargé de l'audit interne en appui du comité d'audit, prévu pourtant par les statuts et dont la création se fait attendre, met à mal la mise en place d'une 3^{ème} ligne de défense qui pourrait conseiller le Président et la directrice générale sur le fonctionnement des services, sur la maîtrise des risques opérationnels et financiers et sur l'articulation de ces risques avec la performance espérée (ou budgétée) par le groupe.

[63] L'organisation financière présente d'importantes limites. Un fort *turn-over* est observé sur les postes de direction financière et comptable. Les procédures comptables et financières sont absentes et les fonctionnements internes sont encore largement ceux d'une PME. Dans cette configuration, le départ simultané de cadres détenteurs d'une connaissance historique des processus en matière budgétaire et comptable¹⁷ interrompt la transmission des « procédures partagées » qui, selon la mission, relèvent davantage de procédures insuffisamment formalisées, dont l'application est indicative (et non impérative).

[64] Le système d'information (SI) n'est pas non plus adapté au développement organique et à la croissance externe très soutenue du groupe. Le parc applicatif souffre de plusieurs ruptures applicatives qui représentent des freins limitant la transversalité des processus et des fonctions des entités du groupe LMB et qui nécessitent des activités de maintien en condition opérationnelle coûteuses pour gérer les interfaces ou les injections de fichiers, avec des risques d'erreurs et d'interventions manuelles qui pourraient corrompre les données. Un nouveau directeur des SI a été recruté [REDACTED]

[REDACTED]. Dans cette configuration, les trajectoires des chantiers SI sont lentes, ce qui limite considérablement les voies et les moyens de sortie du fonctionnement actuel du SI.

1.2 Les états financiers comportent des anomalies qui font peser des incertitudes sur le périmètre du groupe

[65] Ne seront repris dans ce développement que les principales anomalies et incertitudes relevées par la mission. D'autres anomalies sont développées dans l'annexe 1.

¹⁷ Départ de la DAF adjointe en juillet 2024.

1.2.1 Toutes les filiales ne figurent pas dans l'annexe des comptes sociaux de LMB SAS

[66] La mission a identifié des incohérences entre les informations figurant dans le référentiel structure tenu à jour par la direction juridique, dont deux versions ont été transmises à la mission (respectivement en mars et en octobre 2024), et le tableau faisant apparaître « **la situation des filiales et participations** » qui figure, conformément aux dispositions de l'article L233-15 du code de commerce, en annexe des comptes sociaux de LMB SAS.

[67] Dans le référentiel structure figurent en effet des sociétés qui ne sont pas clôturées à la fermeture d'une précédente activité de crèches, mais sont classées « en sommeil » ou « inactives » jusqu'à ce qu'une nouvelle activité de crèche leur soit attribuée. Par ailleurs la mission constate qu'il manque dans le tableau des filiales et des participations plusieurs sociétés actives qui exploitent des crèches.

[68] Ces sociétés manquantes dans l'annexe des comptes sociaux 2022 de la société LMB SAS, qui devraient pourtant justifier le montant des titres de participations inscrits dans les comptes, représentent des enjeux financiers significatifs impactant respectivement la situation nette (enjeu de [REDACTED]) et le résultat (enjeu de [REDACTED]).

Tableau 1 : Incidences financières des sociétés écartées du tableau des filiales et des participations

En K€	2022
Incidence sur la situation nette	
<i>Comptes de Capitaux propres</i>	
<i>Comptes des immobilisations</i>	
<i>Comptes de stock et en-cours</i>	
<i>Comptes de tiers</i>	
<i>Comptes financiers</i>	
Incidence sur le résultat net	
<i>Comptes des charges</i>	
<i>Comptes de produits</i>	

Source : d'après les travaux de la mission sur la base des balances générales LMB

[69] L'ampleur de ces sommes qui dépasse les seuils d'erreur communément admis, représente une anomalie très significative qui pourrait se propager dans les états financiers pris dans leur ensemble. Le président du groupe ne peut ignorer ces anomalies, puisqu'il signe avec le DAF groupe les lettres d'affirmation¹⁸ envoyées au commissaire aux comptes, en application des dispositions de l'article A823-14 du code de commerce.

¹⁸ Prévue par l'article A823-14 du code de commerce, la lettre d'affirmation résume les déclarations de la direction d'une société commerciale, y compris le représentant légal, adressées au commissaire aux comptes afin d'aboutir à des conclusions sur lesquelles ce dernier fonde son opinion sur les comptes. Plusieurs éléments sont déclarés dans les lettres d'affirmation au premier rang desquels que la responsabilité de l'établissement des états financiers et du contrôle interne est du ressort du Président de la maison bleue et de son directeur financier.

1.2.2 Une augmentation massive du nombre de filiales entre 2022 et 2023 déclarées dans l'annexe des comptes de LMB SAS qui n'est pas expliquée

[70] Le groupe déclare dans le tableau des filiales et des participations ■ filiales en 2023 contre ■ en 2022 dans le même tableau alors que dans l'annexe des comptes sociaux de la société LMB SAS, le groupe annonce dans la section des faits marquants que le groupe a réalisé en France l'acquisition de ■ crèches et a ouvert ■ établissements.

[71] La mission dispose d'informations lui permettant d'expliquer ■ nouvelles structures sur les ■ filiales nouvellement déclarées dans l'annexe des comptes en 2023 par rapport à 2022. L'annexe des comptes sociaux n'apporte aucune explication sur une telle variation.

[72] **L'absence de transparence dans l'information financière et de contrôle interne financier dans l'établissement des états financiers conjuguées à l'absence de réponse aux questions de la mission introduit de très fortes incertitudes sur le périmètre et les entités contrôlées par le groupe LMB.**

1.2.3 Plusieurs établissements fermés continuent à recevoir des flux financiers pour des montants très significatifs

[73] Les travaux de contrôle de la mission portant sur l'existence des SIRET, extraits du système d'information comptable du groupe, depuis l'Annuaire des entreprises¹⁹ permettent de conclure que ■ établissements ont cessé leur activité et ne devraient plus être mouvementés par des flux financiers.

[74] Sur le fondement des comptes sociaux transmis par le groupe et en prenant en compte les dates de cessation d'activité indiquées sur le site Annuaire des entreprises, **la mission estime les enjeux financiers sur la situation nette et sur le résultat respectivement à ■ sur la période de 2019 à 2023.**

1.3 Bien qu'il existe des indices de pertes de valeur, aucune dépréciation n'est appliquée sur des agrégats financiers significatifs

[75] Les principaux agrégats financiers significatifs susceptibles de faire l'objet d'une dépréciation concernent essentiellement :

- le poste titres de participation d'une valeur de 63,7 M€ constaté dans les comptes sociaux de la société ■ ;
- le poste fonds commerciaux d'une valeur de 152,7 M€ comptabilisé dans les comptes sociaux de la société ■ ;

¹⁹ [L'Annuaire des Entreprises françaises : les informations légales officielles de l'administration](#)

- le poste écart d'acquisition²⁰ d'une valeur de 311 M€ inscrit dans les comptes consolidés de la société [REDACTED].

[76] La stratégie de croissance du groupe LMB s'est faite par le biais d'acquisitions de plusieurs crèches privées. Ces opérations ont pris des formes diverses et variées suivies de plusieurs opérations de restructuration juridique (fusion, TUP²¹ etc.) impactant la holding [REDACTED] et [REDACTED].

[77] Sur la partie exploitation, les opérations de croissance ont été réalisées principalement par deux modalités :

- acquisition des fonds commerciaux par la société [REDACTED] ;
- acquisition de sociétés qui elles-mêmes contrôlent et exploitent des fonds commerciaux de l'accueil de la petite enfance.

[78] L'acquisition de ces structures implique la comptabilisation dans les comptes annuels de la société LMB SAS des titres d'acquisition.

[79] Pour ces postes de l'actif, le groupe est dans l'obligation de réinterroger la valeur comptable lors de chaque arrêté des comptes en recherchant ou en écartant le cas échéant des indices de perte de valeur qui pourraient fonder une diminution de la valeur de l'actif²² via une dépréciation.

1.3.1 LMB SAS ne déprécie pas les titres de participations de ses filiales

1.3.1.1 Pour les filiales françaises déficitaires, LMB SAS aurait dû déprécier les titres des participations pour un montant estimé à xxxxxxM€

[80] La société LMB SAS a inscrit dans son bilan des titres de participation pour une valeur totale de 63,9 M€ à fin décembre 2023. Les titres de participation incluent les filiales opérationnelles qui exploitent les crèches en France, des structures d'animation [REDACTED] et également les holdings du groupe établies à l'étranger qui pilotent le développement à l'international.

²⁰ [REDACTED]

²¹ La Transmission Universelle de Patrimoine (TUP) est une opération juridique qui implique le transfert intégral du patrimoine d'une société à une autre. Elle se caractérise par une dissolution sans liquidation, évitant ainsi des démarches souvent lourdes et coûteuses. La TUP intervient uniquement lorsque la totalité du capital d'une société est détenue par une autre, la société mère. Cette dernière peut alors dissoudre sa filiale et récupérer l'ensemble de son patrimoine. Cette opération est régie par l'article 1844-5 du Code civil.

²² Les dispositions applicables en matière de perte de valeur sont définies par les articles 214-15 et 214-16 du règlement ANC n°2014-3.

[81] L'examen par la mission des comptes sociaux de la société LMB SAS sur la période 2019-2023 conduit à constater que les titres de participation n'ont jamais fait l'objet d'une dépréciation alors que plusieurs filiales accusent des pertes significatives (au total ■ sociétés qui accusent au total une perte de ■ M€ à fin décembre 2023).

[82] D'autres sociétés quant à elles ont des montants de capitaux propres négatifs (au total ■ sociétés avec des capitaux propres négatifs de ■ M€) ou dans d'autres situations des capitaux propres qui sont devenus plus récemment inférieurs à la moitié du capital social.

Tableau 2 : Nombre des filiales qui accusent des pertes ou qui ont des capitaux propres négatifs de 2019 à 2023

En M€	2019	2020	2021	2022	2023	Moyenne
Nombre de sociétés en perte	■	■	■	■	■	■
Montant des pertes	■	■	■	■	■	■
Nombre de sociétés avec des capitaux propres négatifs	■	■	■	■	■	■
Montant des capitaux propres négatifs	■	■	■	■	■	■

Source : d'après les travaux de la mission

[83] La mission considère, compte tenu des informations dont elle dispose, que la société LMB SAS aurait dû déprécier en 2023 les titres des participations associés aux filiales françaises pour un montant estimé à ■ sur le fondement de l'article 221-3 du règlement ANC n° 2014-03.

[84] Faute de déprécier les titres de participation dans les comptes sociaux de la société LMB SAS, le groupe aurait dû déprécier les actifs de ces structures déficitaires dès lors que le montant des capitaux propres négatifs de ces entités a été [REDACTED] depuis 2019.

1.3.1.2 S'agissant des sociétés étrangères, le groupe a refusé de transmettre les états financiers et les tests de dépréciation

[85] S'agissant des comptes des filiales étrangères détenues directement par la société LMB SAS, la DG du Groupe a refusé à plusieurs reprises de fournir à la mission les informations relatives aux filiales étrangères. La mission ne peut donc s'appuyer que sur des informations parcellaires et incomplètes.

[86] Le groupe LMB communique *a minima* sur ce périmètre en donnant une information partielle et non étayée sur les acquisitions et les ouvertures de crèches à l'étranger dans la section des faits marquants.

Tableau 3 : Agrégats des holdings étrangères déclarées par la société LMB SAS 2023

en M€	Capital social	Capitaux propres	Quote part de capital social	CA	Résultat	Dividendes
ROCKIDS (Luxembourg)	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
THE OLD STATION NURSERY LIMITED (Royaume-Uni)	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
POP E POPPA DAYCARE (Suisse)	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Source : Comptes annuels de LMB SAS

[87] L'information diffusée pour la première fois en 2023 par LMB SAS sur les holdings des filiales étrangères est incohérente avec le référentiel structure de la direction juridique [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] comme l'indique l'annexe des comptes annuels de la société LMB SAS. [REDACTED]
[REDACTED].

[88] [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]

[89] Dans ces conditions [REDACTED]

[REDACTED]

1.3.2 Les fonds commerciaux auraient dû être dépréciés pour un montant que la mission n'est pas en mesure de chiffrer

[90]

[REDACTED]

[91]

[REDACTED]

[92]

[REDACTED]

[REDACTED]

[93] Dans cette configuration le groupe est dans l'incapacité de démontrer à la mission d'une part l'origine des fonds commerciaux, leur circulation voire leur mutation en interne et par voie de conséquence leur existence. Il est à noter que le montant des fonds commerciaux s'élève à 152,7 M€ et le groupe déclare réaliser en France un chiffre d'affaires de 200,9 M€ au 31 décembre 2023.

[94] Dans ces conditions et faute de transmission des pièces qui fondent l'origine des fonds commerciaux, les crèches qui les exploitent, les documents juridiques qui matérialisent cette exploitation (location gérance ou cession de fonds commerciaux), et en l'absence de transmission des tests de dépréciation qui écarteraient l'existence d'un indice de perte de valeur, la valeur des fonds commerciaux inscrits dans les comptes LMB SAS n'est pas fondée et devrait être dépréciée dans les comptes.

1.3.3 Les écarts d'acquisition auraient également dû faire l'objet d'une dépréciation

[95] Le poste « écarts d'acquisition » est le premier poste de l'actif du groupe. Au 31/12/2023, ce poste représente [REDACTED] du cumul d'actifs du groupe, alors qu'en 2018 l'écart d'acquisition ne représentait que [REDACTED] des actifs.

[96] L'évolution de cet agrégat et de son poids dans les comptes s'explique par :

- une stratégie de croissance ambitieuse en France et en Europe au cours des six dernières années ;
- une opération de détournage de l'actif vers une foncière non intégrée dans le périmètre de consolidation du groupe.

[97] La mission a identifié plusieurs indices de pertes de valeurs qu'elle résume dans les points suivants :

- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED] 24
- [REDACTED]
- [REDACTED]

[REDACTED]

[98] De l'avis de la mission, le groupe LMB n'a pas tiré toutes les conclusions quant au retournement de la conjoncture macro-économique (augmentation de l'inflation et des taux d'intérêt) [REDACTED]

[99] Le groupe n'ayant transmis aucun des documents demandés à la date de rédaction du présent rapport, la mission n'est pas en mesure de chiffrer le niveau de dépréciation à retenir sur l'ensemble du périmètre [REDACTED]

1.4 Les créances sur la CAF inscrites dans les comptes sociaux sont surestimées

[100] La mission relève que les créances inscrites dans les comptes sociaux progressent plus vite que le montant des produits qui les fondent, cf. tableau *infra*.

Tableau 4 : Evolution des produits et des créances CAF entre 2021 et 2023

	2021	2022	2023	Evolution
Produits [A]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
Créances (CAF+MSA) [B]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
% [B]/[A]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Source : D'après les travaux de la mission

[101] [REDACTED]

[102] [REDACTED]

[103] [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] la mission estime que le groupe n'a pas apporté d'éléments probants permettant de démontrer que les créances inscrites dans les comptes sociaux sont fondées et exemptes d'anomalies significatives.

1.5 Le niveau des indus CAF liés aux contrôles sur place augmente de façon croissante

[104] Sur la période de 2021 à 2024 (toujours en cours), les contrôles opérés par les CAF dans les crèches LMB concernent au total [REDACTED] équipements avec une fréquence de contrôle de [REDACTED] contrôles en moyenne par an (base année pleine 2022 et 2023). Les montants de la PSU remis en question par le réseau des CAF s'élèvent à [REDACTED] M€ en 2021, [REDACTED] M€ en 2022 et [REDACTED] M€ en 2023.

[105] [REDACTED]

[106] [REDACTED] la mission estime le risque annuel non provisionné [REDACTED] Au 31 décembre 2023, le risque lié aux indus CAF aurait dû être provisionné à hauteur de [REDACTED]

1.6 Une défaillance dans le suivi des actifs conduit à des écarts significatifs entre les comptes sociaux et le registre des immobilisations

1.6.1 La défaillance du suivi des investissements constitue un risque financier non pris en compte par le groupe

[107] A l'issue des travaux de rapprochement entre le registre des immobilisations et les soldes des comptes (comptes de classe 2*) des balances générales, la mission constate des écarts [REDACTED] de plus de [REDACTED] sur plusieurs postes d'actifs,

- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]

[108] [REDACTED]²⁵.

²⁵ Toute personne physique ou morale ayant la qualité de commerçant (...) doit contrôler par inventaire, au moins une fois tous les douze mois, l'existence et la valeur des éléments actifs et passifs du patrimoine de l'entreprise.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

A l'issue des travaux de la mission, sur [REDACTED] fiches créées dans le registre des immobilisations, [REDACTED] fiches correspondent à des actifs mobiliers qui doivent faire l'objet d'un inventaire en fin d'année. Ces fiches représentent une valeur d'acquisition cumulée de [REDACTED] M€. Soit, en moyenne, plus de [REDACTED] € par bien mobilier toutes catégories confondues.

[109] Les explications fournies à date ne permettent pas d'écarter ou, *a minima*, de réduire le niveau de risque qui pèse sur les comptes des crèches, ni l'absence d'une anomalie significative qui pourrait entacher les états financiers de 2023.

[110] Le groupe LMB a précisé [REDACTED] pourrait permettre de réduire les écarts constatés *supra* et améliorer en conséquence le suivi financier et la traçabilité comptable des investissements.

1.6.2 Le changement des durées d'amortissement de LMB SAS en 2023 semble viser une amélioration de la rentabilité opérationnelle

1.6.2.1 Le choix d'allonger les durées d'amortissement permet d'améliorer la rentabilité opérationnelle

[111] En appliquant les durées indiquées dans l'annexe des comptes sociaux de 2023 de LMB SAS et ICAROS à l'ensemble des actifs suivis dans les registres des immobilisations, la mission conclut à une absence de conformité des durées d'amortissement dans le plan d'amortissement, par rapport à celles indiquées dans les annexes des comptes annuels, pour un montant d'investissement qui s'élève à [REDACTED]. Le taux de non-conformité s'élève à [REDACTED].

[112] Sur les [REDACTED] d'investissement qui dérogent aux durées d'amortissement, plus de [REDACTED] d'actifs consignés dans le registre des immobilisations ont des durées supérieures à celles indiquées dans l'annexe des comptes sociaux.

[113] Dès lors, la mission conclut à une volonté du groupe LMB de détendre les rythmes d'amortissement, probablement pour des raisons liées à l'amélioration de la rentabilité opérationnelle, notamment sur les crèches historiques du réseau LMB qui probablement marquent le pas au niveau de la rentabilité opérationnelle.

1.6.2.2 Des écarts significatifs existent sur les amortissements et les valeurs nettes comptables entre les comptes sociaux et les données issues du logiciel comptable

[114] La mission constate des écarts à plusieurs niveaux :

- au niveau du cumul des amortissements pratiqués à fin 2022, [REDACTED] indique un montant de [REDACTED] M€ alors que le solde des comptes [REDACTED] à fin 2022 s'élève à [REDACTED]
- au niveau des dotations aux amortissements sur les immobilisations corporelles : [REDACTED] alors que dans les comptes sociaux le montant de la dotation aux amortissements s'élève à 10,7 M€ [REDACTED]
- au niveau de la valeur nette comptable (VNC) des immobilisations corporelles : [REDACTED] dans les comptes sociaux le montant de la VNC sur les immobilisations corporelles s'élève à 87 M€ [REDACTED]

[115] La mission a constaté que les durées d'amortissement appliquées en 2023 par la société tête de groupe ICAROS²⁶ ne correspondent pas aux rythmes d'amortissement pratiqués par la société LMB SAS et par les crèches la même année. Si cette application différentielle entre les comptes consolidés et les comptes sociaux est permise, il est indispensable dans les travaux de consolidation de recalculer les durées d'amortissement pratiquées par les filiales pour les aligner sur les rythmes adoptés par la société tête de groupe (travaux d'homogénéité des méthodes au niveau groupe²⁷), ce qui n'a pas été démontré par la direction financière du groupe.

[116] En plus des écarts significatifs entre les registres de suivi des immobilisations et les comptes sociaux, la mission n'a pas reçu une assurance raisonnable que le résultat consolidé affiché par le groupe à fin 2023 (perte de 10 M€) intègre les incidences liées aux durées d'amortissement dans le cadre des travaux de consolidation visant à aligner les durées d'amortissement des actifs détenus par les filiales du groupe.

[117] La mission conclut à une défaillance substantielle dans le suivi des actifs du groupe, générant des écarts significatifs entre le registre de suivi des immobilisations et les plans d'amortissements pratiqués.

1.7 Des loyers fictifs ont été déclarés à la Cnaf par les crèches du groupe gérées en DSP jusqu'en 2022

[118] La mission a identifié une pratique de déclaration à la CAF de charges locatives fictives d'un montant annuel [REDACTED];

²⁶ La société ICAROS ne détient, dans ses immobilisations au bilan, que les titres qu'elle possède dans la société LMB SAS ainsi que les frais d'établissements immobilisés qui sont complètement amortis.

²⁷ En application du règlement ANC 2020-01

Cette situation est développée en partie 2.1. Elle pourrait représenter un préjudice estimé par la mission à [REDACTED]

[119] Cette pratique décidée par le groupe d'une façon unilatérale sans disposer d'un rescrit écrit de la part de la Cnaf pourrait être constitutive d'une pratique frauduleuse.

[120] L'examen des comptes sociaux de LMB SAS conduit la mission à constater que l'opérateur n'a pas provisionné dans ses comptes un risque lié au recouvrement par les CAF de la part de la PSU encaissée par les crèches les dernières années.

1.8 Le groupe n'a pas provisionné au titre des indemnités de départ à la retraite

[121] La convention collective nationale des entreprises de service à la personne prévoit, dans la section liée à la cessation du contrat à durée indéterminée, le montant de l'indemnité minimum de fin de carrière qui dépend de l'ancienneté du salarié.

[122] Les travaux de la mission portant sur le registre du personnel indiquent qu'au moins [REDACTED] personnes répondent aux conditions d'ancienneté et pourraient prétendre à une indemnité de fin de carrière. Or, le groupe n'a pas inscrit de PIDR dans ses comptes 2023 et n'indique pas dans l'annexe des comptes les enjeux financiers de la PIDR.

1.9 Des reclassements de postes dans les comptes consolidés en autres produits opérationnels ont pour conséquence d'améliorer d'une manière artificielle le résultat opérationnel

[123] Plusieurs postes des comptes consolidés sont classés en autres produits afin d'améliorer la présentation du résultat opérationnel consolidé du groupe la maison bleue.

[124] Au moins [REDACTED] ont fait l'objet au 31/12/2023 d'un reclassement en fin de gestion [REDACTED]

1.10 Les enjeux financiers liés aux risques et aux anomalies non pris en compte par le groupe lors de l'arrêté des comptes 2023 est estimé par la mission à [REDACTED]

[125] Le groupe la maison bleue a mandaté le cabinet [REDACTED]²⁸

²⁸ Cette mission a été demandée dans le cadre [REDACTED]

2 Les excédents d'exploitation ne suffisant plus à financer sa croissance et son développement à l'international, le groupe a recouru massivement à l'emprunt, mettant en péril la continuité d'exploitation

2.1 Le cycle d'exploitation des crèches en France est excédentaire, une partie de ces excédents étant liée à des indus CAF et à la non-application de certaines clauses des DSP

2.1.1 Les différents modèles de crèche de LMB France sont tous excédentaires en moyenne

2.1.1.1 Plusieurs modèles se dégagent parmi les 386 établissements d'accueil du jeune enfant (EAJE) que compte LMB France au 31 décembre 2023

[128] Derrière le terme unique de crèche, il est possible de distinguer plusieurs modèles résultant de la combinaison de trois critères :

- le nombre d'enfants accueillis ;
- la gestion directe ou déléguée (par une commune ou un EPCI) dans le cadre d'un contrat de délégation de service public ;
- le mode de financement (PSU ou PAJE).

2.1.1.1.1 Le nombre de berceaux détermine la catégorie de crèche

[129] Le nombre de berceaux autorisé détermine plusieurs types de crèches. L'article R2324-46 du code de la santé publique distingue des « micro-crèches » (jusqu'à 12 places) et des « crèches multi-accueil ».

[130] Le nombre d'enfants effectivement accueillis dans un EAJE peut être supérieur au nombre de berceaux indiqué dans l'autorisation, dans la limite d'un pourcentage défini par l'autorisation délivrée par le conseil départemental (CD) mais qui ne peut pas être supérieur à 115 % sous réserve de plusieurs conditions précisées par l'article R2324-27 du code de la santé publique. Dans le cas d'une délégation de service public, le délégant peut prévoir un taux de suroccupation inférieur à celui figurant dans l'autorisation du CD.

2.1.1.1.2 La gestion peut être directe ou déléguée

[131] La gestion directe correspond au cas général d'une exploitation pour son compte par l'opérateur d'un équipement qu'il a créé (croissance organique) ou acquis (croissance externe).

[132] La délégation de service public correspond au cas de figure où une commune (ou un établissement public de coopération intercommunale) renonce à assurer elle-même l'activité de

crèche, et décide de confier, par appel d'offre, à une entreprise privée, la réalisation de la prestation selon un cahier des charges qu'elle définit. La consultation est suivie d'une phase de négociation et débouche sur un contrat qui détermine les engagements du délégataire et, en contrepartie, la contribution que la commune versera pour équilibrer le compte d'exploitation prévisionnel de la crèche. Le contrat définit la répartition des responsabilités et des tâches entre le délégant et le délégataire. Environ ■ communes³⁰ ont signé un contrat de délégation de service public avec LMB, pour un total de ■ crèches ou micro-crèches.

[133] Certaines activités assurées dans le cadre des DSP ne sont pas des activités d'EAJE, comme les relais assistantes maternelles ou relais petite enfance. Ces activités annexes concernent six établissements en DSP, et sont plutôt en décroissance. Elles ne sont pas prises en compte dans les données présentées plus loin.

[134] Dix communes, désireuses de réserver de façon pérenne des berceaux dédiés aux familles de ses résidents, mais ne souhaitant pas exercer les compétences liées à la délégation de service public, ont signé des contrats publics dits « de l'article 30³¹ » pour ■ crèches au total. Certaines communes cumulent des contrats de DSP avec LMB et des contrats de « l'article 30 » avec LMB, comme la Ville de Paris par exemple.

[135] Un contrat de DSP peut prévoir qu'un certain nombre de berceaux pourra faire l'objet d'une commercialisation auprès d'autres organismes.

2.1.1.1.3 Le mode de financement des crèches, par la PSU ou la PAJE, recoupe assez largement la distinction « multi-accueil » / « micro-crèche »

[136] Le système de financement public en place en France repose sur deux dispositifs principaux³².

Financement PSU et PAJE

Le modèle de droit commun est celui de la prestation de service unique (PSU), qui repose sur un système de tiers financement :

- La branche famille finance une partie des dépenses de fonctionnement de l'établissement par le biais de la PSU, calculée selon le coût de revient horaire, et peut également accorder des subventions à l'investissement aux porteurs de projet (désormais réservées aux territoires prioritaires, qui présentent une tension particulière entre l'offre et la demande d'accueil) ;
- Les parents financent l'établissement selon un tarif horaire calculé par le barème de la branche famille (tarif décroissant en fonction des revenus des ménages) ;
- Les financements cumulés de la branche famille et des parents ne peuvent excéder 66 % du coût de revient horaire, dans la limite d'un plafond. Le complément est versé par un « tiers financeur » qui a réservé les berceaux de la crèche : une personne publique (ministère, organisme public, ou dans l'immense majorité des cas une commune) ou une entreprise pour les crèches d'entreprise (les entreprises réservent des berceaux dans des crèches pour leurs employés et constituent à ce titre le tiers financeur).

³⁰ ■

³¹ Appellation toujours en vigueur même si l'article 30 de l'ancien code des marchés publics a été abrogé.

³² Rapport IGAS 2022-062R de Mars 2023 portant sur la « Qualité de l'accueil et prévention de la maltraitance dans les crèches »

Un modèle dérogatoire est ouvert aux micro-crèches et repose sur le versement d'une allocation aux familles, qui paient directement l'établissement :

- Les parents concluent un contrat avec l'établissement précisant la durée hebdomadaire d'accueil et le tarif horaire, librement fixé par l'établissement. La branche famille, lorsque le tarif n'excède pas dix euros de l'heure, et que les familles concluent un contrat minimal de 16 heures mensuelles d'accueil, finance une partie des dépenses par le biais du complément mode de garde (CMG) dit « structure », qui est une composante de la prestation d'accueil du jeune enfant (PAJE). Le CMG est une allocation forfaitaire versée aux familles, dont le plafond varie en fonction des revenus du ménage, et dont le montant global ne peut excéder 85 % des dépenses de la famille ;
- Les personnes publiques (ministère, organisme public, EPCI, commune...) ou les entreprises peuvent réserver des places dans les micro-crèches. Selon les termes de la négociation et le prix payé par le réservataire, le contrat conclu peut être une simple réservation (les employés de l'entreprise réservataire accèdent à une place qu'ils paient au tarif de droit commun), ou permettre aux familles d'accéder à une place à tarif négocié.

[137] Toutes les crèches accueillant plus de 12 enfants sont donc financées par la PSU. La plupart des micro-crèches sont financées par la PAJE mais il existe quelques micro-crèches LMB financées par la PSU.

Tableau 6 : Nombre et pourcentage d'établissements et de berceaux par type d'EAJE et mode de gestion, au 31 décembre 2023

Type d'EAJE	Nombre EAJE	Nb berceaux autorisés	% EAJE	% berceaux
Micro-crèche				
Déléguée				
Directe				
Multi-Accueil				
Déléguée				
Directe				
Total général				

Source : LMB, Liste des crèches au 31/12/2023

2.1.1.2 Les différents modèles de crèches identifiés par la mission



2.1.1.2.1 La mission a ventilé les charges et les produits de 85 % des crèches du groupe LMB

[138] La mission a cherché à rapporter les charges, y compris les dotations aux amortissements, et les produits des crèches du groupe au nombre de berceaux autorisés figurant dans le tableau de suivi des crèches utilisé par le contrôle de gestion.

[139] En croisant ces éléments avec ceux figurant dans les balances générales 2023 fournies par le groupe, la mission parvient à rattacher les charges et les produits pour 85 % des berceaux autorisés du groupe.

[140] Les crèches n'ont pas le même coût moyen, ni la même structure de charges selon les modes de gestion et de financement. Le tableau *infra* donne une décomposition simplifiée des charges constitutives du coût d'un berceau moyen, en fonction du modèle de crèche.

Tableau 7 : Ventilation du coût d'un berceau, par modèle de crèche, en 2023, en euros

Source : Balances générales fournies par LMB, d'après les calculs de la mission

[141]

[142] Avec les mêmes conventions que pour les charges, on aboutit, pour les produits, au tableau suivant.

Tableau 8 : Ventilation des produits perçus auprès des différents financeurs par type de crèche en 2023

Source : Balances générales fournies par LMB, d'après les calculs de la mission

2.1.1.2.2 Les différents modèles présentent tous

[143] Le tableau ci-dessous rapproche les charges et les produits, ainsi que le résultat, au berceau.

Tableau 9 : Présentation simplifiée des charges, des produits et des résultats, par berceau, selon le type de crèches, en 2023

Source : *Balances générales LMB, calculs mission*

[144] Si l'on raisonne sur l'ensemble des charges et des produits que la mission a pu rattacher à une crèche, la différence entre le total des produits et le total des charges détermine un résultat moyen de représentant du total des charges.

2.1.1.3 Cette performance opérationnelle constitue l'un des principaux déterminants de la part variable des directeurs de crèches

[145]

2.1.2 Le pilotage de l'activité opérationnelle est essentiellement orienté vers un objectif de rentabilité

2.1.2.1 Les objectifs d'Ebitda sont très ambitieux

[146] L'Ebitda (pour « *earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization* ») correspond au bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement. Il permet d'apprécier le bénéfice généré par l'activité indépendamment de sa politique de financement (charges d'intérêts), de sa politique d'investissement (amortissements) et de ses charges fiscales.

[147] [REDACTED] 33, [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Tableau 10 : Ebitda et chiffre d'affaires en M€ par type d'EAJE LMB en 2023 (réalisé)

Source : LMB, Contrôle de Gestion

[148] [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Tableau 11 : Ecart entre Ebitda et chiffre d'affaires prévu au budget / réalisé par type d'EAJE LMB en 2023

Source : LMB, Contrôle de gestion

33 [REDACTED]
[REDACTED]

[149]

[150] Le suivi de ces écarts à l'objectif d'Ebitda occupe une place centrale dans le dialogue de gestion organisé par le contrôle de gestion.

2.1.2.2 Des objectifs d'Ebitda par crèche sont déterminés de façon quasi intangible lors de la décision d'investissement

[151]

[152]

[153] Cette situation ne constitue pas une doctrine explicite, mais semble résulter d'une pratique, non interrogée jusqu'au départ de la directrice adjointe des finances, en juillet 2024. **La mission identifie, dans l'organisation actuelle, un risque structurel d'incohérence entre les moyens requis et les moyens alloués à certaines crèches du groupe.**

2.1.2.3 Le suivi d'une cible d'Ebitda est le principal déterminant de la part variable du président, de la DG du groupe, des membres de l'équipe de direction et des directions régionales

[154]

[155] [REDACTED]

[156] [REDACTED]

[157] [REDACTED]

[158] [REDACTED]

2.1.3 La rentabilité observée découle en partie d'indus CAF et de l'absence de reversement d'une partie des sommes dues aux délégants

2.1.3.1 Les indus CAF du groupe, d'un montant élevé, découlent pour partie de déclarations de charges ne figurant pas dans les comptes

[159] Les contrôles sur place réalisés par les CAF dans les crèches LMB ont progressé depuis 2022 en nombre et en impact financier.

Tableau 12 : Evolution du nombre de contrôles achevés ou en cours à la date du 27/11/2024, de la masse financière contrôlée, du taux d'impact financier et de l'impact financier moyen, pour LMB et pour l'ensemble du secteur privé lucratif, pour les plans de contrôles 2022-2024

Source : Cnaf, calculs mission

[160] Les indus CAF constatés pour LMB atteignent un niveau particulièrement élevé, en constante augmentation du fait de la hausse du nombre de contrôles et de l'augmentation du montant moyen des indus ; ces indus portent à la fois sur des postes habituels chez l'ensemble des gestionnaires privés, mais aussi de façon plus spécifique sur la déclaration de charges ne figurant pas dans les comptes.

2.1.3.1.1 Les indus CAF constatés pour LMB atteignent un niveau particulièrement élevé par rapport au reste du secteur privé lucratif, et en constante augmentation

[161] Une part importante des indus provient d'une surestimation de l'activité prévisionnelle. Cette situation ne constitue pas, *a priori*, un écart à la réglementation mais son caractère systématiquement favorable aux opérateurs pourrait signaler un moyen de réaliser une économie sur les frais financiers. Les paragraphes suivants ne portent que sur les autres motifs d'indus, liés à des contrôles sur place.

[162] Les EAJE du secteur sous gestion privée à but lucratif ont un niveau d'indus plus élevé que celui des autres secteurs.

Tableau 13 : Impact financier moyen des contrôles ciblant la PSU du plan 2023 selon la nature du gestionnaire (public, non lucratif, lucratif)

	Nbre de contrôles	Masse financière contrôlée	Fréquence impact financier	Taux d'impact financier	Impact financier moyen
Eaje : Gestion publique	1 132	256 690 970 €	83,40 %	5,15 %	14 685 €
Eaje : Gestion privé – non lucratif	621	123 447 663 €	75,20 %	3,02 %	7 976 €
Eaje : Gestion privée – lucratif	488	113 438 532 €	79,51 %	9,23 %	25 731 €

Source : Cnaf, Note de la commission action sociale (avril 2024) Bilan du contrôle sur place des aides financières collectives

[163] Comme le souligne la Cnaf, « le taux d'impact financier au titre de la PSU est trois fois plus élevé pour les gestionnaires du secteur privé lucratif que pour ceux du secteur privé non lucratif ». L'intensité du contrôle dans les secteurs publics et non lucratifs est cependant loin d'être négligeable, puisque ces EAJE représentent, en nombre, 78 % des contrôles.

2.1.3.1.2 Les indus CAF LMB sont notamment liés à des déclarations de dépenses ne figurant pas dans les comptes.

[164] Les postes suivants constituent des sources d'indus habituelles chez l'ensemble des opérateurs :

- des procédures de correction de l'absence de badgeage des parents (taux de badgeages forcés) ;
- la rectification des montants de participations familiales ne correspondant pas à la déclaration et/ou à la facturation ;
- le rattachement des factures au bon exercice ;

- le changement de tranche de taux de facturation lié au contrôle des heures réellement facturées.

[165] Concernant ce dernier item, les deux graphiques ci-dessous, qui indiquent le taux de facturation des crèches du groupe et celui de l'ensemble des crèches au niveau national, indiquent une possible suroptimisation du taux de facturation.



Graphique 1 : Répartition des taux de facturation par crèche, en décembre 2024

Source : Cnaf

[166] Les deux sources d'indus suivantes paraissent plus spécifiques à LMB :

- des montants de frais de siège déclarés aux CAF supérieurs aux montants figurant dans les comptes ;
- des charges équivalentes à des loyers de marché déclarées à la CAF, pour « compenser » un niveau de redevance d'occupation du domaine public nul ou très faible.

[167]



Ce sujet a fait l'objet de nombreux échanges entre le groupe LMB et certaines CAF et avec les équipes de la Cnaf, et les sommes concernées sont systématiquement contestées par les CAF lors des contrôles.

[168]



[169] Les analyses de la mission ne portent que sur les exercices 2023 et 2024. En effet, malgré ses demandes, la mission n'a pas obtenu d'éléments sur les règles antérieurement en vigueur, et notamment la note du contrôle de gestion ayant conduit à définir les règles applicables à compter de 2023 : elle ne peut donc se prononcer sur les exercices 2020 à 2022.

[170] [REDACTED]

[171] Même si le groupe mettait fin à cette situation à partir de 2025, les montants déclarés pour les exercices 2020 à 2024 constitueraient des indus CAF potentiels compte tenu des règles de prescription applicables, pour un montant de l'ordre de [REDACTED] M€.

[172] [REDACTED]

Non-conformité n°2 : Déclaration de frais de siège au-delà des montants figurant dans les comptes sociaux des établissements d'accueil de la petite enfance.

[173] La mission a eu connaissance de l'existence d'une **pratique de déclaration à la Cnaf de montants extracomptables** enregistrés, dans les déclarations CAF, dans la rubrique « contributions volontaires » (compte 86) et générant automatiquement un produit intitulé « contrepartie aux contributions volontaires », de même montant (compte 87).

[174] Cette déclaration était censée corriger l'absence de montant de redevance d'occupation du domaine public (RODP) dans le contrat de DSP, ou son caractère modique

[175] Le groupe a transmis à la mission :

- le fichier de calcul des valorisations des loyers des DSP appliqué aux déclarations CAF en 2022 (hors DSP perdues en 2022) ;
[REDACTED]
- les déclarations CAF 2022 et 2023 des crèches concernées, avec des « loyers valorisés » sur la ligne 86 « contributions volontaires » en 2022, et une ligne à « zéro » en 2023 pour ces mêmes crèches ;
- des échanges de mails qui indiquent que, dès novembre 2019, la FFEC et ses adhérents ont alerté la CNAF sur la nécessité de pouvoir comptabiliser les loyers très bas ou à titre gratuit (notamment dans le cadre de DSP) à l'identique des associations (valorisation des contributions volontaires en nature, autorisée dans la comptabilité des associations), [REDACTED].

[176] La mission prend acte de ces informations visant à justifier la mise en conformité de ses déclarations concernant le compte 86. Toutefois, en l'absence d'accès à la comptabilité analytique du groupe, la mission n'est pas en mesure d'assurer que d'autres comptes de charges de ces DSP n'ont pas connu d'évolution en sens contraire de façon à compenser la diminution des produits occasionnée du fait de cette rectification à compter de 2023.

[177] Sous cette réserve, et comme pour les frais de siège « imputés analytiquement », l'arrêt de cette irrégularité à partir de l'exercice 2023 devrait tarir pour l'avenir la source des indus sur ce poste. En revanche, la récupération des sommes indues reste possible pour les exercices non couverts par les règles de prescription (2019-2022), pour un montant de l'ordre

2.1.3.2 Les clauses de partage des écarts au résultat prévisionnel avec le délégant ne sont pas toujours appliquées

[178] Au moins [REDACTED] communes délégantes représentant au total [REDACTED] crèches, ont signé avec LMB un contrat de DSP qui prévoit une **clause de partage du résultat**

[179] [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[180] [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[181] La mission a demandé au groupe LMB, mais n'a pas obtenu, un état de l'application de ces clauses de reversement. Elle relève cependant,

suivis en fonction de leur importance et des enjeux,

Non-conformité n°3 : Absence de mise en œuvre effective des clauses de reversement à certaines communes délégantes des écarts au niveau de résultat attendu, et non-respect des modalités contractuelles de calcul de cet écart

[182] Les difficultés rencontrées par les délégants pour l'application de ce type de clause résultent d'une forte asymétrie d'information avec le délégataire. Les pénalités prévues en l'absence de transmission des informations ne sont pas toujours dissuasives. Les délégants ne disposent pas facilement des comptes correspondant à la délégation de service public. Il n'est pas possible d'accéder au résultat courant avant impôt qui sert de base au calcul du reversement

lorsque la société qui assure l'exploitation de la DSP assure également celle d'une (ou plusieurs) autre(s) crèche(s).

[183] En outre, la mission note que cette clause de reversement de l'écart de résultat ne doit pas faire perdre de vue la possibilité qu'a le groupe de percevoir des dividendes.

○

○

[184]

2.1.4 La rentabilité des crèches françaises permet de couvrir la quasi-totalité des pertes de la société mère

[185]

[186] Le tableau ci-dessous retrace l'évolution des résultats des filiales LMB figurant dans le formulaire 2065 pour l'exercice 2023

Tableau 14 : Formation du bénéfice imposable de LMB SAS entre 2017 et 2023, en M€

Source : DGFIP, Formulaire 2065 complété par LMB, année 2019 non disponible.

[187]

[188]

[189] Ne pouvant se prononcer sur la rentabilité des filiales britanniques, au-delà de la constatation d'un déficit cumulé de 44M£ dont 37M£ sur 2022-2023³⁵, la mission se limite à constater

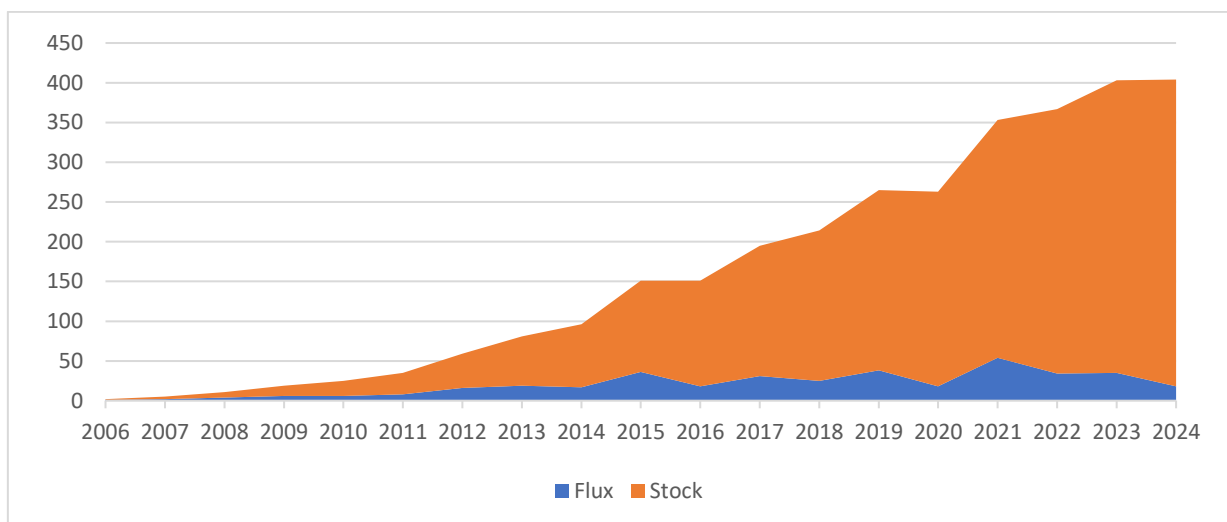
; La partie suivante vise à décrire les étapes de la phase de croissance externe et de son financement par la dette.

2.2 Pour financer sa croissance, d'abord en France puis à l'étranger, le groupe a recouru massivement à la dette

2.2.1 Le groupe a crû en France de façon rapide, en fonction des opportunités d'acquisitions, de l'obtention de nouveaux contrats de DSP et par la création de nouvelles crèches en gestion directe

[190] Le groupe LMB a connu une croissance continue depuis 2008. Son parc de crèches est passée de 1 crèche en 2007 (DSP à Montrouge) à 51 en 2012, 210 en 2017, pour atteindre 375 en 2024 (périmètre France).

Graphique 2 : Croissance du nombre de crèches du groupe en flux/ stock (2006-2024)



Source : LMB/ mission

[191] Le groupe a axé son développement dans un premier temps sur l'obtention de DSP tout en investissant à compter de 2009 dans la création ou l'acquisition de crèches multi accueil (MAC) en gestion propre. Ce mix équilibré

³⁵ <http://information.service.gov.uk/>

[192] Le financement obtenu auprès du consortium ATALANTE mené par le fonds CAPZA en 2019 va accélérer la croissance du groupe puisqu'entre 2019 et 2022, ■ MAC et ■ micro-crèches seront ouvertes.

[193] Des données fournies par l'opérateur en mai 2024, le groupe détenait en France ■ MAC, ■ micro-crèches en gestion directe et géraient ■ DSP représentant ■ berceaux, pour l'essentiel en MAC. Il est aujourd'hui le 4^{ème} plus gros gestionnaire d'EAJE en France, après le groupe Grandir – LPCR (805 crèches), le groupe People&Baby (583 crèches) et le groupe BABILOU (500 crèches).

Tableau 15 : Evolution du nombre de crèches LMB – périmètre France

Source : LMB

[194] Le groupe a également, à compter de 2013, acquis des groupes de crèches à l'étranger, d'abord en Suisse puis au Luxembourg à compter de 2017, avec une accélération de sa croissance notamment au Royaume-Uni à compter de 2019. A fin 2023, le groupe possédait hors de France ■ crèches représentant ■ berceaux.

[195] Les difficultés financières que va connaître le groupe à compter de l'automne 2023 vont amener le groupe à se recentrer sur les DSP (■ nouvelles DSP gagnées en 2024), moins consommatrices d'investissements. L'ouverture de crèches sur les autres segments est désormais

2.2.2 Le groupe a financé sa croissance en recourant massivement à des financements bancaires et obligataires puis à de la dette privée, tout en bénéficiant d'importants subsides publics qui ont financé ses investissements en France

2.2.2.1 Une faible capitalisation initiale partiellement compensée par l'apport d'actionnaires privés et publics

[196] [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] Si l'on compare en effet la capitalisation du groupe LMB à ses principaux concurrents, le groupe BABILOU était capitalisé à hauteur de 291 M€ et le groupe Grandir - LPCR à hauteur de 323 M€ en 2022.

[197] La (première) SAS La maison bleue est créée en 2004, au capital social de 38 112 € détenu par le président fondateur et son épouse qui en assumera la présidence jusqu'en 2005. En 2006, deux augmentations de capital successives permettront de faire entrer au capital de la société quelques proches du président fondateur, ainsi que des personnes morales [REDACTED], aux fins d'assurer les premiers financements de crèche. C'est en 2009, à la suite d'une augmentation de capital social (portant le capital social à 161 749 €), qu'entrera au capital de la société le fonds [REDACTED] pour lui apporter [REDACTED] M€ de fonds propres.

[198] Trois étapes marquantes sont à distinguer dans la capitalisation du groupe :

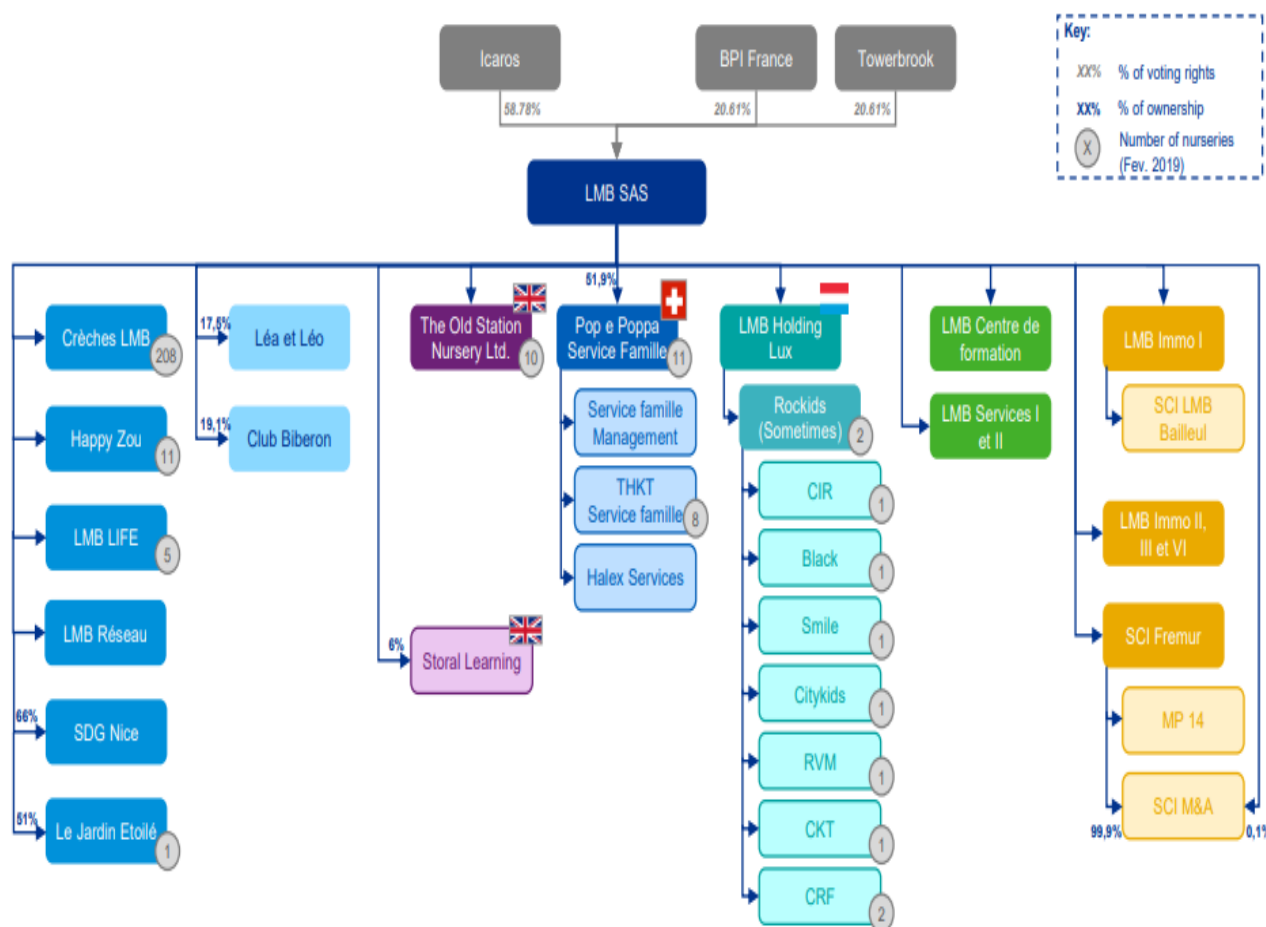
- **L'entrée des fonds [REDACTED] en 2012 :**

[199] En 2012, le président fondateur décidait d'ouvrir le capital de la SAS groupe LMB en y faisant entrer 2 fonds [REDACTED] qui injectèrent dans la société [REDACTED] M€ de capital. Cette entrée va permettre au groupe d'autofinancer sa première vague d'acquisitions de groupes de crèches et d'accroître sensiblement son chiffre d'affaires. Si en 2012, le groupe réalisait un CA de [REDACTED] M€, à fin 2015, il réalisait un CA consolidé de [REDACTED] M€, exploitant [REDACTED] crèches en France et en Suisse et regroupant [REDACTED] berceaux.

- **L'entrée de BPI et de TOWERBROOK en 2016 :**

[200] En 2016, le président fondateur sollicitait BPI pour entrer au capital de la société en remplacement des fonds [REDACTED]. BPI sollicitait alors le fonds anglais TOWERBROOK (TWB) et lui proposait de s'associer pour entrer de concert au capital du groupe. Une nouvelle société (CANOSQUE holdings devenue SAS LMB) sera créée, au capital de laquelle abonderont TWB et BPI, détenant à l'issue de l'opération 58 % du capital.

[201] La structuration du groupe à l'issue de cette réorganisation capitalistique est la suivante :



Source : LMB

- **La tentative avortée d'entrée au capital de nouveaux investisseurs : le projet GAIA.**

[202] En 2019, le groupe a mandaté la banque [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[203] A noter qu'à chaque recapitalisation, les actionnaires historiques vont participer [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

2.2.2.2 Une croissance financée par le recours massif à l'endettement, fortement accentué à compter de 2019

[204] Cette moindre capitalisation (104 M€ en 2023) au regard des autres acteurs du secteur emporte des conséquences financières majeures : le groupe est contraint de recourir à la dette pour financer son développement. Ce recours à la dette, pour être soutenable à moyen/ long terme, exige une importante rentabilité pour soutenir un service de la dette qui au fil des ans va devenir de plus en plus important, au risque de placer le groupe dans une impasse financière.

[205] Les données recueillies par la mission permettent d'établir que le chiffre d'affaires de la SAS LMB a été multiplié par plus de [REDACTED] entre 2009 et 2013, passant de [REDACTED] k€ à [REDACTED] M€. Quant au montant de sa dette, il a été multiplié par [REDACTED], passant sur la période de [REDACTED] M€ à [REDACTED] M€, finançant la création/ l'acquisition des crèches (entre 2010 et 2013, le nombre de filiales de la SAS est passé [REDACTED]), à laquelle s'ajoute [REDACTED] M€ de dettes de crédit-bail immobilier.

[206] En 2014, dans un souci de gestion centralisée de sa dette, le groupe a procédé à une opération de refinancement souscrite auprès d'un pool bancaire [REDACTED] pour un total d'engagements bancaires privés, hors crédits renouvelables, de [REDACTED] M€ à la date de signature des contrats. Dans la continuité de ce premier refinancement, CANOSQUE Holding et la SAS LMB ont à nouveau contracté en 2017 un emprunt avec un pool bancaire ([REDACTED], [REDACTED]) à hauteur de [REDACTED] M€ (hors [REDACTED]).

[207] Désireuse de financer son développement à l'étranger (notamment au Royaume-Uni), la SAS LMB a fait le choix stratégique en 2019 de rechercher des financements par dette privée³⁶ pour accéder à un volume de financements plus important, lui permettant, moyennant des taux d'intérêt plus élevés, un remboursement de sa dette in fine.

[208] La SAS LMB a ainsi souscrit [REDACTED] contrats de prise ferme avec un consortium privé de financeurs (consortium ATALANTE) regroupant le fonds de dette CAPZA, BNP et AXA³⁷ pour un montant maximal de [REDACTED] M€, sur lequel s'applique un taux variable indexé sur l'Euribor.

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] Bien que principal financeur du groupe, CAPZA n'en est pour autant pas actionnaire et dispose au sein du CA d'un statut d'observateur sans droit délibératif.

³⁶ La dette privée est un outil qui permet aux entreprises non cotées en Bourse, généralement des PME (petites et moyennes entreprises) et des ETI (entreprise de taille intermédiaire), de réaliser diverses opérations grâce à un emprunt souscrit auprès d'investisseurs privés, particuliers ou fonds de financement spécialisés. En contrepartie de leur souscription à la dette privée, les investisseurs sont rémunérés en intérêts, appelés coupons, versés chaque trimestre ou semestre. Le capital investi est quant à lui remboursé in fine, c'est-à-dire à l'échéance prévue au moment de la souscription.

³⁷ La SAS ATALANTE est la société créée par les financeurs en tant qu'agent des souscripteurs. Si le fonds CAPZA est l'interlocuteur du groupe, les financeurs de ces contrats sont multiples : BNP et AXA pour [REDACTED] M€, CAPZA pour [REDACTED] M€.

[209] Le schéma de financement qui a été adopté en 2019 consiste à flécher le financement entre deux parties à part égales :

- [REDACTED] qui sert à refinancer les prêteurs historiques (banques) afin de redonner une nouvelle maturité de la dette à horizon de [REDACTED] ans ;
- [REDACTED] qui est mis disposition de LMB sur plusieurs années pour financer sa croissance (ouverture de nouvelles crèches et rachat de société ou de fonds de commerce)

[210] Ce modèle de financement, s'il permet de mobiliser un volume de fonds très important, est contraignant à un double titre :

- il limite les capacités d'endettement du groupe à un double niveau en réduisant la capacité de l'emprunteur à recourir à d'autres prêteurs, à l'exception de ceux limitativement énumérés dans le contrat ; il impose par ailleurs à l'emprunteur de respecter un ratio de levier brut³⁸ prédéterminé. Ce ratio donne lieu chaque année à examen par le CAC qui doit certifier via un « covenant attest » le respect de ce ratio prudentiel. A défaut de respect, l'emprunteur est considéré en bris de covenant et la dette devient immédiatement exigible ;
- il impose un remboursement in fine que l'opérateur sait ne pouvoir acquitter sauf à refinancer à nouveau sa dette avant l'échéance du terme. Il met donc en risque l'opérateur dès lors que ses performances ne sont pas suffisantes pour attirer à lui de nouveaux investisseurs.

[211] Le groupe a régulièrement utilisé son droit de tirage jusqu'au bris de covenant constaté à fin 2023. C'est ainsi qu'en 2019, le groupe LMB a tiré [REDACTED], [REDACTED]³⁹. Au total, sur la période 2019-2023, le groupe LMB a emprunté via ce véhicule de financement [REDACTED] M€.

2.2.2.3 Le groupe a, dans le même temps, bénéficié d'importants financements publics, sous forme de prêts consentis par BPI

[212] En sus de ces financements bancaires classiques, le groupe LMB a entretenu des liens privilégiés avec plusieurs opérateurs publics (CDC, OSEO et BPI France) qui vont accompagner son développement en mobilisant massivement une large gamme de financements.

[213] Sur l'ensemble de la période 2011-2024, le groupe LMB a bénéficié de financements OSEO/ BPI à hauteur de [REDACTED] M€. Le groupe a également bénéficié d'un [REDACTED] conclu en 2010 auprès de la CDC à hauteur de [REDACTED] M€ ainsi que d'un [REDACTED] accordé en 2020 à hauteur de [REDACTED] M€ qu'il a remboursé entièrement. A ces sommes, il convient d'ajouter la prise de participation de BPI au capital du groupe en 2016, à hauteur de 39,6 M€ (cf ci-après). Soit un soutien des opérateurs publics au groupe LMB qui s'élève à plus de [REDACTED] M€ sur la période 2010-2024.

³⁸ Entendu comme le rapport entre la dette financière consolidée brute et l'EBITDA consolidé.

³⁹ En 2020, seuls [REDACTED] M€ ont été tirés par le groupe pour financer ses acquisitions à l'étranger.

2.2.2.4 Le groupe a bénéficié d'un volume important et continu d'aides à l'investissement de la part des CAF depuis 2007

[214] La possibilité de faire financer par les Caf les investissements liés à l'aménagement, l'équipement et la rénovation des crèches a été prise en compte par le groupe dès l'origine. Le groupe a ainsi systématisé le co-financement de ses implantations, de leur aménagement et de leur rénovation avec les CAF, afin d'alléger la charge nette qui pèse sur lui et consacrer l'essentiel de ses financements à la croissance organique et externe du groupe.

[215] Les données fournies en mai 2024 par la Cnaf relatives aux subventions d'investissement versées aux crèches LMB font état d'un montant d'aides à l'investissement versées au groupe LMB de ■■■ M€ (période 2007-2023). Ces subventions ont bénéficié à ■■■ crèches du groupe LMB, soit une moyenne annuelle de ■■■ M€. En novembre 2024, la Cnaf fournissait un nouveau décompte des subventions reçues par l'opérateur s'élevant à ■■■ M€ (période 2007-2024).

[216] Ces chiffres diffèrent de ceux fournis à la mission par le groupe LMB, repris dans l'encadré ci-après :

Analyse des financements Caf perçus par le groupe au titre de l'investissement

Des données fournies par l'opérateur, il ressort qu'un montant global de subventions de ■■■ (hors subvention CD) lui a été accordée par les CAF sur la période 2007-2023 (montants notifiés) qui se répartissaient en ■■■ M€ au titre du plan d'investissement pour l'accueil du jeune enfant (PIAJE) et ■■■ M€ au titre du fonds de modernisation des équipements (FME). Ces subventions ont été allouées à des projets concernant ■■■ crèches du groupe (soit ■■■ des crèches appartenant ou ayant appartenu au groupe). Néanmoins, le montant cumulé des subventions d'investissement Caf figurant dans les balances générales 2023 établit un montant global de 51,5 M€. Malgré ses demandes d'explications, la mission n'a pu objectiver le montant précis des subventions d'investissement effectivement perçues par l'opérateur.

Le groupe LMB a également bénéficié d'avances remboursables (également appelées prêt à taux zéro) mises en place par les Caf sur fonds locaux pour aider les opérateurs à financer leurs investissements. Des données fournies par l'opérateur, il ressort qu'il a bénéficié de ■■■ prêts à taux 0 entre 2008 et 2022, pour un montant estimé à ■■■ M€, sans que la mission ait pu objectiver ce montant.

[217] Les écarts relevés par la mission à partir des données fournies par l'opérateur questionnent sur le montant réel des subventions d'investissement alors même que ces subventions sont incorporées aux capitaux propres.

2.3 La politique d'endettement menace la pérennité du groupe à court terme

2.3.1 La stratégie d'investissement adoptée s'est révélée inadaptée au changement d'environnement financier

[218] Le groupe a opéré en 2019 une opération de refinancement en contractant avec un consortium (ATALANTE) mené par un fonds de dette (CAPZA) afin de lui permettre de financer sa politique ambitieuse d'acquisitions.

[219] Cette stratégie offensive de rachats de sociétés à l'international est commune à tous les groupes de crèches, mais l'analyse de la performance des filiales de LMB démontre que le groupe a payé cher, au regard des conditions de marché, des acquisitions qu'il n'est pas parvenu à rentabiliser dans les années qui suivirent leur acquisition.

2.3.1.1 La dette a été mobilisée pour réaliser des acquisitions au Royaume-Uni et en France à des prix trop élevés au regard de l'horizon de rentabilité attendue

[220] Cette stratégie de croissance est justifiée par le président fondateur par sa volonté de développer son groupe en France et à l'international [REDACTED]
[REDACTED] tout en diversifiant les marchés sur lesquels LMB intervient, [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

40

[221] Outre le Royaume-Uni, la Suisse et le Luxembourg, le président fondateur avait envisagé à l'horizon 2026⁴¹ de s'implanter dans deux autres pays [REDACTED], avec une ambition de chiffre d'affaires de plus de [REDACTED] % réalisé à l'étranger⁴³.

[222] Sur la période 2019-2023, le groupe LMB s'est engagé dans le rachat de ■ sociétés en France, au Royaume-Uni, en Suisse et au Luxembourg, alors que ces opérations de rachat avaient porté sur ■ sociétés sur la période 2013-2018.

[223] S'agissant des acquisitions à l'étranger (Suisse, Luxembourg, Royaume-Uni), le groupe LMB a acquis sur la période [REDACTED] sociétés dont [REDACTED] au Royaume-Uni. Sur les [REDACTED] opérations sur lesquelles la mission a pu obtenir des données, il ressort que le coût d'acquisition des crèches anglaises sur la période 2019-2023 s'est monté à [REDACTED] M£, soit [REDACTED] M€⁴⁴. En moyenne, sur la période, la valorisation en multiple d'Ebitda des acquisitions au Royaume-Uni s'établit à [REDACTED] l'Ebitda. A titre de comparaison, les données en sources ouvertes disponibles sur les fusions/acquisitions au Royaume Uni font état d'un multiple d'Ebitda moyen recensé sur les transactions ayant lieu sur le marché anglais à 5,5x en 2021 (6,05x sur le segment du service aux entreprises)⁴⁵.

[224] ■ sociétés ont été acquises en France sur la période 2019-2023. Le coût de ces acquisitions pour la période 2021 et 2023 s'élève à ■ M€. En moyenne, sur la période, la valorisation en multiple d'Ebitda des acquisitions s'établit à ■ x l'Ebitda. Des données disponibles sur le marché français des fusions/ acquisitions, le multiple d'Ebitda moyen recensé sur les transactions ayant eu lieu en 2022 et 2023 sur le marché français s'établissait à 5,3x (5,5x sur le

⁴⁰ Cette course à la croissance est commune à tous les groupes de crèche qui se sont lancés dans des rachats de sociétés à l'international.

41

[illegible]

43 [REDACTED]

⁴⁴ Taux de conversion £ en € au 31/12/2023.

⁴⁵ Source : dealsuite.com

segment du service aux entreprises). Or, toutes les acquisitions auxquelles le groupe a procédé entre 2021 et 2023 [REDACTED] ce multiple moyen.

[225] A l'issue de ces acquisitions et de leur intégration dans le groupe, l'opérateur a procédé à une revue de la performance de ses acquisitions par pays, dont la mission a eu communication pour le seul volet français. Les constats principaux, qui concernent l'ensemble des sociétés acquises sur la période, sont les suivants :

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[226] L'examen de la génération d'Ebitda par pays établit que le centre principal de génération de l'Ebitda du groupe reste le marché français, qui générerait [REDACTED] % de l'Ebitda total du groupe en 2023, alors même qu'il générerait [REDACTED] de l'Ebitda en 2019. La montée en puissance des marchés étrangers [REDACTED]

[227] En outre, le Royaume-Uni connaît des difficultés depuis au moins 2018. Des données collectées par la mission, il ressort que cette filiale est structurellement en perte depuis 5 exercices, ce qui l'a conduit à déprécier en 2023 plus de 2,1 M€ de valeurs d'actifs.

Tableau 16 : Résultats de la filiale *The Old Station Nursery Limited* 2018-2023

Exercice	Résultat opérationnel/ operating loss (en M£)	Résultat net après impôt/ loss after tax (en M£)
2018	-0,08	-0,68
2019	-0,25	-0,35
2020	-2,67	-3,36
2021	-1,64	-3,24
2022	-9,09	-13,61
2023	-15,55	-24,09

Source : information.service.gov.uk/mission

2.3.1.2 Maîtrisée jusqu'en 2021, la charge d'intérêt a fortement augmenté du fait de la hausse de l'Euribor, rendant la charge de la dette difficilement soutenable

[228] Le recours à l'endettement a été maîtrisé jusqu'en 2018 puisque le montant de la dette financière⁴⁶ du groupe (portée par la SAS groupe LMB jusqu'en 2016 puis par la SAS LMB à compter de 2016) est passé de [REDACTED] M€ en 2014 à [REDACTED] M€ fin 2018, soit une progression de [REDACTED] % sur la période.

[229] S'agissant du service de la dette, celui-ci s'est élevé à [REDACTED] M€ en cumulé sur la période 2015-2018 [REDACTED]

■ Hors remboursement annuel du capital, le trend de la charge d'intérêts était relativement stable sur la période 2016-2018.

Tableau 17 : Service annuel de la dette (2015-2018) en M€

Année	2015	2016	2017	2018
Remboursement capital	■	■	■	■
Intérêts versés	■	■	■	■
Total	■	■	■	■

Source : LMB

[230] Sur la période 2019-2023, le montant des dettes financières du groupe est passé entre 2019 et 2023 de ■ M€ à ■ M€, soit une augmentation de plus de 83 %.

[231] A la dette syndiquée (■ M€) et aux dettes long et moyen termes contractées auprès des établissements de crédits s'ajoutent les crédits renouvelables (PCPI et PSU) court terme à hauteur de ■ M€ et les dettes immobilières (dettes de crédit-bail et dettes foncières) à hauteur de ■ M€.

[232] Cette croissance de la dette s'est accompagnée d'une augmentation très sensible du service de la dette ⁴⁷ sur la période, ■

Tableau 18 : Service global de la dette (2019-2023) en M€

	2019	2020	2021	2022	2023	Total
Remboursement d'emprunts	■	■	■	■	■	■
Intérêts des emprunts et charges assimilés	■	■	■	■	■	■
Intérêts sur crédit-bail	■	■	■	■	■	■
Total du service de la dette	■	■	■	■	■	■

Source : Rapports des CAC sur les comptes consolidés SAS LMB/ mission

[233] Sur le plan des intérêts d'emprunts, ils ont plus que ■ entre 2020 et 2023, passant de ■ M€. Ces charges financières ont absorbé, en 2023, ■ % de l'Ebitda généré par l'activité opérationnelle du groupe, obérant d'autant ses capacités d'autofinancement.

[234] Ce poids du service de la dette est d'autant plus lourd à absorber pour le groupe que ses performances en termes d'Ebitda ■

⁴⁷ La mission a fait le choix de retenir une définition large du service de la dette que le groupe doit annuellement acquitter, reprenant les modalités de calcul du service de la dette (intérêt, principal et annuités de crédit-bail) utilisé en analyse financière pour déterminer le taux de couverture de la dette

[235] Ce poids de la dette a très fortement dégradé les ratios financiers du groupe. La mission a calculé le ratio d'endettement net (appelé ratio gearing⁴⁹) du groupe sur la période 2019-2023. Il en résulte que le groupe a atteint un niveau de ratio égal à [REDACTED] et que celui-ci [REDACTED] à fin 2023.

Tableau 19 : Ratio d'endettement net du groupe LMB (2019-2023) en M€

	Dettes financières nettes (en M€)	Capitaux propres (en M€)	Ratio Gearing
2019	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
2020	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
2021	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
2022	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
2023	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Source : covenant attests/ rapports des CAC sur les comptes consolidés

[236] Le ratio de capacité dynamique de remboursement⁵⁰ a lui aussi connu une forte augmentation depuis 2020. Alors qu'il était de [REDACTED] en 2020, il a [REDACTED] en 3 ans pour s'établir à [REDACTED] fin 2023. Il est supérieur à [REDACTED] années depuis 2022, faisant entrer le groupe dans un [REDACTED]

Tableau 20 : Ratio de capacité dynamique de remboursement du groupe LMB 2019-2023 (en M€)

Année	Dettes financières nettes (en M€)	Ebitda proforma (en M€)	Ratio de capacité de remboursement
2019	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
2020	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
2021	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
2022	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
2023	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Source : covenant attests/ rapports des CAC sur les comptes consolidés annuels/ mission

⁴⁹ Le ratio d'endettement net, aussi appelé "gearing", évalue le poids respectif de l'endettement financier net et des capitaux propres. Le terme « gearing » signifie en anglais "levier" qui fait référence au rapport entre l'endettement et les capitaux propres. Il est égal à l'endettement net divisé par les capitaux propres. Il est admis par les analystes financiers que le résultat de 1 (100 %) constitue une limite à ne pas dépasser, le résultat de 0,7 (70 %) un seuil d'alerte.

⁵⁰ Ce ratio, appelé ratio de levier, résulte du rapport entre l'endettement net de la société et le flux de trésorerie d'activité ou Ebitda. Il détermine la capacité d'un groupe à faire face à sa dette en déterminant le nombre d'années nécessaire au groupe pour rembourser sa dette. Il est communément admis qu'un ratio de 4 années fait entrer la société dans une zone de risque.

2.3.2

2.3.2.1

[237] Le choix de financement opéré en 2019 a conduit le groupe LMB, à l'instigation de ses actionnaires, à alléger son haut de bilan

[238] L'opération d'externalisation, menée en 2020 et 2021 a conduit à ce que la foncière [REDACTED], propriété du président fondateur, détienne les actifs ([REDACTED] immeubles) cédés par les sociétés du groupe. Conséquence de cette externalisation, le montant des emprunts en crédit-bail inscrit au bilan de la SAS LMB est passé entre 2021 et 2022 de [REDACTED] M€ (début d'exercice 2021) à [REDACTED] M€ (fin d'exercice 2022), soit un [REDACTED] M€.

[239] Toutefois, la mission émet des réserves quant aux conditions financières de cette opération d'externalisation. La mission s'est en effet attachée, à partir des données transmises par le groupe LMB, à déterminer le montant de l'effort financier que la foncière [REDACTED] doit réaliser d'ici 2032 pour s'acquitter des CBI pendant et, par voie de conséquence, détenir la pleine propriété de ces [REDACTED] immeubles. Ainsi, sur la période 2022-2032, la foncière [REDACTED] engrangera des loyers à hauteur de [REDACTED] M€ tandis qu'elle doit acquitter dans le même temps de redevances de CBI à hauteur de [REDACTED] M€. Soit un gain net pour la Foncière [REDACTED] de [REDACTED] M€ (avant déduction du coût du crédit que la foncière a potentiellement contracté pour couvrir les échéances de CBI sur la période 2022-2026).

[240] Les conditions d'externalisation des [REDACTED] immeubles portées par les sociétés du groupe au bénéfice de la foncière [REDACTED] apparaissent, en l'état des données traitées par la mission, particulièrement favorables à la foncière, alors même que le groupe a été défait d'actifs immobiliers dont la valeur vénale, hors dettes, était estimée à [REDACTED] M€ à fin 2019. Cette opération complexe paraît avoir été réalisée en contrariété avec l'intérêt social du groupe au sens des articles L.242-6 et L.244-1 du code du commerce.

2.3.2.2

[241]

[REDACTED], que le groupe LMB était en bris de covenant⁵³ depuis la fin de l'année 2023, en ce sens que le ratio de levier brut au 31/12/2023 avait dépassé le ratio maximal contractuellement autorisé, rendant la dette exigible immédiatement.

[242] Les conséquences de ce bris de covenant ont sensiblement modifié le profil de la dette du groupe puisque l'exigibilité immédiate de la dette a contraint le groupe à reclasser sa dette à l'égard de CAPZA à une échéance d'1 an au plus, alors qu'elle était à l'origine exigible in fine (2026) et initialement classée dans les dettes exigibles entre 1 et 5 ans.

[243] Cette requalification de la dette CAPZA à court terme dégrade nécessairement le profil financier du groupe et fait peser sur lui une échéance de dette

[244] En sus, en septembre 2024, le président fondateur a informé la mission que le groupe

des crédits renouvelables. En 2023, le groupe avait tiré [REDACTED] M€. Il envisage en 2024 de tirer [REDACTED] M€ sur les lignes de crédit dont il dispose [REDACTED]

[245] Enfin, le CAC a informé la mission que le groupe avait sollicité [REDACTED]

[246] A ce stade, [REDACTED]

[247]

[248] Cette situation interroge sur la soutenabilité de la stratégie mise en œuvre par le groupe qui a fait le choix de financer son développement par un recours de plus en plus massif à la dette privée à taux variable et à remboursement in [REDACTED]

⁵³ Le covenant bancaire dans le cadre d'une opération à effet de levier, se traduit par l'introduction de la part du prêteur, de clauses de respect de ratios financiers afin de réduire le risque d'insolvabilité de l'emprunteur. Le groupe LMB s'est ainsi engagé à respecter annuellement un ratio de levier brut (RLB) fixé contractuellement. En cas de rupture de ces clauses, la dette devient immédiatement exigible.

Gender	Percentage of Respondents Vaccinated
Female	85%
Male	80%

[REDACTED]

A horizontal bar chart titled 'Percentage of respondents who have been vaccinated against COVID-19'. The chart compares vaccination rates across two gender categories (Male and Female) and four age groups (18-24, 25-34, 35-44, and 45+). The x-axis represents the percentage, ranging from 0 to 100. The y-axis lists the demographic groups. For each gender, there are four bars corresponding to the age groups. The bars are color-coded: light blue for 18-24, medium blue for 25-34, dark blue for 35-44, and light grey for 45+.

Gender	18-24	25-34	35-44	45+
Male	~95%	~95%	~95%	~95%
Female	~95%	~95%	~95%	~95%

- [REDACTED]
- [REDACTED]

[253] Compte tenu du caractère significatif des ajustements envisagés dans la partie 1 (impact

[REDACTED]

[254] [REDACTED]

2.3.2.4 [REDACTED]

[255] [REDACTED]

[256] [REDACTED]

[257] [REDACTED]

[258] [REDACTED]

3 La gouvernance du groupe est concentrée sur le Président et son organisation en France n'est pas adaptée au développement de son activité

[259] Le développement consacré à la gouvernance concerne l'ensemble du groupe, alors que celui consacré à l'organisation recouvre le seul périmètre LMB France.

3.1 La gouvernance du groupe est concentrée sur le président, les autres instances statutaires n'exerçant, lorsqu'elles existent, qu'une partie de leurs prérogatives

[260] La gouvernance repose principalement sur le président fondateur, assisté de la DG groupe et du DAF groupe, en s'appuyant sur quelques cadres « historiques », sans que les organes sociaux soient en mesure de peser réellement sur les décisions stratégiques du groupe.

3.1.1 La réorganisation de l'actionnariat de la SAS LMB en 2016 a permis au président fondateur de contrôler, via sa société ICAROS, la SAS faîtière

[261] L'entrée de BPI France et du fonds Towerbrook en 2016 a eu pour principal effet de redonner au président fondateur, [REDACTED] la majorité des droits de vote au sein du Conseil d'administration. En effet, si [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[262] L'actionnariat d'ICAROS, SAS dont le président-fondateur est le dirigeant, est composé de telle manière que M. Sylvain Forestier la contrôle majoritairement (directement ou via les sociétés qu'il contrôle) en pourcentage de droits de vote.

3.1.2 Les instances de gouvernance prévues ne sont pas toutes en place et, lorsqu'elles le sont, n'exercent pas pleinement leurs prérogatives

[263] La SAS LMB, dirigée par un Président, est une société à conseil d'administration. Les statuts (article 14) prévoient expressément que le CA est assisté d'un comité d'audit, un comité stratégique et tout comité ad hoc jugé « *nécessaire par le CA* ». A la date de la mission, le comité [REDACTED] n'avait pas été créé, alors même que le CA avait instamment demandé la création d'un comité [REDACTED] dans l'organisation interne du groupe lors de sa séance du [REDACTED]. Cette demande n'a jamais été suivie d'effet alors même que le CA avait jugé nécessaire la mise en place d'un tel comité en 2019 et que cette création s'imposait au groupe. En outre, l'absence d'un tel comité traduit un défaut de culture en matière de contrôle interne, d'audit et de retour d'expérience au sein de LMB.

[264] Outre ses organes statutaires, le groupe a mis en place une comitologie qui lui est propre, sans que celle-ci ait été formalisée. La mission a eu des difficultés à appréhender le modèle de gouvernance interne au groupe dès lors que les instances qui la composent n'ont aucune existence statutaire et que les décisions qu'elles sont amenées à prendre ne font pas l'objet de comptes-rendus formels ou de retranscription écrite.

[265] La mission a identifié plusieurs écarts concernant l'exercice de leurs prérogatives par les instances existantes :

- si le CA n'a selon les statuts à connaître que de la cessation d'une activité « *significative* » du groupe, les difficultés que connaît actuellement le groupe, qui peut le conduire à fermer des crèches [REDACTED] ou à faire le choix de ne pas soumissionner au renouvellement de DSP, imposeraient que le CA soit associé à ces décisions qui ont nécessairement un impact sur l'activité globale du groupe ;
- en matière d'attribution d'actions ordinaires gratuites, l'organe social qui a donné autorisation en 2016 et en 2018 au président d'attribuer gratuitement des actions n'était pas l'assemblée générale extraordinaire, comme le prévoit le code de commerce⁵⁵, mais l'assemblée générale des associés ;
- le CA a délégué au Président la compétence qu'il tient de l'article L225-197-1 du code de commerce d'attribuer des actions gratuites ; la stricte application de l'article devrait conduire à ce que le CA exerce lui-même cette prérogative, permettant aux actionnaires de définir et mettre en œuvre la politique d'intéressement du management ;
- le CA a été saisi à une seule reprise en 2018 (PV du 17/10/2018) de la validation de la « rémunération de la société [REDACTED] ». La lecture des PV ultérieurs ne mentionne aucune validation par le CA pour les exercices ultérieurs alors que le montant de la rémunération d'[REDACTED] a connu des évolutions. En effet, les statuts prévoient expressément que le CA approuve toute décision relative à la modification de la rémunération (fixe ou variable) d'[REDACTED] ;
- le CA n'a pas été saisi de l'approbation d'un éventuel bonus alloué⁵⁶ au président en 2017 et 2019 alors même que cette approbation annuelle est nécessaire aux termes des dispositions statutaires.

Non-conformité n°4 : Non-respect des prérogatives du conseil d'administration dans les domaines suivants : information sur les décisions de cessation d'activité, attribution des actions gratuites, validation des évolutions de rémunération du président et approbation annuelle de la part variable de cette même rémunération.

3.2 L'organisation de LMB France, au niveau central et territorial, n'est pas adaptée au développement de l'activité

[266] Le siège de LMB France est constitué des entités et directions rattachées au DG France, incluant les directions régionales (DR).

⁵⁵ L'article L.225-197-1 du Code de commerce prévoit que c'est l'AGE, sur le rapport du CA et sur le rapport spécial des CAC de la société, qui autorise le CA à procéder à une attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre.

⁵⁶ La moyenne du bonus alloué au président s'établit sur la période 2017 à 2023 à [REDACTED] mois de salaire (hors 2019), relativement stable sur la période (à l'exception du bonus [REDACTED]); l'allocation de ce bonus est essentiellement corrélée aux objectifs en termes [REDACTED] (la SAS étant en perte nette sur les exercices 2018 à 2022).

3.2.1 L'évolution des effectifs du siège est corrélée à la croissance du nombre de crèches

[267] Quelles que soient les sources, les données montrent une croissance plus rapide des effectifs affectés aux fonctions de siège que celle de l'ensemble des effectifs. Selon les tableaux de bord RH annuels transmis par le groupe, [REDACTED] soit une progression de [REDACTED] pour l'effectif global). Le traitement par la mission du registre du personnel mesure quant à lui une croissance de [REDACTED] sur la même période, ce qui représente une contribution de [REDACTED] à la croissance totale des effectifs.

[268] Rapportés au nombre de crèches, les effectifs du siège sont toutefois stables [REDACTED]

Tableau 21 : Evolution des effectifs du groupe LMB entre 2019 et 2023 comparée au nombre de crèches

Effectifs	2019	2020	2021	2022	2023
Total siège					
nb crèches					
ratio par crèche					
Total opérationnel					
nb berceaux					
ratio par berceau					
Total général					

Source : Registres du personnel transmis par LMB, calculs mission

[269] La part des effectifs consacrés aux fonctions de siège est passée de [REDACTED] % à [REDACTED] % selon les données RH du groupe, et de [REDACTED] % à [REDACTED] % selon les données de paie. Cette part représente dans les autres pays [REDACTED] % à [REDACTED] % des effectifs totaux⁵⁷. [REDACTED]

3.2.2 La répartition des effectifs du siège central ne correspond pas à au niveau de développement actuel du groupe

[270] L'organigramme du siège distingue :

- Des directions « support » de l'activité opérationnelle et quotidienne des crèches : [REDACTED]. Ces directions rassemblent, au 27 mars 2024, [REDACTED] salariés en incluant l'échelon territorial rattaché à la Direction des Opérations ;

⁵⁷ Source : Tableau de bord RH 2022 (LMB)

- Les autres directions [REDACTED]
[REDACTED] rassemblaient à la même date [REDACTED] salariés.

Graphique 3 : Organigramme DG France 2024

Source : LMB

[271] Les effectifs du siège central sont principalement orientés sur certaines fonctions [REDACTED] au détriment d'autres ([REDACTED]) pourtant également indispensables à la gestion d'un groupe de dimension internationale.

Tableau 22 : Effectifs du siège central (groupe et LMB France) 1^{er} trimestre 2024

Source : Mission

3.2.3 Le groupe a mis en place à compter de 2019 des directions régionales dont l'organisation n'est toujours pas stabilisée

[272] L'échelon territorial de premier niveau est le responsable d'exploitation de secteur (RES), sous l'autorité hiérarchique duquel sont placés les directeurs de crèches.

[273] La mission a pu constater combien ce maillon était essentiel : comme l'ont indiqué les RES rencontrés, [REDACTED]

[REDACTED]. L'absence de RES ou son insuffisance disponibilité peuvent donc, comme la mission a pu le vérifier dans certains établissements, fragiliser encore davantage une crèche déjà en difficulté.

[274] [REDACTED] (6 depuis 2023), les directeurs régionaux (DR)

[275] Les directions régionales [REDACTED]

[276] Sur le plan RH et commercial, leurs missions et leur organisation ont régulièrement évolué. Il est possible de distinguer une première phase de « déconcentration » qui conduit à les doter en 2019 [REDACTED] qui exercent la fonction RH de proximité. De même en 2020, est créée dans les DR une [REDACTED]

[REDACTED] Fin 2023, un échelon intermédiaire [REDACTED] est mis en place. L'objectif est de [REDACTED]

[REDACTED] Une seconde phase intervient [REDACTED] avec un double mouvement de [REDACTED]

[277] Ces évolutions témoignent d'une recherche permanente du bon équilibre entre le niveau central, tantôt en responsabilité directe, tantôt en animation fonctionnelle et le niveau territorial, pour s'adapter aux réalités mouvantes du terrain, et d'une certaine difficulté à y parvenir

[278] [REDACTED]

- [REDACTED]

- [REDACTED]

- Les relations avec les CAF (y compris le suivi des contrôles) qui relèvent de la [REDACTED].

Cette [REDACTED] est renforcée par l'insuffisance de données de pilotage à leur main, y compris sur les aspects [REDACTED] (cf. *infra*).

[279] [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[280] [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[281] L'instabilité organisationnelle a des impacts importants : elle nourrit une instabilité des équipes territoriales⁵⁹ dont la mission a pu constater qu'elle pouvait fragiliser encore davantage des crèches déjà en difficulté ([REDACTED]
[REDACTED]) ; elle rend difficile l'identification par les acteurs extérieurs (en particulier les PMI) de leurs interlocuteurs au sein du gestionnaire. Elle conduit à insécuriser les équipes concernées, les évolutions étant mises en œuvre alors même que la réforme précédente n'a pu pleinement donner tous ses effets.

3.2.4 Les fonctions de siège sont insuffisamment organisées pour accompagner au mieux les besoins des crèches

3.2.4.1 Les effectifs consacrés aux fonctions supports de l'activité des crèches ne sont pas toujours en adéquation avec les besoins

[282] Les analyses faites par la mission conduisent à conclure que sur certaines fonctions, l'organisation est en décalage avec les ambitions et les besoins d'accompagnement et de sécurisation de l'activité des crèches. [REDACTED]

- [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]⁶⁰.

⁵⁹ Dès 2020, [REDACTED]

⁶⁰ Cf Annexe sur la Qualité de l'accueil, partie1.3.

- 61. [REDACTED]
- [REDACTED]

Tableau 23 : Ratio nombre de RES sur nombre de crèches par région

Source : Organigramme au 27 mars 20242024/ (*) Listes des crèches au 31/12/2023 (LMB)

[283] L’accompagnement opérationnel des crèches est par ailleurs limité par des SI inadaptés.

3.2.4.2 Les systèmes d’information actuels limitent les capacités de pilotage

[284] La mission n’a pas analysé en détail les systèmes d’information dont s’est doté le groupe.

[REDACTED]

61 [REDACTED]

[285] Les limites du système actuel se mesurent dans

- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]

[286] Il en résulte une vraie difficulté pour le siège à assurer un *reporting* et un suivi consolidé. **Non seulement les tâches qui en résultent sont chronophages mais le pilotage manque de fiabilité** car l'information, dont l'exhaustivité n'est pas nécessairement assurée, ne peut être partagée en temps réel.

[287] Des progrès ont été réalisés ces dernières années avec

[REDACTED] Cet outil est utilisé en particulier pour le signalement par les directions de crèche des événements indésirables (EI) et leur suivi par la hiérarchie, la remontée des besoins liés à la maintenance des crèches ou encore pour le suivi des réclamations « clients ». La mission a pu constater une nette amélioration de la déclaration des EI (tant en nombre qu'en qualité) depuis sa mise en place.

[288] Sur le plan RH, la limite du SI existant, en l'absence notamment [REDACTED], est une limite majeure au pilotage (cf. partie 4).

[289] L'inadaptation des SI peut être également illustrée sur le volet commercial. [REDACTED] ne permet pas de suivre les disponibilités en temps réel dans les crèches, qui détermine le nombre de places à commercialiser. Le nombre de places commercialisables de chaque crèche doit donc faire l'objet de retraitements *a posteriori* par la [REDACTED] pour être fiabilisé. L'outil [REDACTED] a été déployé pour y remédier mais l'accompagnement dans l'utilisation des fonctionnalités de l'outil est considéré par la direction concernée comme insuffisante. De fait, la mission n'a pas obtenu communication des informations suivantes : taux d'occupation moyen des crèches et nombre de berceaux commercialisés, de 2019 à 2022 (données transmises uniquement pour 2023), ventilation par crèche des places commercialisées et détail des places de crèches partenaires attribuées avec le prix d'achat et le prix de vente de ces berceaux.

[290] Au terme de ce tour d'horizon, la mission n'est pas en mesure d'identifier la part des difficultés qui relèveraient des limites des systèmes d'information et de celles qui découleraient d'un éventuel refus de répondre à ses demandes. Elle constate néanmoins que **le groupe ne s'est pas doté des SI en adéquation avec sa taille et que cette situation impacte sa capacité à piloter et à rendre compte de son activité.**

4 La gestion des ressources humaines se caractérise par des non-conformités réglementaires concernant la représentation du personnel, la participation, et les ratios d'encadrement des enfants

[291] Le groupe revendique, pour le périmètre France, une politique des ressources humaines axée sur la qualification, la recherche d'attractivité et la fidélisation des personnels de crèche. Cette politique vise notamment à répondre à la pénurie importante de professionnels qui caractérise le secteur de la petite enfance. Selon une enquête réalisée par la Cnaf, près de la moitié (48,6 %) des crèches collectives déclaraient en 2022 un manque de personnel auprès d'enfants, avec des situations contrastées selon les territoires. La région Ile-de-France, qui pèse pour environ [REDACTED] dans le parc de LMB, concentre 41% du total des postes auprès d'enfants vacants. Les départements de 1ère couronne parisienne, de Paris, ou encore du Rhône sont particulièrement exposés à la pénurie de personnels auprès d'enfants, dans des proportions de 30 à 60% supérieures au reste du territoire national.

[292] Si des efforts sont déployés par le groupe (par exemple, en matière de formation), deux limites majeures doivent être soulignées :

- Le non-respect des obligations réglementaires en matière de relations sociales prive la politique RH de partenaires susceptibles de trouver des accords pour s'adapter à ce contexte et lèse certains salariés de leurs droits dans le domaine de la participation ;
- L'allocation des ressources humaines est mise sous tension par la recherche permanente d'optimisation de la masse salariale, ce qui impacte la qualité de l'accueil.

4.1 Pour assurer le respect des exigences réglementaires en matière de représentation du personnel et de participation,

[REDACTED]

4.1.1 Certaines obligations liées à la réglementation dans le domaine des relations sociales ne sont pas mises en œuvre

[293] Le groupe a mis en place, conformément à l'article L. 2331-1 du Code du travail⁶³ un comité de groupe, même si celui-ci « ne se réunit pas en pratique »⁶⁴.

[294] En revanche, le nombre de comités sociaux d'entreprise (CSE) n'est pas conforme à la structuration actuelle. L'article L. 2311-2 du code du travail prévoit en effet qu'« un comité social

⁶³ Aux termes de cet article, un comité de groupe doit être mise en place au sein de tout « groupe formé par une entreprise appelée entreprise dominante, dont le siège social est situé sur le territoire français, et les entreprises qu'elle contrôle (...) »

⁶⁴ [REDACTED]

et économique est mis en place dans les entreprises d'au moins onze salariés. Sa mise en place n'est obligatoire que si l'effectif d'au moins onze salariés est atteint pendant douze mois consécutifs.

[295]

Seulement ■ CSE sont actuellement en place au sein du groupe⁶⁵, alors que le groupe n'a pas transmis le nombre de procès-verbaux de carence correspondant à la différence entre ces deux chiffres.

[296] Cette situation est constitutive de délit d'entrave (article 131-38 du code pénal) et, en cas de contrôle de l'inspection du travail, pourrait donner lieu à une amende pour chaque structure juridique concernée. Le risque associé au non-respect des règles de représentation serait donc de l'ordre de ■ M€.

Non-conformité n°5 : Absence de comité social d'entreprise (CSE) dans ■ filiales

[297] Le fonctionnement des ■ CSE existants révèle une difficulté à assurer la continuité de la représentation, compte-tenu du *turn-over* des salariés et, dans certains cas, l'absence de suppléants. Par ailleurs, les procès-verbaux sont succincts, et ne sont pas toujours signés. Il ressort des échanges de la mission avec certains représentants de CSE que le dialogue social, qui est mis en œuvre pour les crèches avec les directions régionales⁶⁶, est en revanche réel (réunion régulière des instances, ordre du jour établi conjointement). Il se limite toutefois à chaque entité juridique concernée.

[298] Enfin, les délégués syndicaux (DS) sont absents dans la totalité des structures juridiques.

4.1.2 Certaines entreprises ne respectent pas leurs obligations réglementaires en matière de participation

[299] L'article L.3322-2 du code du travail dispose que « Les entreprises employant au moins cinquante salariés garantissent le droit de leurs salariés à participer aux résultats de l'entreprise. Il en va de même pour les entreprises constituant une unité économique et sociale (...) et composée d'au moins cinquante salariés. La base, les modalités de calcul, ainsi que les modalités d'affectation et de gestion de la participation sont fixées par accord (...) ».

[300] ■ ce seuil s'apprécie au niveau de chaque entreprise. Comme l'indique la note précitée (sans donner de chiffre) :

⁶⁵ Données en date de juillet 2024 transmises centre de traitement des élections professionnelles (CTEP).

⁶⁶ ■

[301] D'après les informations dont dispose la mission, [REDACTED] sociétés⁶⁷ pourraient se trouver dans cette situation : [REDACTED]
[REDACTED]

[302] En cas de contrôle, l'inspection du travail pourrait imposer la mise en place d'une participation sous le régime d'autorité. Le régime d'autorité emportant notamment les conséquences suivantes :

- la constitution d'une réserve calculée selon la formule de droit commun ;
- le bénéfice du régime à tous les salariés ;
- la répartition proportionnelle aux salaires ;
- le placement des sommes revenant aux salariés dans des comptes courants bloqués pendant 8 ans (au lieu de 5 ans) sauf si le salarié demande le versement de tout ou partie des sommes ;
- la rémunération des droits à un taux majoré égal à 1,33 fois le taux moyen de rendement des obligations des sociétés privées (TMOP) publié au début de chaque semestre par le ministère chargé de l'économie : l'intérêt, versé annuellement, court à compter du 1er jour du 6ème mois de l'exercice qui suit celui au titre duquel la participation est attribuée.

Non-conformité n°6 : Non versement de la participation dans certaines entreprises de plus de 50 salariés dégageant un bénéfice

4.1.3

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[303]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[304]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

•

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

⁶⁷

[REDACTED]
[REDACTED]

• [REDACTED]

[305] [REDACTED]

[306] [REDACTED]

[307] [REDACTED]

[308] [REDACTED]

[309] [REDACTED]

4.2 La recherche d'une optimisation de la masse salariale accroît les tensions sur les crèches dans un contexte de pénurie de professionnels et conduit à un non-respect fréquent des ratios de personnel

4.2.1 LMB se distingue des autres gestionnaires lucratifs privés sur certains indicateurs RH

[310] D'après les registres du personnel, les effectifs exerçant en France au 31 décembre 2023 s'élevaient à [REDACTED] salariés y compris apprentis et stagiaires, dont [REDACTED] exerçant au siège (y compris directions régionales) et [REDACTED] exerçant au sein des crèches. Les comparaisons avec autres gestionnaires, en particulier ceux relevant du secteur lucratif, font ressortir certaines spécificités.

4.2.1.1 Le turn-over des personnels de crèche est supérieur à celui du reste du secteur lucratif

[311] Selon les données issues des tableaux de bord RH de LMB, le turn-over des crèches est passé entre 2019 et 2022, de [REDACTED] à [REDACTED] %⁶⁸. L'augmentation est continue, sauf en 2020 du fait de l'épidémie de Covid. Il est [REDACTED] entre ces deux dates pour les directeurs de crèches (respectivement [REDACTED] et [REDACTED]). Les calculs réalisés par la mission sur le registre du personnel et les données de la Déclaration sociale nominative (DSN)⁶⁹ confirment un niveau de turn-over particulièrement élevé.

Tableau 24 : Evolution du turn-over des crèches gérées par LMB au cours du mois de décembre, pour les années 2019-2023

LMB	2019	2020	2021	2022	2023
Tableau de bord RH	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	NC
Registres du personnel	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
DSN	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Source : TBRH LMB, Registre du personnel transmis par LMB (calculs mission), DARES (calculs mission)

[312] Sur la période 2020-2023, le turn-over de LMB est toujours nettement supérieur à celui du reste du secteur privé lucratif.

Tableau 25 : Comparaison du turn-over de LMB et du reste du secteur privé lucratif, au mois de décembre, entre 2020 et 2023

Source : DARES (DSN), Cnaf (liste SIRET), calculs mission

4.2.1.2 Le groupe se caractérise par une sur sinistralité concernant les accidents de travail, un recours plus important aux heures supplémentaires et un recul du taux d'absentéisme

[313] Une différenciation particulièrement nette est observée avec le secteur de la petite enfance en ce qui concerne les accidents du travail avec un indice de fréquence [REDACTED] supérieurs au secteur en 2019, et qui continue à progresser pour atteindre en 2021 [REDACTED].

⁶⁸ La DRH n'a pas été en mesure de fournir le TBRH 2023 au format des années précédentes.

⁶⁹ La DARES a extrait, à la demande de la mission, les mouvements de main d'œuvre des DSN déposées au mois de décembre des années 2019 à 2023, pour les n°SIRET des EAJE de LMB et pour les n°SIRET des EAJE du secteur privé lucratif hors LMB (liste fournie par la Cnaf), cf. tableau suivant

Tableau 26 : Indicateurs concernant les accidents du travail et les maladies professionnelles (ATMP)⁷⁰

	Indice de fréquence Accidents de travail (pour 1000 salariés)		Indice de fréquence Accidents de trajet (pour 1000 salariés)		Maladies professionnelles (Nombre de journées perdues)		Evolution Maladies Professionnelles 2019-2021
	2019	2021	2019	2021	2019	2021	
La Maison Bleue	■	■	■	■	■	■	■
Ensemble du secteur	■	■	■	■	■	■	■

Source : CNAM – Direction des risques professionnels – Mission statistique/ calculs mission

[314] L'analyse réalisée sur le nombre de personnes arrêtées en 2022 au titre des ATMP confirme ces constats. Le groupe est surreprésenté, tant en ce qui concerne le nombre d'indemnités journalières (IJ) ATMP que le nombre de bénéficiaires.

Tableau 27 : Comparaison entre le Groupe LMB et le secteur Accueil du jeunes enfants⁷¹

Secteur NAF	8891A Accueil de jeunes enfants (a)	dont Groupe "La Maison Bleue" (liste IGAS) (b)	Poids du Groupe "La Maison Bleue" =b/a
Nombre de SIRET de 1 salarié et plus pour le code NAF	■	■	■ %
Nombre de salariés du code NAF	■	■	■ %
Nombre d'heures du code NAF	■	■	■ %
Nombre bénéficiaires IJ AT	■	■	■ %
Nombre d'IJ AT	■	■	■ %

Source : CNAM – Direction des risques professionnels – Mission statistique

[315] Ces constats sont corroborés par l'analyse de l'absentéisme des personnels de crèche. Selon les données communiquées par LMB⁷², après une progression continue depuis 2019, le taux d'absentéisme (hors congés maternité) a nettement reculé en 2023

■
■ La baisse est générale, quel que soit le motif, à l'exception des accidents du travail qui enregistrent une légère progression.

⁷⁰ Précisions méthodologiques : analyse réalisée sur un (échantillon d'établissements de La Maison Bleue relevant du code NAF 8891A « Accueil du jeune enfant » soit 332 crèches La comparaison est effectuée avec l'ensemble des établissements relevant de ce code. Les assistantes maternelles ne sont pas prises en compte.

⁷¹ Résultats statistiques obtenus sur les SIRET actifs en 2022 avec au moins un salarié rattaché au code NAF 8891A et focus pour les SIRET transmis par l'IGAS identifiés dans cette catégorie

⁷² Tableaux de bord RH (LMB).

[316] Ces données témoignent d'une prévention des TMS insuffisante. Ainsi, les formations spécialisées ne sont suivies que par une minorité des professionnels :

[REDACTED]

[317] Concernant en revanche l'ergonomie du matériel destiné aux professionnels, la mission n'a pas recueilli de plaintes de la part des professionnels rencontrés lors de ses visites. Les observations relatives à l'inadaptation de certains équipements sont très limitées dans les rapports PMI consultés.

[318] La pratique des heures supplémentaires est enfin [REDACTED] chez LMB que chez les autres gestionnaires privés lucratifs [REDACTED]

⁷³.

4.2.2 La masse salariale fait l'objet d'un pilotage fin dans un objectif d'optimisation qui met sous tension les crèches

[319] Les charges de personnel représentent de [REDACTED] à [REDACTED]⁷⁴ des charges totales des crèches en 2023. La maîtrise de cette dépense est donc un enjeu fort. Elle doit cependant tenir compte de la réglementation qui fixe des normes d'encadrement et de qualification par crèche selon la taille des établissements⁷⁵.

4.2.2.1 La détermination des effectifs de crèche s'appuie sur une grille de postage théorique

[320] La mission a eu accès à deux versions des règles de postage de la Maison Bleue : la grille actuellement en vigueur (grille n°1) et une grille précédente (grille n°2) qui figurait dans un document interne relatif au « remplacement des professionnels de crèche ». Les modalités de calcul n'ont été pas précisées par le gestionnaire,

[REDACTED]

[321] Ces grilles mettent en œuvre une « linéarisation » du postage en fonction de la capacité de l'établissement, indépendante de ses caractéristiques (amplitude d'ouverture et organisation des locaux s'ils sont différents de ceux du postage type, temps partiels, quotité de direction et temps dédié auprès des enfants, organisation du travail sur le plan ménager...). Il s'agit donc d'une approche théorique qui, par définition, doit être confrontée à la réalité de chaque crèche. Les projections de personnels par capacité d'EAJE sont proposées sans lien avec les catégories de crèches (article R2324-46 du CSP).

⁷³ Source : DSN/DARES

⁷⁴ Voir partie 3.

⁷⁵ Ces règles sont détaillées au 2.5.1.1. de l'annexe 7.

[322]

Tableau 28 : Quotité de travail des directions de crèche (en ETP)

	Micro-crèches <12 places	Petites crèches entre 13 et 24 places	Crèches entre 25 et 39 places	Grandes crèches (à partir de 40 places)
Quotités issues de la grille de postage LMB	■ ⁷⁷	■(*)	■	■
Quotités prévues par la réglementation ⁷⁸	■	■	■	■

Source :

[323]

■⁷⁹.

[324] L'effectivité de ces mesures, dont l'entreprise n'a pu produire un bilan, n'a pu être corroboré par les visites de crèche effectuées par la mission. Des interlocuteurs au siège ont souligné la difficulté à garantir ces modalités dans un contexte de tension sur les recrutements, notamment pour les adjoints ■

[325] La mission observe que, par rapport à la version précédente, la nouvelle grille se traduit par une baisse de l'effectif auprès des enfants qui touche les petites crèches (inférieures à 20 berceaux) et les plus grandes (supérieures à 60 berceaux) :

Tableau 29 : Ecart constatés (en ETP) concernant les personnels auprès des enfants dans l'évolution des règles de postage de LMB

Nombre de berceaux			Ancienne grille			Nouvelle grille		
■	■	■	■	■	■	■	■	■
■	■	■	■	■	■	■	■	■
■	■	■	■	■	■	■	■	■
■	■	■	■	■	■	■	■	■
■	■	■	■	■	■	■	■	■
■	■	■	■	■	■	■	■	■
■	■	■	■	■	■	■	■	■
■	■	■	■	■	■	■	■	■

Source : LMB

77

⁷⁸ Article 2324- 46-1 du CSP.⁷⁹ R2324-41 et R2324-46-3 du CSP

[326]

Les règles de postage en vigueur appellent en outre trois autres observations :

- Le ratio infirmier [REDACTED] alors qu'il est obligatoire dans tous les EAJE de plus de 25 places (à partir de 0,20 ETP). [REDACTED], au-delà elle laisse penser que ce temps est mis en œuvre par le directeur ou la directrice ou son adjoint(e), ce qui atténue la portée des mesures du « New Deal RH »⁸⁰. De plus, cette pratique n'est possible que si des puéricultrices ou infirmières avec expérience sont recrutées aux postes de direction, ce qui est prévu par la grille mais sans doute difficile à mettre en œuvre dans la réalité⁸¹ ;
- La grille prévoit un temps médical dans l'équipe. Or, depuis 2021, devant les difficultés des établissements à faire appel à un médecin, il est prévu l'intervention d'un référent santé et accueil inclusif (RSAI)⁸² proportionnel à la capacité des EAJE. Les rapports de visite des PMI consultés par la mission confirment que ces deux modalités sont pratiquées dans les crèches gérées par LMB, avec une absence de mise en œuvre dans certaines crèches : 12 % des rapports de visite PMI en 2023 exploités par la mission indiquent que la crèche n'est pas dotée d'un référent santé accueil inclusif (RSAI), obligatoire depuis le 1er janvier 2023 en application de l'article 2324-39 du CSP ; lorsqu'il existe, les heures effectuées ne sont pas nécessairement conformes aux quotités prévues.

Non-conformité n°7 : : Absence d'un référent santé accueil inclusif (RSAI) dans certaines crèches

- Enfin, les quotités présentées pour l'encadrement des enfants se situent en fourchette très basse [REDACTED] ce qui ne permet pas de prendre en compte l'accueil en surnombre, ainsi que les congés et absences pour maladie des professionnels. **Dans ce contexte, et comme l'ont indiqué les PMI rencontrées par la mission, toute absence d'un professionnel ou tout accroissement des capacités est porteur d'un risque de non-respect des ratios d'encadrement (cf. *infra*).**

4.2.2.2 La recherche de l'optimisation des dépenses RH prend le pas en pratique sur les besoins opérationnels

[327] La mission a pu constater que la mise en œuvre de ces règles de postage était supervisée de manière fine par la DAF dans un souci permanent d'optimisation qui ne permet pas d'intégrer

80

⁸¹ Au niveau national, 20 % des postes de direction sont occupés par des puéricultrices (source : DREES – l'offre d'accueil des enfants de moins de 3 ans en 2022).

⁸² Article R2324-39 du CSP

les particularités et le contexte opérationnel de chaque établissement. Plus précisément, on observe que :

- **Les modalités de remplacement en cas d'absence des personnels** de crèche reposent prioritairement sur la mobilisation du personnel existant.

[328] [REDACTED]

[329] Le recours à ces personnels et à l'intérim est encadré tant en ce qui concerne les délais de mise en œuvre qu'en durée⁸³. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]⁸⁴. Les contrôles réalisés par les PMI dans cette région montrent que dans certains établissements, le recours à l'intérim peut représenter jusqu'à plus de 40% de l'effectif de l'établissement, ce qui rend très difficile la mise en œuvre d'un projet éducatif stable et de qualité.

- **La [REDACTED] intervient en validation de toutes les décisions de recrutement ou de renfort.**

[330] Comme l'ont souligné certains interlocuteurs de la mission, [REDACTED] a pris un « poids excessif » dans les processus d'allocation des ressources humaines, qui le fait décider très généralement en dernier ressort.

[331] [REDACTED]

[332] Cette validation n'est enserrée dans aucun délai, à la différence des autres étapes de la procédure de recrutement interne⁸⁵, ce qui peut impacter le délai de recrutement et a pu conduire, dans une crèche visitée par la mission, à des périodes travaillées sans contrat pour des personnels en CDD⁸⁶.

- **Le suivi de la masse salariale occupe une place essentielle dans l'animation de la performance des directions régionales.**

⁸³ Annexe RH, tableau 20

⁸⁴ [REDACTED]

⁸⁵ Procédure de recrutement en crèche, 21 mars 2023, service recrutement (DRH).

⁸⁶ [REDACTED]

[333] Les comités de performance (COMOP), organisés mensuellement avec chaque directeur régional, sont l'occasion de suivre de manière fine la performance opérationnelle des crèches.

[REDACTED]

- L'asymétrie entre [REDACTED] qui portent les ressources humaines est renforcée par l'inadaptation des outils de suivi :

[334] [REDACTED]

[335] De leur côté, la [REDACTED] et la [REDACTED] ne disposent pas d'outils adaptés pour nourrir un dialogue équilibré sur la situation RH des crèches :

- [REDACTED]

- [REDACTED] n'a pas d'outil permettant de suivre les besoins en personnels des crèches pour se conformer aux obligations réglementaires en matière d'encadrement et de qualification, ou du moins pour l'alerter sur des situations d'écart persistantes.

Le suivi et la planification des effectifs en crèche

[REDACTED]

Outre qu'il n'est pas utilisé par les responsables de crèche, cet outil présente plusieurs limites : il n'intègre pas de système automatique d'alerte permettant de signaler à la hiérarchie des situations d'écarts par rapport à la réglementation ; les informations qui ne figurent pas dans la base RH ne sont pas prises en compte (salariés pour lesquels le contrat n'est pas encore signé, ou dont la mise à disposition de la crèche n'est pas encore effective⁸⁷, intervention d'intérimaires). Le SI ne peut par conséquent constituer de manière fiable un outil de suivi prévisionnel. En l'absence de système de badgeage des salariés, qui pourrait lui être corrélé, il ne permet pas davantage un suivi en temps réel de l'adéquation des personnels présents au nombre d'enfants accueillis.

[336] [REDACTED]

A la demande de la mission, il a sollicité fin octobre auprès de son prestataire diverses extractions portant sur les crèches en sous poste à une date donnée sur les 5 dernières années, ainsi que

⁸⁷ C'est le cas des salariés volants ou des personnels en crèches mis à disposition d'une autre crèche.

sur la semaine de contrôle de la mission pour les crèches visitées en juin dernier. Ces données n'ont pu être produites en l'état actuel du SI, ce qui témoigne d'une limite importante dans le suivi des ratios s'agissant notamment de données de l'année en cours.

[337] Au vu de ces éléments, la mission constate que le groupe LMB n'est pas actuellement en situation de connaître à tout moment le ratio d'encadrement des enfants et le ratio de personnel qualifié, et d'en assurer un suivi centralisé.

[338] La recherche de l'optimisation de la masse salariale lorsqu'elle est comprise par la chaîne hiérarchique comme prioritaire, peut se traduire par une dégradation du fonctionnement de la crèche, et impacter tant les conditions de travail du personnel que la qualité de l'accueil des enfants.

4.2.3 Les non-conformités réglementaires et les dysfonctionnements les plus récurrents relevés lors des contrôles PMI portent sur les ressources humaines

[339] Les EAJE de la Maison Bleue ont fait l'objet ces dernières années d'un haut niveau de contrôle, qui s'est renforcé en 2023, de la part des services de protection maternelle et infantile (PMI), particulièrement dans les départements accueillant le plus d'établissements gérés par LMB⁸⁸.

Le contrôle des services de PMI sur les EAJE gérés par La Maison Bleue

La mission a sollicité les conseils départementaux des 44 départements dans lesquels La Maison Bleue avait des crèches en activité au 31 décembre 2023, pour avoir communication des rapports de visite réalisés en 2022-2023. 36 départements ont répondu, totalisant 96 % des établissements. 405 visites ont été effectuées au cours de ces 2 années dans les départements concernés (soit 154 en 2022 et 251 en 2023, à rapporter au nombre de 351 crèches en activité au 31 décembre 2023). Un établissement pouvant faire l'objet de plusieurs visites, 358 crèches ont été contrôlées (135 en 2022 et 223 en 2023). L'exploitation de ces rapports a été complétée par un échange approfondi avec les autorités de contrôle (Conseils départementaux, Caf, DDETS) de 13 départements, représentant 74 % du parc de crèches de LMB : Bouches du Rhône (13), Hautes-Pyrénées (31), Loire-Atlantique (44), Meurthe-et-Moselle (54), Rhône (69), Haute-Savoie (74), Paris (75), Seine-et-Marne (77), Yvelines (78), Essonne (91), Hauts-de-Seine (92), Val-de-Marne (94) et Val d'Oise (95).

[340] **La non-conformité du taux d'encadrement et/ou le non-respect de la qualification sont soulignés dans 49 % des rapports de visites en 2023.** La proportion des visites avec une non-conformité peut atteindre jusqu'à 61 %. Il est précisé que le non-respect du taux d'encadrement peut ne porter que sur une partie de la journée (par exemple le temps de pause) et être résolu au contrôle suivant par un aménagement du planning demandé par la PMI.

⁸⁸ Les 11 départements qui accueillent plus de 10 EAJE gérés par LMB totalisent 74 % des EAJE du groupe et 77 % des visites réalisées sur 2022 et 2023.

Tableau 30 : Nombre de non-conformités RH identifiées lors des visites PMI de crèches gérées par La Maison Bleue en 2023 dans les régions

Région	Nombre de visites PMI en 2023 ⁸⁹	Non-respect des règles de qualification	Non-respect taux d'encadrement	Nombre de visites cumulant les 2 catégories de non-conformité	Part des visites avec non-conformité ⁹⁰
IDF Ouest	83	44	36	29	61 %
IDF Est	78	19	16	6	37 %
AURA- Est	47	15	22	12	57 %
Sud Est	31	10	14	7	51 %
Ouest	9	1	0	0	11 %
Sud Ouest	3	1	0	0	33 %
Total	251	90	88	54	49 %

Source : Rapports de visite PMI (exploitation par la mission)

[341] La non-conformité en termes de qualification concerne en premier lieu la proportion de 40 % de diplômés de catégorie 1⁹¹. L'analyse réalisée par la mission⁹² tend à corroborer une difficulté à atteindre ce ratio sur un nombre substantiel d'établissements. Il ressort en outre des échanges avec les autorités de contrôles rencontrées, les constats suivants :

- **Des délais de mise en conformité importants** et qui ne sont pas toujours justifiés par le contexte local⁹³ ;
- **Une mise en œuvre de l'accueil des enfants en surnombre⁹⁴, alors même que les équipes sont en sous-effectif :**

[342] Comme l'a souligné une PMI auprès de la mission : « *malgré des situations d'effectifs dégradés associées à un manque d'encadrement technique, le nombre d'enfants accueillis est rarement diminué par le gestionnaire, et même parfois, l'accueil en surnombre se poursuit et les* »

⁸⁹ Une même crèche peut avoir donné lieu à plusieurs visites durant la période en particulier si des points de non-conformité importants sont identifiés.

⁹⁰ Proportion calculée sans doubles comptes, certaines crèches cumulant les 2 catégories de non-conformité.

⁹¹ L'effectif doit être constitué, pour au moins 40 %, de professionnels diplômés dit de « catégorie 1 » (puériculteurs, éducateurs de jeunes enfants, auxiliaires de puériculture, infirmiers ou psychomotriciens). Cette proportion est calculée en moyenne sur le mois, au regard de l'effectif mensuel de référence de l'établissement du même mois. Un arrêté ministériel reste à prendre pour préciser le mode de calcul. Cette proportion est généralement appréciée le jour de la visite car il est difficile d'opérer la vérification sur le mois.

⁹² Annexe 6.

⁹³ A titre d'illustration :

- Selon le conseil départemental de Haute-Garonne, la mise en conformité peut atteindre 2 à 3 ans. Dans le délai « ils ont fonctionné à un coût moindre ».
- La crèche [REDACTED] présentait lors du dernier contrôle un taux de 28 % de diplômés (au lieu des 40 % exigés). C'est selon la PMI, une des seules structures du département n'atteignant pas les 40 %.
- En Haute-Savoie, secteur particulièrement tendu en matière de recrutement compte-tenu de la proximité de la Suisse, la PMI indique que certaines crèches privées ont réussi à se redresser en matière RH et à retrouver de l'attractivité.

⁹⁴ Aux termes de l'article R2324-27 du CSP, dans les EAJE le nombre maximal d'enfants simultanément accueillis peut atteindre 115 % de la capacité d'accueil (...) sous réserve (...) que :

- le taux d'occupation hebdomadaire de l'établissement n'excède pas 100 % de la capacité horaire hebdomadaire d'accueil calculée selon le nombre d'heures d'ouverture hebdomadaire (...),
- les règles d'encadrement (...) sont respectées au regard du nombre total d'enfants effectivement accueillis à tout instant.

adaptations également ce qui ne permet pas de garantir la sécurité, la santé et la qualité de l'accueil des enfants. De ce fait les professionnels auprès des enfants sont en grande souffrance, épuisés, et le risque d'incidents, de gestes inadaptés est augmenté ».

[343] Cette pratique peut donner lieu à des écarts manifestes et durables à la réglementation. Ainsi, La PMI du Var (83) a constaté au mois de mars 2024 au sein de l'EAJE « [REDACTED] » un accueil en surnombre à 133 % au lieu des 115 % autorisés par la réglementation en vigueur (80 enfants présents au lieu des 69 autorisés dans le cadre de l'accueil en surnombre). Le contrôle exercé par la CAF⁹⁵ a permis de montrer que les règles de surnombre n'avaient pas été respectées durant 161 jours en 2022 et 2023, avec jusqu'à 87 enfants accueillis sur certains jours. Sur les 6 premiers mois de 2024, ce dépassement a été encore constaté sur 23 jours.

Non-conformité n°8 : Non-respect, dans certaines crèches, des dispositions de l'article R2324-27 du CSP relatif à l'accueil en surnombre.

- **Des situations RH problématiques caractérisées par :** des ETP fixés au niveau minimum avec le risque de faire passer la crèche en cas de sous-effectif en dessous des seuils réglementaires ; des absences qui ne sont pas toujours compensées ; un recours aux intérimaires qui met à mal l'accueil ; des personnels peu qualifiés et peu expérimentés ; des équipes parfois « laissées à la dérive », peu accompagnées et fortement sollicitées sur les tâches de ménage, au détriment de l'encadrement des enfants.

[344] Selon ces mêmes PMI, ces constats sont largement communs aux gestionnaires privés lucratifs

4.2.4 Les conditions de qualification et de probité des personnels ne sont pas pleinement sécurisées

[345] Les textes relatifs aux EAJE déterminent des règles précises de qualification pour le personnel encadrant et non-encadrant des crèches⁹⁶. Le process de recrutement de LMB prévoit une double vérification de ces conditions, comme des autres pièces obligatoires (certificat médical d'aptitude, extrait de casier judiciaire (bulletin n°3)), par le directeur ou la directrice de crèche, puis par le HRBP. Si cette vérification est défailante, le SIRH [REDACTED]. Les [REDACTED] rencontrés ont indiqué vérifier systématiquement ces pièces depuis 2023. Certaines PMI notent que les documents relatifs aux personnels ne sont pas systématiquement présentés, ce qui ne permet pas de contrôler la conformité réglementaire. Aucune garantie n'a été apportée à la mission sur la mise en œuvre exhaustive de cette obligation dans toutes les crèches.

[346] Elle estime par conséquent que le process interne de recrutement n'est pas pleinement sécurisé.

⁹⁵ Conformément aux recommandations du rapport de l'IGAS 2022-062R de Mars 2023 portant sur la « Qualité de l'accueil et prévention de la maltraitance dans les crèches », de nouveaux items ont été introduits en 2024 dans la grille de contrôle pour mieux approcher la qualité de l'accueil.

⁹⁶ R 2324-40 et suivants du CSP

4.2.5 Les difficultés RH non résolues peuvent créer des situations de crise durables par une réactivité insuffisante du gestionnaire

[347] Les visites de crèches opérées par la mission et les rapports des PMI montrent des situations de crise où la situation RH (absence ou instabilité de la direction, management dysfonctionnel ou encore le sous-effectif durable de la crèche) impacte le fonctionnement de l'établissement (épuisement des professionnelles pouvant induire une prise en charge inadaptée, désorganisation, manque d'hygiène, turn-over des professionnelles rendant difficile la continuité pédagogique...). De telles situations impactent nécessairement la qualité de l'accueil. Elles suscitent l'incompréhension des collectivités et le désarroi des parents, et affectent défavorablement, sur certains territoires, la réputation de l'entreprise.

[348] Si aucun gestionnaire n'est à l'abri de situations de crise, c'est la durée de certaines d'entre elles, pouvant atteindre un an voire plusieurs années⁹⁷, qui interroge. Ces situations **révèlent une incapacité de l'entreprise à faire remonter de manière sécurisée et systématique les difficultés, malgré des progrès dans la période récente, et à y apporter une réponse rapide** (cf. partie 5).

4.3 Les efforts déployés pour attirer et fidéliser les salariés, et pour améliorer leurs qualifications, ne sont pas suffisants au regard des caractéristiques du marché de l'emploi dans le secteur des crèches

4.3.1 La politique de formation est dynamique mais insuffisante pour garantir la bonne qualification des personnels de crèche dans un contexte de turn-over élevé

[349] La formation est fortement promue par l'entreprise, ce qui se traduit dans les chiffres : le nombre de salariés formés (hors e-learning) au cours des cinq dernières années (2019-2024) a ainsi

[REDACTED]

[350] L'offre de formation est structurée, conçue au plus près des besoins des crèches, et intègre la notion de formations prioritaires (formations de niveau 1) liées à l'accueil et à la sécurité des enfants que les nouveaux salariés doivent réaliser dans les 6 mois suivant la prise de poste.

[351] Pour encourager la montée en compétence des personnels de crèche, LMB a mis par ailleurs en place en juin 2022 deux parcours internes d'accompagnement à la validation des acquis de l'expérience (VAE) pour accéder aux diplômes d'Educateur du jeune enfant (EJE) et d'auxiliaire de puériculture (AP).

[REDACTED]

Les résultats sont modestes et le taux de chute important interroge sur l'efficacité de l'accompagnement. Il est dommageable, dans ce contexte, que l'entreprise

⁹⁷ Des exemples sont donnés dans l'annexe consacrée aux ressources humaines.

n'encourage pas parallèlement les parcours de VAE externe, ce qui lui donnerait de surcroît plus de visibilité sur la montée en compétence de ses salariés.

[352] La formation est en quasi-totalité internalisée dans le cadre du centre de formation créé en 2015, et certifié QUALIOPI en 2021. Elle est très majoritairement réalisée [REDACTED] ce qui peut rendre difficile son accessibilité pour une partie des salariés de crèche. La mise en place en 2023 d'une plate-forme d'e-learning vise à y remédier. La mission a pu constater un bon accueil de ces nouvelles modalités de formation, même si elles sont encore loin d'être appropriées et si la bonne adéquation de l'e-learning, dans le cas de formations très pratiques, nécessitera d'être évaluée par le groupe.

[353] Mais la principale difficulté reste la situation des crèches en termes de ressources humaines. Comme l'ont confirmé à la mission certaines professionnelles, la formation devient la variable d'ajustement en cas de sous-effectif ⁹⁹. L'effort de formation [REDACTED] reste de fait insuffisant pour compenser le turn-over observé (cf. *supra*). Comme en attestent les rapports de visite des PMI, cette situation ne permet pas de garantir une formation systématique de l'ensemble des professionnels concernés sur les aspects indispensables à la sécurité de l'accueil (formations à l'hygiène et à la sécurité, formation aux normes sanitaires...) dans un délai suffisamment rapproché avec leur prise de poste.

4.3.2 Les efforts faits pour favoriser l'attractivité et la fidélisation des salariés prennent place au sein d'une politique salariale peu attractive

[354] Il ressort des grilles de rémunération appliquées par l'entreprise une échelle assez « plate », peu favorable à la fidélisation des personnels. Ces grilles sont par ailleurs peu attractives pour des responsables de crèches expérimentés. [REDACTED]

[355] [REDACTED]

[356] Mesurer l'impact de cette évolution, au périmètre en tout état de cause limité, est prématuré. Il en est de même de mesures tout aussi récentes telle que la politique de mobilité professionnelle encouragée à travers des « revues de talents » (*talents review*) ou encore le « New Deal » RH, qui se met en œuvre difficilement (cf. *supra*).

[357] La situation financière de l'entreprise constitue en tout état de cause une limite importante à toute mesure de revalorisation plus générale pouvant avoir un effet significatif sur l'attractivité.

⁹⁹ En 2022-2023, 28 crèches n'avaient bénéficié d'aucune action de formation ; parmi celles qui en ont bénéficié, 59 ont mis en œuvre moins de la moitié des formations prévue dans leur plan de formation.

5 Bien que nombreux et renforcés dans la période récente, les outils mis en place pour garantir la qualité de l'accueil en crèche ne sont pas suffisants au regard des risques constatés

[358] Le groupe a structuré progressivement une politique Qualité à l'égard de ses établissements. Portée par la direction Métier créée en 2010, elle est articulée autour de deux dimensions :

- La dimension pédagogique et éducative, en lien avec le projet pédagogique de LMB qui se veut un marqueur de la culture interne de l'entreprise et de sa communication externe ;
- Les autres aspects du fonctionnement des crèches (conditions matérielles d'accueil, RH, normes de sécurité, etc.).

[359] Les outils développés dans ce cadre (procédures, protocoles et référentiels, audits pédagogiques et audits qualité, mesure de la satisfaction des parents), ou qui y concourent (formation), participent tous à la maîtrise des risques en crèche. S'agissant des incidents survenus dans les crèches et affectant les enfants accueillis, le groupe LMB s'est doté par ailleurs en 2018 d'un dispositif centralisé de remontée des événements indésirables survenant en crèche, récemment complété pour mieux prendre en compte le risque de maltraitance. Il existe également un processus relatif aux informations préoccupantes (IP).

[360] Tous les aspects de la qualité de l'accueil sont bien identifiés et semblent globalement couverts par les différents processus et outils, qui ont été renforcés depuis deux ans, tout comme la politique de réduction des risques. Le pilotage de la Qualité s'est fortement structuré.

[361] Les investigations de la mission ainsi que les très nombreux contrôles externes réalisés dans les EAJE gérés par le groupe, montrent toutefois qu'au-delà des aspects RH qui sont majeurs, d'autres difficultés peuvent impacter la qualité de l'accueil dans les crèches. Cela s'explique, selon la mission, par :

- Des processus et des outils de prévention et de contrôle qui ne sont pas encore suffisamment appropriés par le niveau opérationnel ;
- Un pilotage de la qualité encore perfectible et qui ne s'accompagne pas d'une organisation opérationnelle, portée au niveau du siège, permettant d'apporter un appui renforcé aux crèches les plus en difficulté.

5.1 Au-delà des aspects liés aux ressources humaines, la prise en charge des enfants dans les crèches fait apparaître des difficultés qui mettent en jeu la qualité de l'accueil

[362] Les investigations de la mission et les contrôles des PMI permettent d'identifier plusieurs types de difficultés ou de risques.

5.1.1 La sécurisation du cadre d'accueil peut être affectée par une réactivité parfois insuffisante pour répondre aux besoins

[363] Les rapports de contrôle des PMI consacrent une part importante au volet bâtiminaire et à la sécurisation du cadre de l'accueil. Si ces contrôles ne révèlent pas d'inadaptations majeures des locaux, sont en revanche plus fréquemment pointées des difficultés liées à leur sécurisation ou à celle des équipements, ainsi que des problèmes de vétusté qui, compte-tenu de l'âge du parc géré par LMB, vont aller en s'accroissant¹⁰⁰. La gestion des sinistres peut se révéler problématique. L'immobilier des crèches étant quasi exclusivement locatif ou bien mis à disposition dans le cadre de DSP, les travaux incombent en effet au propriétaire, ce qui peut accroître les délais. Face à une situation d'urgence, le groupe a la faculté d'intervenir et de se substituer au propriétaire mais la direction de l'Immobilier a indiqué le faire rarement.

[364] Sur les différentes dimensions bâtiminaires, les délais de mise en conformité à la suite des contrôles des PMI sont parfois longs et peuvent avoir des impacts significatifs sur la qualité de l'accueil, comme la mission a pu le constater par exemple dans la crèche [REDACTED]¹⁰¹. Cela interroge sur la capacité du gestionnaire à suivre les besoins et à hiérarchiser les travaux. La [REDACTED] indique ne pas disposer d'une vision précise de l'état de son parc et établir la programmation sur la base des rapports de visite des PMI, mais sans être systématiquement destinataire de ces documents. Cette situation conduit le groupe à se situer en réaction au lieu d'établir une programmation pertinente de ses investissements.

[365] Le même défaut de réactivité a été pointé par des directrices de crèche rencontrées, concernant les interventions courantes, du fait d'une centralisation de la gestion à [REDACTED]. Depuis quelques mois, les responsables de crèches ont désormais la possibilité de recourir directement à un prestataire¹⁰²

[366] Enfin, la mission constate que le gestionnaire n'a pas la capacité de vérifier et de contrôler systématiquement l'exécution de ses contrats de maintenance préventive (sécurité incendie, installations électriques, VMC, etc.), du fait notamment d'une articulation insuffisante entre la [REDACTED]¹⁰³.

¹⁰⁰ Dans les 5 années à venir (2024-2028), [REDACTED] EAJE gérés par LMB auront été ouverts depuis au moins 10 ans.

¹⁰¹ Lors de sa visite du 3 juillet 2024, la mission a constaté la fermeture d'un des deux dortoirs des grands du fait d'infiltrations d'eau remontant au moins de l'automne 2023 selon les éléments communiqués par la PMI. Les travaux incombaient au propriétaire. Ce sinistre a conduit à condamner la pièce concernée et à augmenter notamment la capacité de l'autre dortoir dans une configuration qui n'est pas propice à la bonne sécurité des enfants (lits et matelas collés les uns aux autres ne permettant pas la circulation). Une injonction de mise en conformité, portant aussi sur d'autres aspects, a été adressée par le président du conseil départemental le 24 juillet dernier au Président de LMB.

¹⁰² Marché cadre avec la société [REDACTED]

¹⁰³ [REDACTED]

5.1.2 Le défaut d'hygiène et d'entretien des locaux est régulièrement pointé par les rapports PMI

[367] Les problèmes d'entretien sont souvent associés à une tension sur les effectifs des crèches, comme la mission a pu elle-même le constater dans certaines de ses visites. En effet, les tâches de ménages sont effectuées en totalité en micro-crèche, ou en partie dans les autres crèches, par le personnel auprès des enfants. Elles ne peuvent donc être priorisées en cas d'effectifs insuffisants. La mission a constaté dans une crèche la présence d'un seul agent polyvalent ce qui, compte-tenu de l'amplitude horaire de cet établissement, se traduit par la participation quotidienne au ménage des personnels auprès des enfants¹⁰⁴.

[368] S'il est fréquent que des professionnels de la petite enfance aient à accomplir des tâches ménagères, particulièrement en micro-crèche,¹⁰⁵ selon les services de PMI rencontrés cet aspect est renforcé chez les gestionnaires privés, quel que soit le type de crèches.

5.1.3 Les besoins des crèches semblent couverts de manière satisfaisante s'agissant de l'alimentation et des consommables

[369] Les principaux besoins des crèches sont couverts par des marchés cadre¹⁰⁶. Les directeurs de crèches sont par ailleurs dotés d'une carte d'achat (dite « [REDACTED] ») qui leur permet de procéder à des dépenses ponctuelles et urgentes. Les appréciations des directrices de crèche recueillies par la mission sont concordantes tant sur l'adaptation des marchés cadre aux besoins (flexibilité, délais de livraison), que sur l'absence de « rationnement » sur ces postes de dépenses. Tous les professionnels rencontrés ont estimé disposer de matériel pédagogique, de jeux et d'alimentation en quantité et qualité suffisante.

[370] Les difficultés ponctuelles dont la mission a pu prendre connaissance semblent plutôt imputables à des dysfonctionnements de la direction de la crèche, induisant une insuffisante anticipation des commandes et une mauvaise gestion des stocks.

¹⁰⁴ [REDACTED]

¹⁰⁵ 47 % d'entre eux, particulièrement en micro-crèches, réaliseraient partiellement ce type de tâches (rapport IGAS « Micro-crèches : modèles de financement et qualité d'accueil » janvier 2024).

¹⁰⁶ [REDACTED]

5.2 Le groupe a structuré une démarche d'audit interne visant à garantir la qualité de l'accueil dans les crèches, qui n'est pas encore complètement déployée

5.2.1 Bien qu'accompagnée, la mise en œuvre du projet éducatif de La Maison Bleue peut trouver des difficultés à s'appliquer au regard du contexte RH

5.2.1.1 Des audits pédagogiques sont mis en œuvre par le siège selon une régularité variable pour accompagner les crèches dans l'amélioration de l'accueil

[371] Conçu dès l'origine du groupe, par sa co-fondatrice Antonia Ryckbosch, le projet éducatif de La Maison Bleue, décliné dans le projet d'accueil de chaque crèche, repose aujourd'hui sur 7 piliers¹⁰⁷, qui sont en cohérence avec la charte nationale pour l'accueil du jeune enfant¹⁰⁸. Il se décline dans un référentiel détaillé, couvrant tous les aspects de l'accueil. Les micro-crèches font l'objet d'un projet pédagogique spécifique, fortement promu dans la communication de l'entreprise, articulé autour de la pédagogie « Montessori des tous petits » et de l'éveil à l'anglais.

[372] L'appropriation du projet pédagogique s'appuie sur :

- **Une formation aux « fondamentaux pour accueillir l'enfant et sa famille »** qui doit être effectuée par les salariés de crèches à l'occasion de leur prise de poste. La mission estime, qu'au regard du turn-over observé, la moitié seulement des personnels nouvellement recrutés en crèche auraient suivi cette formation en 2022-2023. Selon les données transmises par le groupe pendant la phase contradictoire, ce pourcentage aurait atteint [REDACTED] en 2024 ;
- **Des audits, mis en œuvre depuis 2013** qui s'inscrivent dans une démarche globale de suivi de la pédagogie des crèches portée par les trois référentes pédagogiques de la direction Métier.

[373] Les audits pédagogiques sont réalisés par le référent pédagogique, le RES et/ ou le directeur de la crèche dans le cadre d'une auto-évaluation, selon une récurrence déterminée par la situation de la crèche¹⁰⁹. La mission a constaté, en assistant à deux audits externes réalisés par la direction Métier¹¹⁰, que l'essentiel du temps d'audit (d'une journée en MAC à une demi-journée

¹⁰⁷ Les 7 piliers de la Charte LMB sont : « Assurer à l'enfant une sécurité affective et physique, Respecter le rythme et les repères de l'enfant, Garantir à l'enfant des soins individualisés et adaptés à ses besoins, Favoriser l'autonomie de l'enfant en s'appuyant sur ses propres ressources personnelles, Soutenir l'enfant dans la reconnaissance de ses émotions et de ses désirs, Assurer une socialisation en douceur, Situer les parents au centre du projet ».

¹⁰⁸ La charte nationale de l'accueil du jeune enfant, prise par arrêté du 23 septembre 2021, a valeur législative (CASF, art. L. 214-1-1). Elle doit être affichée dans les établissements, mise à disposition des titulaires de l'autorité parentale ou des représentants légaux des enfants, et déclinée dans les projets d'accueil des crèches.

¹⁰⁹ Le calendrier des audits est défini selon le contexte de la crèche (stable / en ouverture / en changement de direction) et selon le type de crèches (MAC ou MC).

¹¹⁰ Crèche « La Cigale » à Paris et crèche « l'Îlot de Vitto » à Toulouse

en MC) était consacré à l'observation du fonctionnement de la crèche. Un des intérêts de cette démarche est d'apprécier de manière approfondie la prise en charge éducative et, en cela, de prévenir ou d'identifier des comportements non conformes au projet éducatif, voire inadaptés à une bonne qualité de l'accueil. Les actions pour y remédier sont abordées avec l'encadrement. Les directrices rencontrées ont toutes souligné l'intérêt de ce regard extérieur.

[374] Une limite est la capacité des référentes pédagogiques à assurer des audits réguliers au regard du nombre de crèches. Leurs interventions sont priorisées en pratique sur les changements de direction, ce qui se justifie par le risque associé, mais limite d'autant l'accompagnement des autres crèches. Ainsi, si [REDACTED] crèches ont ouvert entre le 21/12/2021 et le 31/12/2023, seulement [REDACTED] d'entre elles ont fait l'objet d'un audit pédagogique en 2022 ou 2023 selon le tableau des indicateurs qualité 2022-2023 transmis par le groupe¹¹¹.

5.2.1.2 Les visites de crèches et les appréciations des parents mettent en évidence des limites dans la mise en œuvre du projet éducatif

[375] Les rapports PMI consultés pointent très ponctuellement une mauvaise appropriation du projet éducatif par les équipes¹¹², parfois mise en lien avec un projet éducatif conçu par le « haut », mais qui peut aussi être liée au turn-over. Comme la mission a pu le constater dans ses visites d'établissement, la limite la plus importante à la mise en œuvre du projet éducatif est la situation RH de la crèche (sous-effectif, défaut d'encadrement ou dysfonctionnement de celui-ci). La pédagogie portée par le siège peut alors, dans certains cas, passer au second plan et cela parfois pendant plusieurs mois. Des modes d'organisation dégradés (comme le regroupement des sections) tendent à se pérenniser, ne rendant pas possible la mise en œuvre de certains éléments clefs du projet éducatif (référence, tours de rôle pour les repas, groupes restreints ...).

[376] Il peut alors exister un écart important entre le projet éducatif, sur lequel LMB s'est engagé auprès des parents et des délégants, et la réalité. Cet écart peut aussi résulter, comme c'est le cas pour les micro-crèches, d'un effet marketing qui anticipe le déploiement dans les crèches du projet pédagogique. Selon une enquête initiée par LMB auprès des parents ayant décidé de résilier leurs contrats, si l'offre « Montessori des tous petits » a compté dans leur choix (pour ■ % d'entre eux, après la taille de la structure), le fait que les activités proposées ne correspondent pas à ces attentes a été la première raison de départ.

5.2.2 Les autres aspects du fonctionnement des crèches font l'objet d'audits Qualité

[377] La démarche d'audit interne de la Qualité a profondément évolué ces deux dernières années sous l'effet de la « certification ».

111

¹¹² Voir les illustrations dans l'annexe consacrée à la Qualité de l'accueil.

5.2.2.1 L'audit interne de la qualité est principalement porté à travers des audits mensuels sur les différents aspects du fonctionnement des crèches

[378] En 2010, le groupe a mis en place des audits de fonctionnement, [REDACTED]. La grille d'audit abordait tous les aspects du fonctionnement d'une crèche ([REDACTED]). A ces audits, lourds à mettre en œuvre selon certaines directrices rencontrées, a été substituée en 2022 une démarche d'audit [REDACTED].

[379] Le niveau de conformité à ces audits permet d'identifier des points de progrès, à l'échelle de chaque crèche mais aussi de tous les établissements. Parmi les points recueillant des niveaux de conformité moins élevés à cette échelle dans le bilan Qualité 2022-2023, la mission identifie des axes d'amélioration qu'elle a directement observé. A titre d'exemple, la formalisation de l'observation des enfants par les professionnels dans un support spécifique recueille un taux de conformité de [REDACTED] %. La démarche d'audit est toutefois encore intégrée de manière variable : sur 2023-2024, le taux de réalisation des audits mensuels est de [REDACTED] en moyenne¹¹³ avec des écarts forts et un taux décroissant selon les modules ([REDACTED]). Cela interroge sur la capacité des directions de crèche à tenir ce rythme au cours de l'année.

5.2.2.2 Des audits annuels plus approfondis sont conduits dans le cadre de la démarche de « certification » engagée en 2021

[380] La grille d'audit, ainsi déclinée tout au long de l'année dans les crèches, a été elle-même revue. Elle s'appuie sur le référentiel de « certification » dénommé « Vériselect Petite Enfance » issue d'un travail conduit dans le cadre de la Fédération Française des Entreprises de Crèches (FFEC) avec Bureau de Contrôle Véritas (accrédité Cofrac), et que LMB déploie progressivement depuis 2022. La certification n'est pas actuellement exigée par les financeurs publics dans le domaine de la petite enfance. [REDACTED] % des crèches se sont engagées dans cette démarche et sont certifiées à date.

[381] Des audits internes de préparation à la certification sont systématiquement organisés en amont de l'audit réalisé par Bureau Véritas. La mission a pu suivre deux de ces audits préparatoires¹¹⁴ et constater qu'ils constituaient un outil intéressant permettant d'aborder de manière très complète les différents risques et aspects de la qualité, hormis sur les pratiques professionnelles pour lesquelles l'audit pédagogique est l'outil adapté.

La contrepartie est une démarche relativement exigeante pour les crèches concernées et qui puisent sur les « ressources » internes (DT ou autres salariés du siège formés par le chargé de mission Qualité) pour la réalisation des audits préparatoires. Pour ces raisons, la « certification »

¹¹³ [REDACTED] actuellement ouvertes n'ont réalisé aucun audit mensuel (bilan global qualité 2ème trimestre 2024).

¹¹⁴ [REDACTED]

[386] Contrairement aux établissements et structures sociales et médico-sociales qui sont tenus, par la loi, de procéder à la déclaration et l'analyse des Événements Indésirables Graves (EIG)¹¹⁶, les EAJE ne sont pas soumis à une telle obligation. Le gestionnaire doit néanmoins informer « *sans délai le président du conseil départemental de tout accident survenu pendant l'accueil d'un enfant qui lui était confié ayant entraîné l'hospitalisation de ce dernier ou sa prise en charge par des équipes de secours extérieures à l'établissement [et de] tout décès d'un enfant qui lui était confié* »¹¹⁷.

[387] LMB organise depuis 2018 une remontée et un suivi centralisés des événements indésirables (EI) en crèche. Ce processus a été significativement renforcé ces deux dernières années, dans un contexte plus global d'attention accrue à la prévention de la maltraitance et à la qualité de l'accueil dans les EAJE. Depuis 2022, la saisie de ces EI est effectuée sur l'outil [REDACTED]¹¹⁸, ce qui a permis une amélioration de la qualité de l'information recueillie. Le cadre de saisie, qui s'est précisé progressivement, intègre :

- un classement des EI en fonction des différentes rubriques de risques affectant la santé et la sécurité dans les crèches¹¹⁹ ;
- un niveau de criticité, attribué par les directeurs de crèche qui saisissent l'événement. Il détermine le niveau de diffusion de l'information (information notamment de la DG en cas de criticité importante). Cette cotation est fondée sur la gravité de l'événement et son contexte. Elle ne prend pas en compte la fréquence, car selon la direction métier ce critère était mal compris et donc mal renseigné. **Selon la mission, le critère de fréquence est inhérent à toute démarche de maîtrise des risques. Il est donc nécessaire de le réintroduire en en précisant le contenu et en explicitant la compréhension à en avoir ;**
- un suivi détaillé des suites données ; le renseignement d'un plan d'action étant obligatoire pour les EI les plus critiques.

[388] La déclaration systématique des EI est fortement portée par la directrice générale et bien relayée par les DT et les RES dans leur animation des directeurs de crèche, comme la mission a pu le constater. Cette mobilisation a eu un impact : le nombre d'EI a augmenté très significativement en 2023 par rapport aux années antérieures [REDACTED] ; cette progression est encore plus significative pour les incidents dits « enfants ». La proportion de crèches déclarantes est passée quant à elle [REDACTED] en 2023.

[389] Cela témoigne de la diffusion d'une « culture » du signalement même si elle doit encore progresser. La mission a constaté des pratiques très différenciées de la part des directrices rencontrées concernant les événements à faire remonter, selon leur expérience, mais aussi selon les consignes des RES.

¹¹⁶ Articles L. 312-1, L. 321-1 et L. 322-1 du code de l'action sociale et des familles

¹¹⁷ Art. R. 2324-25 du CSP

¹¹⁸ [REDACTED]

¹¹⁹ Chaque type de risque est précisé conformément à la cartographie des risques en sous-famille de risque et en détails du risque. A titre d'illustration : Accident (type de risque), Chute (sous-famille), Chute de plain pied (détail du risque).

5.4.2 L'information obligatoire des conseils départementaux prévue par l'article R. 2324-5 du CSP n'est pas mise en œuvre de façon systématique

[390] L'analyse des EI « enfants » montre que l'information obligatoire des conseils départementaux (cf. *supra*) est loin d'être mise en œuvre. Le cadre de saisie permet d'identifier les événements ayant nécessité « l'appel à des services d'urgence », qui est une des deux circonstances prévues par les textes. En 2022, [REDACTED] informations de la PMI ont été réalisées pour [REDACTED] appels à des services d'urgence. En 2023, [REDACTED] informations ont été faites pour un nombre d'appel à des services d'urgence constants. Même si une sous déclaration n'est pas à exclure, l'écart traduit une non-application systématique de l'article R. 2324-25 du CSP.

Non-conformité n°9 : Mise en œuvre partielle de l'obligation d'information des conseils départementaux en cas d'appel aux services d'urgence

5.4.3 Les outils de détection et de signalement des situations de maltraitance se sont renforcés dans la période récente, mais des progrès restent à faire concernant la prévention

[391] La prise en compte en tant que tel du risque de maltraitance est récente. Des outils ont commencé à se déployer depuis 2023, mais leur mise en cohérence à travers une processus de « *gestion des gestes maltraitants des professionnel(le)s sur les enfants accueillis en crèche* » ne date que de fin mai 2024. Ce processus couvre les différents aspects de la prévention du risque, du signalement et du traitement.

- **Les outils de détection et de signalement des situations de maltraitance sont partiellement en place :**

[392] Le nouveau cadre de remontée des événements indésirables permet d'identifier plus facilement les risques de maltraitance, et depuis 2024, de suivre les actions conduites en réponse à ces signalements (information des parents, du réservataire et de la PMI, mesures disciplinaires, communications auprès des professionnelles, etc.). Seuls les directeurs de crèches peuvent cependant saisir des EI, et comme la mission a pu le constater sur une situation précise¹²⁰, l'encadrement n'a pas toujours la volonté de relayer de telles situations.

[393] Pour inciter les professionnels de crèches au signalement, le groupe a mis en place en mai 2023 un dispositif dénommé « *Tous attentifs* ». Le salarié peut saisir par ce biais directement et en toute confidentialité un référent éthique interne [REDACTED]. Ce dispositif complète aussi les EI en ce qu'il couvre également les risques liés au fonctionnement de l'équipe ou à son management. Les résultats sont pour l'instant modestes : sur [REDACTED] saisines réalisées entre juillet et décembre 2023, [REDACTED] seulement s'inscrivaient dans la cible du dispositif¹²¹. Ce nombre est passé à 8 sur 18 saisines faites depuis janvier 2024. La mission a de fait constaté que les

¹²⁰ [REDACTED] citée dans l'annexe consacrée à la qualité.

¹²¹ Selon les informations communiquées à la mission, 1 cas concernait une plainte de parents sur l'utilisation de ses coordonnées par un prestataire externe, les 5 autres visaient des présomptions de maltraitance remontées par des salariées vis-à-vis de leurs collègues.

professionnels(les) des crèches avaient une très faible connaissance de ce dispositif malgré les efforts de formation (cf. *infra*). Aucune des salariées rencontrées ne le connaissait¹²².

[394] Concernant les parents, LMB souligne que depuis 2024, un affichage obligatoire a été mis en place dans l'entrée des crèches comprenant tous les contacts utiles pour les familles (notamment les coordonnées du directeur, du directeur de territoire, du directeur régional, du conseil parents, un référent éthique LMB, du service client, de la PMI, de la CAF, de la DDPP, de la DGCCRF et du Bureau Veritas, pour les crèches certifiées). La mission n'a pas été en mesure de vérifier l'existence de cet affichage et son exhaustivité.

- **Les modalités prévues pour le traitement des situations de maltraitance sont appropriées**

[395] La sanction en cas de signalement d'un geste maltraitant du fait d'un salarié est la mise à pied à titre conservatoire de l'agent incriminé dans l'attente de la poursuite de la procédure disciplinaire. Cette procédure prudentielle est bien identifiée par les DR et les analyses effectuées par la mission sur les ■ situations remontées du 1^{er} janvier au 6 juin 2024 dans le cadre des EI, et pouvant relever de maltraitance, confirment son application.

- **La prévention de la maltraitance, qui est essentiellement réalisée à travers la formation, reste insuffisante et il n'existe pas de sensibilisation systématique des professionnels et de l'encadrement.**

[396] Une formation sur la « bientraitance et l'accueil » figure dans le catalogue de formation de l'entreprise depuis 2022-2023. ■ personnes l'ont suivie depuis sa mise en place. Le catalogue 2023-2024 a été enrichi de nouvelles formations¹²³ permettant de mieux appréhender la dimension éducative, mais aussi de renforcer l'accompagnement managérial ce qui s'inscrit dans la prévention de la maltraitance institutionnelle. ■ personnes ont participé à ces différentes formations (hors volet management) sur 2023-24, ce qui est encore trop faible pour que la formation puisse jouer un rôle significatif dans la prévention.

[397] L'e-learning a en revanche permis depuis sa mise en place en 2023, la formation de ■ personnes au module « Sensibilisation à la Bientraitance : Tous attentifs » (bilan au 25 juillet 2024).

[398] Au regard de ces constats, la mission estime que la prise en compte du risque de maltraitance n'est pas encore un axe à part entière de la démarche Qualité et de réduction des risques.

¹²² Les professionnelles hors directrices (1 à 2 par crèche) étaient mises en situation sur une situation de maltraitance exercée par une collègue et minimisée par la directrice (*exemple : vous voyez une collègue enfermer un enfant qui pleure dans le dortoir pour le punir. Que faites-vous si votre hiérarchie n'intervient pas ?*).

¹²³ ■

5.5 Le contrôle des PMI est insuffisamment pris en compte par le groupe

[399] Cette insuffisance de prise en compte se manifeste à deux niveaux :

- **Selon les services de PMI rencontrés, le manque de réactivité pour donner suites aux contrôles**, y compris lorsque ces derniers se traduisent par des mises en demeure au regard des difficultés constatées, **est particulièrement marqué concernant ce gestionnaire**.

[400] Le tableau de suivi des contrôles PMI, élaboré par la [REDACTED], semble confirmer ce constat : il indique qu'en 2023, une réponse a été apportée pour seulement [REDACTED] % des rapports ou courriers émanant des autorités de contrôle¹²⁴. L'organisation actuelle, qui se caractérise par une centralisation des réponses au siège central, [REDACTED], ne permet pas en l'état de garantir une réponse à la fois rapide et adaptée aux contrôles. Cet aspect est pourtant un enjeu important pour l'entreprise dans le contexte de la mise en œuvre de l'article 18 de la loi dite « plein emploi ». En effet, toute une gradation de sanctions (en particulier, financières) pourra être prise par le Président du département lorsqu'il n'aura pas été satisfait à ses injonctions de se mettre en conformité.

- **Les observations des autorités de contrôle ne donnent pas lieu à une analyse qualitative par le groupe** : une telle analyse permettrait pourtant, étant donné le fort niveau de contrôle, d'alimenter l'amélioration de la qualité de l'accueil dans les crèches.

[401] Il convient de noter que **selon les informations recueillies par la mission auprès des services de PMI, les manquements à la réglementation et/ ou les conditions de sécurité ont conduit en 2024 à la fermeture administrative de 7 EAJE gérés par LMB, pour des durées plus ou moins longues. 7 EAJE ont fait l'objet, sur décision du département, d'une réduction de capacité.**

5.6 Le pilotage de la qualité s'est fortement structuré depuis 2022 sans conduire à la mise en place d'un accompagnement formalisé aux crèches les plus en difficulté

5.6.1 Le pilotage de la qualité prend une dimension plus transversale

[402] L'animation de la qualité est réalisée à plusieurs niveaux :

- Le [REDACTED] intègre la qualité dans son animation des directions de crèche (réunions de secteur trimestrielles consacrées à la pédagogie, audits qualité et pédagogiques...) ;
- La [REDACTED] anime le réseau territorial sur les processus qualité : bilans pédagogiques avec les RES et bilans Qualité trimestriels avec les DT chaque trimestre ;
- Un comité Qualité, [REDACTED], se réunit à un rythme trimestriel¹²⁵ depuis début 2024. Y participent

¹²⁴ Soit 105 réponses sur 208 courriers ou rapports ; 20 sont considérées sans objet (nouvelle visite, fin de gestion, nouveau courrier...).

¹²⁵ Ce comité s'est réuni à 2 reprises en février 2024 et en juin 2024.

[REDACTED]. Il valide les pistes d'amélioration. Son compte-rendu est annexé à celui du COMEX et est communiqué au conseil d'administration. Les comptes-rendus de cette instance démontrent son caractère décisionnaire et rendent compte de la mise en place à l'échelle du groupe d'un pilotage consolidé des aspects qualité.

5.6.2 Le pilotage de la qualité s'appuie sur des indicateurs qui rendent compte de la mise en œuvre des différents processus et outils mis en place

[403] Un tableau de bord trimestriel, tenu par le chargé de mission Qualité, permet de suivre par crèche l'ensemble des processus Qualité : [REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]¹²⁶).

[404] Ces indicateurs sont présentés en comité [REDACTED] et servent de supports aux réunions avec les DT. Selon [REDACTED], ils visent à accompagner les DT et les RES dans leur appréciation de la situation de chaque crèche. Il est prévu, sur cette base, d'établir un « statut » de la crèche [REDACTED]¹²⁷/ [REDACTED] afin de mesurer l'effet des mesures prises¹²⁸.

[405] L'existence de crises durables dans certains établissements (cf.4.2.5.) démontre une difficulté, de la part du siège central, à identifier les situations problématiques qui ne remonteraient pas spontanément par les DR ou qui remonteraient trop tardivement. L'évolution des indicateurs qualité crée les conditions pour un meilleur repérage des risques par le siège. Pour jouer pleinement ce rôle, ce suivi pourrait être enrichi d'autres indicateurs liés aux ressources humaines et aux contrôles externes : durée de vacance de la direction, turn-over, indicateurs d'alerte sur le respect des obligations légales en matière d'encadrement, délai de réponse et de conformité aux contrôles.

5.6.3 Les aspects relatifs à la qualité occupent une place limitée dans les indicateurs de performance qui déterminent la part variable des directeurs de crèches et de leur hiérarchie

[406] Pour 2024, la qualité est prise en compte à travers le taux de recommandation des familles issus de enquêtes annuelles de satisfaction (sauf pour les DR) et, pour les RES et DT, la réalisation des audits Qualité. Des indicateurs RH ont été introduits pour la première fois avec une cible de turn-over pour tous les échelons, à laquelle s'ajoute une cible d'absentéisme pour les

¹²⁶ Ces 3 derniers items n'étaient pas encore renseignés dans la dernière version transmise (tableau du 2^{ème} trimestre 2024).

¹²⁷ [REDACTED]

¹²⁸ CR du Comité Qualité du 7 juillet 2024.

DR. La DRH n'a cependant pas été en capacité, en l'état du SI, de définir les cibles. Le poids de ces items reste modeste au regard de ceux relatifs à l'activité et à la performance des crèches.

Tableau 31 : Prise en compte de la qualité dans la rémunération à la performance du management territorial en 2024

	Directeur	Responsable de secteur (RES)	Directeur de territoire (DT)	Directeur régional (DR)
Part de la prime de performance	■ % (prime totale de ■ € bruts)	■ % (prime totale de ■ € bruts)	■ % (■ mois de salaire sur ■)	■ % (■ mois de salaire sur ■)

Source : LMB/ calculs mission

5.6.4 Le pilotage de la qualité ne s'accompagne pas d'une organisation opérationnelle, portée au niveau du siège central, visant à apporter un appui renforcé aux crèches les plus en difficulté

[407] Il a été indiqué à la mission qu'une intervention coordonnée des différentes directions du siège ■ pouvait se mettre en place, sur alerte du niveau territorial, pour remédier à des situations pouvant affecter la qualité de l'accueil (crèches en difficulté, présomption de maltraitance...). Ces interventions ne donnent pas lieu cependant à une formalisation.

[408] Le statut de crèche ■, précédemment évoqué, n'implique pas un process d'intervention spécifique.

[409] Le seul dispositif formalisé dont la mission a eu connaissance concernant les crèches en grande difficulté est celui qui s'applique aux ■, dans le cadre du suivi pédagogique. Ce statut est déterminé au regard de la situation globale de la crèche (situation RH, plaintes et/ ou insatisfaction des parents, événements indésirables etc.). Il déclenche, après validation du DR, la mise en œuvre d'un plan d'action global dont le directeur de territoire est le garant. ■

[410] La mission note, pour ces modalités d'intervention, l'absence de mécanismes de capitalisation et de retour d'expérience type RETEX.

[411] Une organisation opérationnelle en cas de crise reste par conséquent à définir et à formaliser, impliquant le siège en termes de moyens d'accompagnement et de délais, en particulier sur l'allocation des effectifs de crèche.

[412] En définitive, malgré des améliorations récentes parfois significatives, les outils demeurent perfectibles et ne sont pas encore systématisés de manière à garantir une qualité de l'accueil dans toutes les crèches. L'amélioration de la qualité repose à la fois sur un repérage plus systématique des difficultés (l'amélioration du processus des FEI et l'établissement d'indicateurs de risques vont dans ce sens), mais aussi sur une intervention plus rapide pour répondre aux

besoins des crèches et pour rétablir les situations de crise ou de difficultés, et cela prioritairement sur le plan des ressources humaines.

[413] Les situations de ce type dont la mission a pris connaissance montrent qu'au-delà des processus Qualité, c'est la politique de ressources humaines, et plus précisément l'allocation des effectifs, qui est en jeu et qui doit être adaptée.

[414] Enfin, la mission note que l'ensemble de ces processus qualité ne s'applique pas aux crèches « [REDACTED] ».

6 Recommandations aux organismes publics et aux administrations

[415] Cette partie, qui ne relève pas de la procédure contradictoire avec le groupe, présente la place spécifique de la Cnaf dans le déroulement de la mission (6.1), puis présente les différentes recommandations adressées à la caisse nationale et aux autres organismes et administrations sur lesquels la mission a pu s'appuyer tout au long de ses travaux, en suivant un ordre thématique (6.2) La description de la situation actuelle est très synthétique et doit être complétée par la lecture de la partie correspondante du rapport, ceci afin d'éviter les redites.

[416] Cette partie a fait l'objet de concertations avec les organismes et administrations concernés en parallèle de la procédure contradictoire avec le groupe :

- DGCS, DSS, DGT ;
- Cnaf ;
- DGFIP, CIRI (DG Trésor).

[417] La mission s'est efforcée de tenir compte, dans la formulation de ses recommandations, des autres initiatives en cours dans le domaine de la petite enfance et notamment la finalisation prochaine d'un référentiel qualité, d'un guide de contrôle et d'un guide d'évaluation. La mission a eu connaissance de l'avancée des travaux préparatoires des textes d'applications de la loi du 18 décembre 2023.

6.1 Un partage en continu d'informations et de méthode a été établi avec la Cnaf

[418] Comme l'Igas, la Cnaf a vu ses prérogatives de contrôle évoluer dans le cadre des dispositions de l'article 18 de la loi Plein emploi du 18 décembre 2023. Il y avait donc un enjeu particulier à ce que cette première mise en œuvre des prérogatives de l'Igas s'articule avec ce nouveau cadre d'action de la Cnaf. Dans cette perspective, la lettre de mission invitait à établir « avec la caisse nationale des allocations familiales un cadre de coopération permettant d'assurer une complémentarité des contrôles conduits [par la mission], par le siège de la Cnaf et par les CAF ».

[419] Comme convenu en début de mission, l'Igas d'une part, la Cnaf et les Caf d'autre part, ont agi dans le cadre de leurs prérogatives propres, mais selon un calendrier et des méthodologies partagées.

[420] La Cnaf a mis à disposition de l'Igas les données concernant le financement des Eaje (tant en fonctionnement qu'en investissement).

[421] Une synthèse des contrôles réalisés sur des EAJE du groupe LMB en 2023 a également été fournie à la mission, ainsi que les rapports de contrôle.

[422] La Cnaf a également positionné les contrôles Caf des établissements du groupe LMB prévus en 2024 au premier semestre, pour qu'ils puissent être pris en compte par la mission. Au cours de 12 d'entre eux, certains aspects relatifs à la qualité de l'accueil ont été examinés. La grille de contrôle de la Cnaf a en effet été modifiée, en 2024, sur les points suivants, pour prendre en compte cette dimension : respect du taux d'encadrement et accueil en surnombre, fourniture repas et couches en nombre suffisant, matériel suffisant au regard du nombre d'enfants accueillis.

[423] La mission a pu participer, à titre d'observateur, à plusieurs contrôles et a assisté à une réunion de restitution entre le groupe LMB et la Cnaf concernant plusieurs contrôles réalisés par les CAF des Yvelines et des Hauts de Seine.

[424] La mission a échangé avec la Cnaf sur le calcul des frais de siège et sur la pratique des loyers extracomptables pour certaines DSP.

[425] La Cnaf a également fourni à la mission des éléments permettant de disposer de points de comparaison avec le reste du secteur des crèches en particulier du secteur privé lucratif.

[426] Elle a partagé des travaux provisoires concernant les contrôles de micro-crèches PAJE (au titre des subventions d'investissement) menés à titre expérimental dans deux départements.

[427] [REDACTED]

[428] Le département des analyses statistiques et économiques de la Cnaf a produit, à la demande de la mission, une estimation du niveau de PAJE versée aux crèches du groupe et à l'ensemble du secteur, à partir de données préexistantes mais qui n'avaient pas encore été exploitées à cette fin (cf. annexe 2), permettant d'avoir une estimation de la part des participations familiales couvertes par la branche famille pour les accueils en micro-crèche.

[429] La mission a organisé des points d'avancement réguliers avec la Cnaf permettant de se mettre réciproquement au courant de l'avancée des travaux. Par ailleurs, la mission a communiqué à la Cnaf la liste des établissements qui continuent d'encaisser de la PSU alors que l'Annuaire des entreprises indique qu'ils sont fermés depuis plusieurs années.

[430] La mission a également échangé avec la Cnaf sur les évolutions à venir concernant le recueil des comptes de résultat des partenaires visant à sécuriser les données comptables déclarées auprès des Caf pour bénéficier de la PSU.

[431] En revanche, la mission n'a pas été en mesure de partager avec la Cnaf les informations qu'elle a obtenues de l'administration fiscale (cf. recommandation n°2).

[432] La mission considère que l'appui apporté par le département gestion et financement de l'action sociale de la direction des politiques familiales et sociales de la Cnaf a été décisif dans la compréhension des activités du groupe en France. Elle constate que la Cnaf a progressé de façon

significative dans l'appréhension du périmètre du groupe entre le début et la fin de la mission, même si sa nomenclature interne propre, fondée sur un numéro d'équipement, un numéro de gestionnaire et un numéro de convention, constitue une source de difficulté par rapport à la nomenclature générale que constituent les numéros SIRET et SIREN gérés par l'Insee.

6.2 Liste des recommandations

[433] Les recommandations sont présentées dans un ordre thématique

6.2.1 Renforcer l'organisation du contrôle des crèches et groupes de crèches

Recommandation n°1 Donner un pouvoir d'injonction à l'Igas en cas de non-transmission de documents nécessaires à son contrôle (loi)

[434] Situation actuelle : un opérateur faisant l'objet d'un contrôle ne transmet pas les documents sollicités par la mission et/ ou a un comportement dilatoire en lui envoyant des documents inexploitable ou incomplets.

[435] Seul le délit d'entrave à contrôle pourrait venir sanctionner l'opérateur, sans pour autant le contraindre à communiquer les éléments demandés.

[436] Recommandation : donner à l'IGAS un pouvoir d'injonction à produire les pièces nécessaires à son contrôle, sous astreinte financière. En cas de refus, l'IGAS aurait la possibilité d'engager devant le juge judiciaire la responsabilité civile de la personne morale visée.

[437] Cette mesure nécessite une intervention législative.

Recommandation n°2 Instaurer la possibilité, pour la Cnaf, de solliciter le concours de la DGFIP dans la mise en œuvre de ses prérogatives de contrôle des groupes privés (loi)

[438] Au cours de ses travaux, la mission a pu mesurer l'intérêt de pouvoir échanger avec la DGFIP sur la situation du groupe contrôlé (sur la base du III de l'article 42 de la loi n° 96-452 du 28 mai 1996 portant diverses mesures d'ordre sanitaire, social et statutaire) pour établir le périmètre du contrôle par rapport à celui de l'intégration fiscale.

[439] Une disposition législative spécifique pourrait être prévue pour permettre à la Cnaf de solliciter la DGFIP pour l'exercice de ses propres prérogatives de contrôle des groupes de crèches découlant de l'article 18 de la loi n° 2023-1196 du 18 décembre 2023 pour le plein emploi.

Recommandation n°3 Prévoir la transmission à la Cnaf, par les principaux opérateurs privés, des balances générales par établissement d'accueil de la petite enfance, afin d'assurer la mise en œuvre de ses prérogatives de contrôle des groupes privés (décret)

[440] La mission a été destinataire du projet de décret relatif aux obligations de transmission de documents aux caisses d'allocations familiales par les établissements d'accueil du jeune enfant, qui précise les conditions d'application de l'article L. 2324-2-3 du code de la santé publique créé par l'article 18 de la loi pour le plein emploi du 18 décembre 2023. La Cnaf a conscience des limites des contrôles qu'elle peut réaliser à partir des informations déclarées par les opérateurs sur sa plateforme de service aides financières d'action sociale (Afas). Comme suite au rapport Igas de

2023, le recueil (réalisé par les gestionnaires principalement sur des comptes à deux chiffres) a été affiné pour permettre d'isoler des postes de charges ou de produits plus fins.

[441] La version du projet de décret transmise semble indiquer une volonté de demander aux entreprises une saisie aussi proche que possible des comptes de façon à limiter les retraitements demandés aux gestionnaires et d'éviter toute difficulté liée à des reclassements entre les rubriques de la plateforme.

[442] La mission préconise une approche complémentaire et ciblée (sur les principaux gestionnaires, par exemple ceux qui disposent d'un commissaire aux comptes et/ou dépassent un seuil de chiffres d'affaires). Il s'agirait de demander, outre les comptes sociaux et consolidés, la transmission des balances générales au niveau des établissements d'accueil du jeune enfant, dont l'analyse serait réalisée par la *task force* nationale en cours de mise en place au sein de la Cnaf (cf. recommandation n°5).

Recommandation n°4 Mettre en place dans chaque département un circuit de recueil et de traitement des alertes

[443] Dans la suite des recommandations du rapport remis par Mme Florence DABIN le 3 octobre 2024¹²⁹, la mission estime nécessaire de prévoir dans chaque département un circuit de recueil et de traitement des alertes dans les lieux d'accueil du jeune enfant, que celles-ci proviennent des parents, des professionnels ou de toute autre personne.

[444] Sans attendre, et de manière à renforcer l'information des parents sur les voies de recours, les coordonnées du service de PMI pourraient figurer de manière obligatoire dans le contrat d'accueil.

Recommandation n°5 Accompagner la mise en place d'une *task force* Cnaf dédiée au contrôle de groupes de crèches disposant de moyens et de compétences adaptées (COG)

[445] Situation actuelle : le pilotage du contrôle est réalisé par le département gestion et financement de l'action sociale, en sus de son activité habituelle. Si cette organisation peut avoir des avantages pendant la phase de cadrage et de mise en place, elle ne sera sans doute pas praticable dans la durée.

[446] Recommandation : constituer une *task force* dotée d'effectifs suffisants en nombre et en compétences pour élaborer et mettre en œuvre une méthode de contrôle des groupes de crèches privées. Une des tâches de cette *task force* pourrait être la définition et la maintenance du dispositif de recueil d'informations comptables (et fiscales) dont la transmission sera prévue par le décret d'application de l'article L. 2324-2-3 du code de la santé publique créé par l'article 18 de la loi du 18 décembre 2023 pour le plein emploi.

[447] Un appui au démarrage par des compétences spécialisées de l'Igas (en comptabilité et en droit) pourrait être envisagé lors de la constitution de cette *task force*.

¹²⁹ « Proposition d'un circuit sur le recueil des alertes dans les lieux d'accueil du jeune enfant », Florence Dabin, Présidente du conseil départemental de Maine-et-Loire et Présidente de France Enfance Protégée, rapport remis à Mme Agnès Canayer, Ministre déléguée chargée de la famille et de la petite enfance.

Recommandation n°6 Pérenniser et élargir le groupe de contact inter-administrations sur les difficultés rencontrées dans le secteur des crèches

[448] Situation actuelle : un groupe de contact (DGCS, DGEFP, Cnaf, Igas) s'est mis très récemment en place, à l'initiative de la DGCS, pour partager les informations dont disposent ces organismes sur les opérateurs de crèches en difficulté. Le périmètre des thématiques abordées, la composition et le mode de fonctionnement de ce groupe ne sont pas encore précisément définis

[449] Recommandation : pérenniser cette initiative en élargissant le tour de table, de façon permanente ou en fonction des ordres du jour : DSS, ACOSS, DGT, ...

Recommandation n°7 Prévoir, dans le guide national de contrôle, une coordination plus systématique des Caf et des PMI dans le cadre de l'attribution des aides à l'investissement afin de mieux garantir la réalisation des travaux prioritaires pour la qualité de l'accueil.

[450] Au-delà des mesures précédemment évoquées et visant à mieux sécuriser l'attribution des subventions d'investissement des Caf, la mission estime utile d'envisager une coordination plus systématique entre les Caf et les PMI dans l'objectif de mieux garantir la réalisation des travaux prioritaires en matière de qualité de l'accueil. Cette coordination pourrait se concrétiser par des échanges au moment de l'instruction des demandes de subvention afin de prendre en considération les préconisations des PMI sur le volet bâtimentaire. Il s'agirait de reprendre ainsi, dans le guide de contrôle en cours d'élaboration, une bonne pratique constatée dans certains départements.

Recommandation n°8 Positionner les Caf en alerte des PMI sur le respect des règles d'encadrement et de surnombre pour permettre à celles-ci de mieux cibler leurs contrôles sur d'autres aspects de la qualité de l'accueil.

[451] Suite au rapport IGAS de 2023 sur les crèches, le plan national de contrôle de la Cnaf a intégré en 2024 un nouveau groupe de risque portant sur la qualité de l'accueil et la santé des enfants. 5 risques sont identifiés : le non-respect de l'accueil en surnombre, le non-respect du taux d'encadrement, le niveau de service insuffisant quant à la fourniture des couches, le niveau de service insuffisant quant à la fourniture des repas, le matériel pédagogique en nombre insuffisant.

[452] L'approche reste comptable et financière. C'est sur le surnombre que cette méthode s'est avérée la plus probante. Les Caf ont en effet la capacité à traiter des informations qui permettent de vérifier les différentes normes d'encadrement des enfants dans la durée.

[453] La mission estime qu'elles pourraient ce faisant se positionner en alerte des PMI, et permettre à celles-ci de mieux cibler leurs contrôles sur d'autres aspects de la qualité de l'accueil.

[454] Cette complémentarité pourrait être travaillée dans le cadre de l'élaboration du guide national de contrôle.

Recommandation n°9 Inscrire dans le programme national de travail, une enquête portant sur les micro-crèches assortie de sanctions en cas de non-respect des observations faites lors du contrôle de 2021

[455] Situation actuelle : en 2021 la DGCCRF a réalisé une série de contrôles dans 58 départements de 12 régions portant sur 364 établissements au cours de 586 visites qui a permis

d'identifier de nombreux écarts dans l'application de la réglementation en matière de droit de la consommation dans les micro-crèches

[456] Ces contrôles, dits pédagogiques, n'ont pas donné lieu à sanctions, mais ont permis de sensibiliser les gestionnaires à la nécessité de revoir leurs procédures pour se mettre en conformité

[457] Recommandation : quatre ans après cette première enquête, il semblerait utile que dans le cadre d'une nouvelle enquête nationale, les contrôleurs CCRF puissent s'assurer que les écarts identifiés en 2021 ont bien pris fin ou se sont au moins réduits depuis cette date.

6.2.2 Améliorer le contrôle par la branche famille des aides versées en fonctionnement et en investissement

Recommandation n°10 Introduire les n° SIREN et SIRET dans les systèmes d'information de la Cnaf

[458] Situation actuelle : la Cnaf utilise un numéro d'équipement et un numéro de gestionnaire pour structurer son SI

[459] Il en ressort une difficulté d'appréhension du périmètre des groupes privés.

[460] Des travaux en ce sens sont déjà engagés en interne à la Cnaf, mais aussi en lien avec l'Acoss.

Recommandation n°11 Inciter les opérateurs à réduire les écarts de prévision pour ne pas peser indûment sur la trésorerie de la branche famille, en lui en faisant supporter le coût lorsque les erreurs sont répétées

[461] Situation actuelle : les opérateurs qui surestiment le nombre d'heures prévisionnelles vont bénéficier, jusqu'à l'établissement du nombre d'heures réel, d'un financement par la CAF supérieur à leurs « droits » qui réduit le niveau de recours à des financements bancaires par l'opérateur mais qui a un coût pour la branche famille.

[462] Plusieurs mesures peuvent être envisagées :

- permettre à la Cnaf de percevoir auprès des opérateurs de crèches des intérêts liés à la surestimation des prévisions d'activité ; le coût en serait ainsi équivalent à celui d'une ligne de trésorerie ; la facturation serait appliquée en cas de répétition du dépassement, à partir d'un seuil défini en pourcentage de la dotation et en valeur absolue pour éviter de pénaliser les erreurs ponctuelles et les « petits » gestionnaires.
- faire attester par les CAC du bienfondé des déclarations d'activité des opérateurs aux CAF : les opérateurs devraient fournir une attestation de leur commissaire aux comptes établissant, pour un nombre représentatif des crèches du groupe (15 % des crèches), qu'il a accompli les diligences nécessaires pour s'assurer que les déclarations opérées par l'opérateur auprès des CAF sont directement corrélées aux nombres d'heures réalisées au cours du dernier trimestre de l'année N. Cette attestation engagerait la responsabilité du CAC et conditionnerait le versement du premier acompte de l'année N+1.

[463] S'agissant d'une prestation extra-légale, une telle mesure relève d'une instruction de la caisse nationale (après avoir pris l'attache de la compagnie nationale des commissaires aux comptes pour la seconde solution).

Recommandation n°12 Instaurer une obligation de déclaration des montants des avoirs aux familles pour éviter une sur-optimisation du taux de facturation

[464] Situation actuelle : une partie des indus est liée au « pilotage » du niveau des heures facturées pour rester dans une tranche de facturation plus favorable, en accordant des avoirs aux familles au niveau suffisant pour cela. La CAF peut contester le système d'avoir dès lors qu'il est appliqué à une partie seulement des familles ; elle ne peut établir ce constat que lors des contrôles sur place.

[465] Recommandation : la mesure envisagée consiste à prévoir la communication par l'opérateur de tous les avoirs accordés aux familles et assortir la non-communication de cette information d'une sanction pécuniaire. Lors du contrôle, la CAF continuerait comme actuellement à contrôler les avoirs et à rectifier la tranche de facturation le cas échéant, mais appliquerait en outre une sanction au défaut éventuel de transmission des avoirs. Cette mesure inciterait les gestionnaires à appliquer les avoirs de façon homogène ce qui, compte tenu du coût d'une telle pratique, inciterait à déclarer un taux de facturation davantage conforme à la situation réelle.

Recommandation n°13 Définir le niveau des frais de siège en pourcentage des charges, et leur répartition entre les types de crèches, afin d'éviter la variabilité actuelle des pratiques des groupes

[466] Situation actuelle : les frais de siège sont très variables d'un groupe à l'autre, en pourcentage des charges et en ventilation entre les crèches (uniforme ou modulée selon le mode de gestion : déléguée / en gestion directe, et la taille de la crèche). Les Caf ont du mal à identifier ces frais de siège dans les montants déclarés sur la plateforme de saisie (parfois concentrés sur le C/65, parfois répartis sur plusieurs comptes).

[467] Recommandation : détermination par la Cnaf d'un niveau de frais de siège maximal en pourcentage du total des charges en précisant le (ou les) compte(s) de déclaration de ces frais.

Recommandation n°14 Lier l'allocation des subventions d'investissement aux SIRET des bénéficiaires (en lien avec la recommandation n°11)

[468] Situation actuelle : la Cnaf n'est pas en mesure d'établir le montant des subventions d'investissement qu'elle verse à un opérateur. Il en ressort une impossibilité de connaître le taux de subventionnement d'un opérateur, de même que le taux réel de réalisation de ses programmes d'investissement (PIAJE et FME) et les opérateurs qui en ont bénéficié.

[469] Le rattachement des subventions au numéro SIRET du bénéficiaire permettra à la Cnaf de suivre la réalisation de la réalisation du PIAJE et du FME par société et par établissement, et par opérateur.

Recommandation n°15 Renforcer les obligations pesant sur les opérateurs privés quant à la justification des travaux immobiliers qu'ils ont effectués et pour lesquels ils ont sollicité une subvention d'investissement

[470] Situation actuelle : les pièces fournies par les opérateurs à l'appui de leurs demandes de mise en paiement des subventions d'investissement ne permettent pas aux Caf d'assurer un réel contrôle des travaux effectivement entrepris et financés par l'opérateur.

[471] Recommandation : il devrait être inscrit dans les conventions d'objectif et de financement l'obligation faite à l'opérateur de fournir à l'appui de sa demande de mise en paiement de la subvention une attestation du CAC établissant la réalisation des travaux. Cette attestation pourrait être complétée par une attestation des prestataires de travaux précisant la nature des travaux effectués, leur date de réalisation et leur montant détaillé, la preuve du paiement par l'opérateur du/ des fournisseur(s) et une attestation de réception de travaux par la directrice de l'établissement concerné.

[472] S'agissant d'une prestation extra-légale, cette mesure ne nécessite pas de mesure législative mais relève d'une instruction de la caisse nationale.

Recommandation n°16 Prévoir un contrôle automatique par les systèmes d'information du respect par les CAF d'un taux de subventionnement des travaux de 80 % au plus

[473] Situation actuelle : l'opérateur, après s'être vu alloué par la Caf une subvention d'investissement, peut être amené à réaliser des travaux de moindre ampleur que ceux initialement prévus, et dont il adresse les factures à la Caf.

[474] La mission a constaté que certaines Caf ne respectent pas le taux de subvention prévu et ne réduisent pas l'aide au prorata.

Recommandation n°17 Contrôler l'usage effectif des fonds locaux des CAF dédiés aux avances remboursables consenties aux groupes de crèches

[475] Situation actuelle : les Caf disposent de fonds locaux qu'elles peuvent utiliser pour allouer aux opérateurs de crèche des avances remboursables ("prêts à taux zéro").

[476] La Cnaf n'a aucune visibilité sur l'utilisation de ces fonds locaux ainsi que sur la conformité de leur utilisation au financement du projet présenté par l'opérateur.

[477] Recommandation : rendre obligatoire le renseignement par les Caf dans l'outil de gestion de la Cnaf des montants alloués au titre des fonds locaux, en précisant les bénéficiaires et les projets financés. Mettre en place au niveau de la Cnaf un plan annuel de contrôle de l'usage des fonds locaux par les Caf.

[478] S'agissant d'une prestation extra-légale, cette mesure ne nécessite pas de mesure législative mais relève d'une instruction de la caisse nationale.

Recommandation n°18 Obliger les opérateurs privés à déclarer auprès des Caf la cessation d'activité d'une crèche et systématiser la demande de remboursement de la subvention allouée à l'opérateur si cette fermeture intervient avant les 10 ou 15 ans suivant l'ouverture de l'équipement

[479] Situation actuelle : l'allocation des subventions d'investissement aux opérateurs est conditionnée au fait que l'équipement subventionné soit opérationnel pendant 10 ans (15 ans depuis les nouvelles instructions Caf de février 2024). Si l'équipement vient à fermer avant ce délai, la subvention doit être remboursée au prorata des années restantes. Cette obligation est

inscrite dans chaque COF (convention d'objectifs et de financement) que l'opérateur signe avec les Caf concernées.

[480] La mission a pu constater que les Caf ne vérifient pas systématiquement que l'opérateur qui ferme une crèche avant les 10/ 15 ans suivant son ouverture alors même qu'il a perçu des subventions d'investissement allouées par les Caf, rembourse effectivement les subventions au prorata des années d'exploitation restantes.

[481] Recommandation : afin de prévenir cette situation, il convient d'imposer aux opérateurs de notifier à la Caf toute fermeture de crèche en précisant systématiquement si ces équipements ont bénéficié de subventions d'investissement Caf et si ces équipements ont fermé ou ont changé de destination moins de 10 ans après leur ouverture.

[482] Cette obligation de notification doit être inscrite dans la COF qui lie les deux parties. Un défaut de notification et/ ou une notification incomplète ou inexacte devraient entraîner l'application d'un malus à l'encontre de l'opérateur.

[483] En parallèle, la Caf, dès notification, d'une fermeture de crèche par l'opérateur, doit systématiser le contrôle des subventions qui lui ont été allouées et faire diligenter une procédure en restitution de l'indu dès lors que le délai de 10/ 15 ans n'a pas été respecté.

[484] S'agissant d'une prestation extra-légale, ces mesures ne nécessitent pas de mesure législative mais relèvent d'une instruction de la caisse nationale.

Recommandation n°19 Conditionner le versement de certains financements de la branche famille à la production d'un rapport spécifique des commissaires aux comptes (CAC) attestant que le groupe respecte un taux de couverture de service de la dette supérieur à 100 %, pour s'assurer de la soutenabilité des principaux opérateurs privés

[485] Situation actuelle : les groupes de crèches privés ont recours, pour financer leur développement, à la dette privée, via des consortiums bancaires ou des fonds de dette, le plus souvent à taux variable. La charge financière qui en résulte, avec la remontée des taux, pèse sur leur rentabilité au risque de mettre en jeu leur pérennité.

[486] Recommandation : afin de s'assurer que les opérateurs sont en capacité d'assumer la couverture de leurs engagements bancaires, la mission propose un mécanisme visant à imposer aux groupes réalisant un chiffre d'affaires annuel de plus de 50 M€ de communiquer annuellement à la Cnaf les comptes consolidés du groupe ainsi que les comptes sociaux de leurs filiales, comportant une attestation des CAC établissant que le groupe respecte un taux de couverture de service de la dette¹³⁰ supérieur à 100 %. La production de cette attestation, qui engagera la responsabilité des CAC, serait la condition préalable posée par la Cnaf pour débloquer en N+1 :

¹³⁰ Il existe en analyse financière un indicateur, le Debt Service Coverage Ratio (DSCR), ou taux de couverture de la dette (TCD), qui exprime le rapport entre l'excédent brut d'exploitation et le service de la dette (intérêt, principal et, le cas échéant, annuités de crédit-bail). En finance d'entreprise, le DSCR se réfère à un montant de marge d'exploitation disponible permettant de faire face aux intérêts et au remboursement du capital de la dette. Un DSCR supérieur à 100 % signifie que l'entité génère un revenu suffisant pour payer la charge de ses dettes. Un DSCR inférieur à 100 % indique qu'il n'y a pas assez de revenu pour financer les échéances de la dette.

- Soit le reliquat des subventions de fonctionnement (PSU) dont bénéficient les opérateurs en année N et qui sont versées en 3 temps (premier trimestre de l'année N, dernier trimestre de l'année N et premier trimestre de l'année N+1 au vu du réalisé de l'année N) ;
- Soit l'octroi par la Cnaf de nouvelles subventions d'investissement.

[487] Ce principe pourrait comporter des exceptions dument précisées.

[488] S'agissant d'une prestation extra-légale, ces mesures ne nécessitent pas de mesure législative mais relèvent d'une instruction de la Cnaf.

6.2.3 Assurer le respect des règles applicables aux personnels des crèches

Recommandation n°20 Contrôler le respect des obligations des groupes de crèche, notamment en matière de représentation du personnel

[489] Situation actuelle : près de ■■■ entreprises du groupe LMB n'ont pas de CSE (sans PV de carence).

[490] Lorsqu'un Inspecteur du Travail contrôle une crèche LMB, son contrôle est limité à son ressort territorial

[491] Recommandation : déployer un contrôle ciblé sur le respect de cette obligation dans l'ensemble des crèches du groupe concernées selon les modalités adaptée à la multiplicité des filiales du groupe

Recommandation n°21 Sécuriser l'application des dispositions de l'article R. 2324-42 du CSP relatif au ratio de qualification dit « 40/60 » en supprimant la référence à la « moyenne sur le mois » dans le calcul du nombre de professionnels diplômés (décret)

[492] Aux termes de l'Article R.2324-42 du code de la santé publique (CSP), « *le personnel de l'établissement chargé de l'encadrement des enfants est composé :*

- *D'auxiliaires de puériculture diplômés, d'éducateurs de jeunes enfants diplômés d'Etat, d'infirmiers diplômés d'Etat, de psychomotriciens diplômés d'Etat et de puériculteurs diplômés d'Etat* (personnels dits de catégorie 1) ;
- *De personnes ayant une qualification ou une expérience définies par arrêté du ministre chargé de la famille¹³¹* » (personnel de catégorie 2).

[493] Ce même article prévoit que « *pour chaque mois civil, le nombre de professionnels [diplômés] calculé en moyenne sur le mois, doit représenter au moins quarante pour cent de l'effectif mensuel de référence de l'établissement, calculé sur le même mois* ». L'article [R. 2324-43](#) renvoie pour les modalités de calcul de cet effectif un arrêté du ministre chargé de la famille qui n'a jamais été pris, avec pour conséquence une appréciation variable d'un CD à l'autre de l'effectivité de ce ratio de personnels qualifiés. Le point faisant difficulté est la référence à la moyenne sur le mois.

¹³¹ Arrêté du 29 juillet 2022 relatif aux professionnels autorisés à exercer dans les modes d'accueil du jeune enfant

[494] Le projet de décret relatif aux « nouvelles procédures d'autorisation des établissements d'accueil de jeunes enfants et au renforcement de la qualité d'accueil dans les micro-crèches », actuellement au conseil d'Etat prévoit la suppression de cette référence.

[495] La mission estime important de confirmer dès que possible cette évolution du texte.

6.2.4 Sécuriser le régime de délégation de service public (DSP)

Recommandation n°22 Dans le cadre du guide de l'achat public dans le domaine de la petite enfance, inciter les délégants à prévoir la création d'une société distincte pour l'exploitation d'une DSP afin d'isoler le résultat propre de l'activité concernée

[496] Il s'agit aujourd'hui d'une simple possibilité, qui n'est pas observée pour toutes les DSP. Lorsque cette condition n'est pas remplie (par exemple, la DSP [REDACTED] est exploitée dans le cadre d'une société qui gère également une crèche en propre du groupe [REDACTED]), il est quasiment impossible de déterminer le résultat courant avant impôt qui sert pourtant à déterminer le montant à verser au titre d'une clause de partage de l'écart de résultat

[497] Recommandation : le futur « Guide pratique de la commande publique de la petite enfance » dont l'élaboration est confiée à la DAJ de Bercy, pourrait conseiller aux futurs délégants de prévoir la création d'une filiale dédiée.

[498] [REDACTED]
[REDACTED]¹³²,
[REDACTED],
[REDACTED].

Recommandation n°23 Permettre au délégant d'être informé du niveau de dividende susceptible d'être versé au titre d'une DSP

[499] Rien n'interdit que la distribution d'un dividende se cumule avec la récupération d'une partie du résultat excédant la prévision de résultat inscrite au compte d'exploitation prévisionnel figurant au contrat de DSP.

[500] Il pourrait être prévu que l'organe délibérant du délégant soit informé du niveau de dividende prévisionnel, avant délibération du conseil d'administration de la société.

¹³² « Un contrat de concession est un contrat par lequel une ou plusieurs autorités concédantes soumises au présent code 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. 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 ».

Eric GINESY

Isabelle ROUGIER

Taoufik CHEGRA

Marie-Odile SAILLARD

Dominique BLANC

**OBSERVATIONS DU GROUPE DE
CRÈCHES PRIVÉES LA MAISON BLEUE
ET RÉPONSES DE LA MISSION IGAS**

**PIÈCES JOINTES ENVOYÉES PAR LE
GROUPE CRÈCHES PRIVÉES LA
MAISON BLEUE**

LISTE DES ANNEXES

- Annexe 1 – Analyse des risques financiers
- Annexe 2 – Le cycle d’exploitation
- Annexe 3 – Le cycle d’investissement
- Annexe 4 – La gouvernance du groupe LMB
- Annexe 5 – L’organisation de LMB France
- Annexe 6 - L’organisation et la gestion des ressources humaines de LMB France
- Annexe 7 – La qualité de l’accueil des enfants

LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

DIRECTIONS D'ADMINISTRATIONS CENTRALES DE L'ÉTAT ET ORGANISMES PUBLICS

Direction générale de la cohésion sociale - DGCS

M. Benjamin VOISIN, chef du service des politiques sociales et médico-sociales

Mme Anne MORVAN, Sous-directrice de l'enfance et de la famille

Mme Marie LAMBERT-MUYARD, Cheffe du bureau des familles et de la parentalité, Sous-direction de l'enfance et de la famille

M. Jean-François PIERRE, chef de bureau adjoint, bureau des familles et de la parentalité

Mme Lydie GOUTTEFARDE, Chargée de mission petite enfance - modes d'accueil collectif, bureau des familles et de la parentalité

Mme Cécile CHARLES, Chargée de mission service aux familles

Marlène MAUBERT, adjointe au chef du Bureau de l'animation territoriale et de l'inspection-contrôle

Direction de la sécurité sociale - DSS

M. Morgan DELAYE, chef de service, adjoint au Directeur

M. Jean-Baptiste FROSSARD, Directeur de projet, SPPE

Mme Elisa BAZIN, Cheffe de projet adjointe, SPPE

Mme Mario MUSCAT, sous-directrice, SD2

M. Vincent MALAPERT, Chef du bureau SD2B

Direction générale du travail - DGT

Mme Florence LEFRANCOIS, Adjointe au Chef de bureau, SDRT/RT3

Mme Véronique PREAU, Chargé de mission, SDRT/RT3

Mme Kathleen LUCIOTTO, SDAT/DASIT1

Mme Helene PRADAS-BILLAUD, Cheffe de bureau, SDDS/DS2

Mme Julie BEAUSSIER, SDDS/DS2

Timothée BENARD, SDDS/DS2

Direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques (DARES)

M. Bertrand MARC, Chef du Département Emploi

Direction du numérique (DNUM)

M. Pierre VERCAUTEREN, Data Manager, Mission de la Transformation Numérique (MiTN)

M. Yan ZHI, Chef de projet, DNUM/SDPSN/VDD

Direction générale du Trésor/ Comité Interministériel de Restructuration Industrielle

Mme Oumnia ALAOUI, rapporteur

Mme Roma BEAUFRET, rapporteur

Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF)

Mme Virginie GALLERAND, Cheffe du bureau 5B - Produits et prestations de santé et services à la personne

Direction générale des finances publiques (DGFIP)

M. Gilles LE MOIGNE, Chef du bureau d'appui et de coordination des contrôles, Service de la sécurité juridique et du contrôle fiscal

M. François MONTAGNE, adjoint au Chef du bureau d'appui et de coordination des contrôles, Service de la sécurité juridique et du contrôle fiscal

Mme Sandrine DALLAPICOLA, Bureau d'appui et de coordination des contrôles, Service de la sécurité juridique et du contrôle fiscal

Bertrand DUMONTEIL, Division Contrôle Fiscal et Recouvrement Amiable, Direction des Grandes Entreprises

M. Jean Marc BOUCHET, directeur du pôle de la gestion publique, DDFiP 44

Direction des affaires juridiques – Ministères économiques et financiers

M. Yannick METAYER, Chef du Bureau 1 C - Économie statistiques et techniques de l'achat public, Sous-direction du droit de la commande publique

Caisse nationale des allocations familiales (CNAF)

M. Nicolas GRIVEL, directeur général

M. Frédéric VABRE Directeur de cabinet, Direction des politiques familiales et sociales (DPFAS)

M. Vincent NICOLLE, Sous-Directeur en charge du Département Gestion et financement de l'action sociale

Mme Blandine LE TEXIER-JAULT, Responsable du Pôle Maîtrise des Activités et des Risques, Département Gestion et financement de l'action sociale

M. Boris JANVIER, Chef de projet « maîtrise d'ouvrage » programme Omega, DPFAS

Mme Chantal BAILLIET : CP Omega

M. Gabriel MOGILIANSKI, Conseiller en financement action sociale, DPFAS

M. Benjamin DARE, Conseiller technique en action sociale, Pôle Maîtrise des activités et des risques

Mme Sandrine DUPLOUY,

Mme Adeline OTON,

Mme Sandra BERNARD, Directrice du département des analyses statistiques et économiques, Direction des statistiques, des études et de la recherche

M. Gwenael LARMET

Cour des Comptes

M. Denis BURCKEL, Conseiller maître à la Cour des Comptes

BPI

M. José GONZALO, direction du capital développement

M. Amaury BLANLOEIL, directeur d'investissement

CAPZA

M. Guillaume de JONGH, managing partner

M. Charles DEVEVEY, directeur de participations

TOWERBROOK Capital Partners LP

M. Fahd ELKADIRI, managing director

Société PROVESTIS

M. Daniel BERNARD, président

GROUPE LA MAISON BLEUE

Siège central

M. Sylvain FORESTIER, Président fondateur
Mme Claire LAOT-BILLET Directrice générale groupe
M. Germain PAILLARD, Directeur financier groupe
M. Nicolas NOESSER, Directeur général France
M. Fabrice MAHOUSSE, directeur administratif et financier France
Mme Kristna MARMIER, DAF Adjointe
Mme Constance FAYARD, responsable administratif finances
Mme Anne -Sophie FIORASO, directrice comptable
Mme Clarisse QUEYROUX, responsable croissance externe- acquisitions groupe
M. Moussa YOUM, chargé d'affaires croissance externe
Mme Julie CAPUTTO, directrice Communication groupe
Mme Sylvie GANDJEE directrice Juridique groupe
Mme Fatima ESSOUFI, directrice transformation et performance
M. Christian FRAIOLI, directeur systèmes d'information
Mme Claudine FOURNERAUT, cheffe de projet Hoptis, direction des systèmes d'information
M. Edouard PERRUCHIO, directeur des opérations France
Mme Laura PROMENEUR responsable coordination opérationnelle et directrice de territoire en région Ile de France Ouest, direction des opérations
Mme Amalia MONTEIRRO, responsable administratif, Direction des Opérations
M. Laurent VALETTE, responsable administratif, Direction des Opérations
M. Thibault COLLET, directeur Immobilier-Achats
M. Romain DENIZOT, direction de l'immobilier
M. Jérôme TOURNEUR, directeur des ressources humaines
Mme Claudia JOAO, responsable du recrutement France, direction des ressources humaines
Mme Esme DE JESUS CAVADAS, responsable Administration personnel et paie, direction des ressources humaines
M. Romain LAGHETTI, responsable formation et développement RH, direction des ressources humaines
Mme Sarah FERRAND, directrice métier
Mme Solenn PEDRON, chargée de mission Qualité, direction Métier
M. Hamadi LAMIRI chef de projet Qualité, direction Métier
Mme Camille CHEVAL, Responsable petite enfance, direction Métier
Mme Aude PORTIER, directrice commerciale
Mme Sophie CHARLERY, directrice des marchés publics, direction commerciale
M. Johann BERTRAND, directeur Grands Comptes ETI, direction commerciale
Mme Camille PERRIN, directrice fidélisation client, direction commerciale
M. Geoffrey ARDUINI, directeur marketing
M. Yannick EGUIENTA, trésorier Groupe

Anciens cadres LMB

M. Sylvain NOE, ancien Directeur général France
M. Louis VERDIER, ancien Directeur général France
M. Pascal BOISLIVEAU, ancien DAF

Directions régionales

IDF Ouest

Mme Cécile DEGRAEVE, Directrice régionale
Mme Sandrine AYMONIER, Directrice territoriale
Mme Agathe BENDIOUA, Directrice territoriale
Mme Audrey DOS SANTOS, Responsable de secteur
Mme Laurie DAVID, Responsable de secteur
Mme Ninon BULOT, Responsable de secteur
Mme Romaisa TOUABI, Responsable ressources humaines

IDF Est Nord Normandie

M. Riad BOUCHEKIOUA, Directeur régional
M. Anthony Carrez, Directeur de territoire
Mme Djamila ALL, Directrice de territoire
Mme Noémie HOGER, Directrice de territoire
Mme Valérie TOUTAIN, Responsable de secteur
Mme Elsa HARAN, Responsable de secteur
Mme Marine PEREIRA, Responsable de secteur
M. Maxime BODIG, Responsable ressources humaines

Sud-Ouest

M. Jean Baptiste FLORIN, Directeur régional
M. Benjamin KEVORKIAN, Directeur de territoire
Mme Marine GARRIGUET, Responsable de secteur
Mme Emeline MALARD, Responsable ressources humaines
Mme Cyrielle LAFFITE, Responsable commerciale

Sud- Est

M. Christophe PIN, Directeur régional
Mme Coralie ROSSET, Directrice de territoire
Mme Murielle JEANJEAN, Responsable de secteur
Mme Charlotte AGEDE, Responsable ressources humaines
Mme Johanna BOUIX, Responsable commerciale

Est-France

Mme Nathalie FABER, Directrice de territoire
Mme Camille FLORENTIN, Responsable de secteur
Mme Emeline BIHAN, Responsable Ressources Humaines
M. Clément GODBILLE, Directeur commercial
M. Yanka MAHAN, Responsable Commercial

Ouest

M. Thomas LUCE, Directeur régional
Mme Muriel MAIZIERES, Directrice de territoire
Mme Ingrid RAULIN, Responsable de secteur
Mme Anne-Sophie PILAREK, Responsable de secteur
M. Valentin MARCHAND, Responsable Ressources Humaines

Crèches

Mme Amandine BOURGEONNIER, directrice de la crèche FARIGOULETTE à Venelles (13)
Mme Lisa BROUSSE, directrice de la crèche AU PAYS DES FEES, St Jean (31)
Mme Elodie DARDENNE, directrice de la micro-crèche CORALISE, Toulouse (31)
Mme Emilie GLORH, directrice de la crèche MIRABELLE, Maxeville (54)
Mme Emilie GUBIAN, directrice de la crèche GIROFLE, Lyon (69)
Mme Céline VETU, directrice de la crèche VENISSIANE, Vénissieux (69)
Mme Afiwa HOFFER, directrice de la crèche LA MAISON DE LA PETITE ENFANCE, Cesson (77)
Mme Tiffany CAUTY, directrice de la micro-crèche BLUE BELL, Boulogne Billancourt (92)
Mme Laureen LUCUIX, directrice adjointe de la crèche BAMBOU, Montrouge (92)
Mme Aurelie LEMAITRE, directrice de crèche SOLEIL D'OR, Charenton (94)
Mme Chalcou IBANEZ, directrice de la Crèche AUBEPINE, Herblay s/ Seine (95)
Mme Marie Dominique CHARPENTIER, EJE – relai de direction de la crèche Pomme de reinette, BLAIN (44)

La mission a également eu dans ces crèches des entretiens avec des professionnels. Elle a assisté en outre à des audits conduits par le groupe dans les crèches suivantes :

Crèche La Cigale à Paris 15^{ème} (75)
Crèche l'Îlot de Vitto à Toulouse (31)
Crèche Denoyez à Paris 20^{ème} (75)
Crèche Bel Envol à Blagnac (31)

Représentants des comités sociaux d'entreprises (CSE)

LMB Services : Mme Corinne LE BOUEDEC
LMB SAS : Mme Sandrine CHAPIN
LMB Ile de France : Mme Caroline LENOBLE
Crèches de Bayonne et Bidart : Mme Marie GEOFFROY et Mme Laurienne GALEA.

AUTORITES DE CONTROLE LOCALES

Bouches-du-Rhône (13)

M Matthieu ROCHELLE, directeur adjoint de l'action sociale DITAS, DGA solidarité, CD 13
Mme Sabine CAMILLERI, chef de service PMI, modes d'accueil petite enfance, CD 13
Mme Périne CUGIER, responsable secteur de l'action sociale, CAF 13
M Christophe LESSIRARD, contrôleur de l'action sociale CAF 13
Mme Ana BERNARD, sous- directrice CAF 13
Mme Emilie SOURDOIRE, cheffe du service personnes vulnérables, DDETS 13
Mme Séverine BRUN, adjointe auprès du responsable du pôle solidarité DDETS 13

Haute-Garonne (31)

Mme Johanna AZAIS, responsable de la MRIICE, DREETS
Mme Nadia NUSBAUR, MRIICE, DREETS
Mme Cécile de BIDERAN, DDETS adjointe, directrice par intérim
Mme Claire MAILLOT, responsable de mission, DDETS
Mme Omblin HOUSSEAU, directrice adjointe déléguée, PMI, conseil départemental
Mme Audrey SAROTE, cheffe de service adjointe, Service mode d'accueils collectifs, conseil départemental
Mme Joëlle MOLLARD, chargée de mission Accueils collectifs, conseil départemental
M. Jean-Charles PITEAU, directeur, CAF

M. Rémi GHEZZI, sous-directeur, CAF

Loire-Atlantique (44)

Dr Nathalie JANNIN BURONFOSSE, Cheffe de service PMI santé publique, CD44

Lise MARTIN, Responsable du service conseil aux partenaires de la CAF

Carine VERITE, Directrice adjointe de la DDETS

Isabelle LE TALLEC, Stratégie pauvreté et protection des publics vulnérables, DDETS

Remi MORANDEAU, service public de l'insertion et de l'emploi, DDETS

Meurthe et Moselle (54)

M. Claude MONSIFROT, Directeur adjoint, DDETS

Mme Diane LEPAGE, cheffe de service asile et protection des personnes vulnérables, DDETS

M. Mickaël MAROT, Responsable d'Unité de Contrôle, DDETS

M. Philippe DEBIE, Directeur adjoint, CAF 54

M. Nelly HERMANN, contrôleur des opérateurs sociaux, CAF 54

M. Thomas AUBREGE, Responsable adjoint du service départemental de protection maternelle et infantile, Direction Enfance, famille et Santé Publique, conseil départemental

Rhône (69)

M. Thierry AFFRE, responsable Unité de contrôle, DDETS

Mme Lucie DURIEU, responsable du service Protection des personnes vulnérables, DDETS

Mme Béatrice LITAUDON, inspectrice du travail, DDETS

M. Vincent PEROUSE responsable du service protection du consommateur, DDPP

M. Christophe JOUZEAU, chef du service Métiers paramédicaux et travail social, DREETS

Docteur Marie-Sophie BARTHET-DERRIEN, Directrice santé PMI, Métropole Grand Lyon

Mme Nathalie VIALLEFOND, responsable service accueil de l'enfant, Métropole Grand Lyon

Mme Lubka TURPIN, cheffe du bureau accueil du jeune enfant, Conseil départemental

Mme Véronique HENRI-BOUGREAU, directrice, CAF

Mme Sandrine ROULET, directrice adjointe en charge des politiques sociales et territoriales, CAF

Haute-Savoie (74)

Mme Nadine HEUREUX, responsable du département Emploi Solidarités, DDETS

Mme Zorucitcha ABDESSELAN, chargée de mission Politiques de Solidarités, DDETS

Mme Muriel NICOD, DGA, CAF

M. Manuel PORTAIS, responsable de l'Action sociale, CAF

Mme Corinne PELTIER, fondée de pouvoir, Direction Comptable et finances, CAF

Mme Anne LETORET, directrice Adjointe, Direction Enfance Famille, Conseil départemental

Paris (75)

Xavier VUILLAUME, Directeur des Familles et de la Petite Enfance

Mme KIESER, Sous-directrice des familles, de l'agrément et de l'accueil individuel (Direction Famille Petite Enfance)

Mme KOULIBALI, agrément contrôle

Seine-et-Marne (77)

M Alain BLETON, directeur DDETS 77

Mme Kelly LOISEAU, élève IASS

Mme Magali BOUSQUET, assistante sociale

Mme Laurence LASSAUGE, sous-directrice CAF 77

Mme Cindy GONCALVES, contrôleur CAF AS 77

Mme Isabelle FAUCHER, cheffe de service adjointe accueil des jeunes enfants et de la parentalité CD 77

Dr Nathalie DE MEDEIROS, médecin départemental, directrice adjointe de la DPMI-PS CD77

Mme Karine SARDIN, conseillère experte puéricultrice DPMI-PS, Service accueil du jeune enfant et de la parentalité CD 77

Mme Viviane PETIT, conseillère experte puéricultrice, service accueil du jeune enfant et de la parentalité, direction de la PMI-PS, CD77

Yvelines (78)

Mme LEVY, Responsable du service Accompagnement social, DDETS

Mme DANG, Contrôleur de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes, DDEPP

M. Fabien CHAVEROUX, Contrôleur de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes, DDPP

M. Frédéric GUILLAUME, chef du Pôle Accueil Petite Enfance, Direction de la santé, Conseil départemental

Mme CAILLAT, conseillère technique EAJE, conseil départemental

Mme QUINTON, conseillère technique EAJE, conseil départemental

Mme BORDE, conseillère technique EAJE, conseil départemental

Mme PILLAUDIN, conseillère technique EAJE, conseil départemental

Mme SCHAAF, directrice adjointe des partenaires et des allocataires, CAF

Mme SALLARD, responsable du pôle stratégie partenariale, CAF

Mme LEMAIRE, responsable stratégique du pôle pilotage et financement Action Sociale, CAF

Mme Laurence BERNARD, conseiller technique en charge du contrôle partenaires, Direction des allocataires et des partenaires, CAF

Essonne (91)

M. Eric Vegas d'ANGLAS, DDETS adjoint

Mme Sandra COURROY, Chargée de Missions Projets transversaux, Pôle Insertion Sociale et Professionnelle, DDETS

Mme Annie HAMEL, directrice par intérim, CAF

M. Frédéric BAUTHIAN, CAF

Mme Karine TANAY, CAF

Docteur Claudette BUISSON, directrice PMI, Conseil départemental

Mme Emilie MEYER, PMI, chef de service Modes d'accueil, DPMI, Conseil départemental

Mme Alexandrine GAUTHIER, chef de secteur Modes d'accueils collectifs, DPMI, Conseil départemental

Hauts-de-Seine (92)

Mme Azadeh AKRAMI-CASTANON, directrice de l'UD DDETS

Mme Marie VIGNES, sous directrice en charge du service aux partenaires, CAF

M. Lionel ROBLIN, cadre expert en action sociale, service expertise et développement territorial

Seine-Saint-Denis (93)

M. Wahid BENALLIOUA, contrôleur expert des opérateurs sociaux, Département du développement territorial, CAF 93

Val-de-Marne (94)

Mme Karima HALLAL, cheffe de service DRIETS UD 94
Mme Célia CLEMENT-DEMANGE cheffe de service adjointe DRIETS UD 94
M. Franck PETIT responsable département relations partenaires CAF 94
Mme Jacqueline POLIZZI directrice action sociale CAF 94
Mme Marjolaine BRAUN, conseillère territoriale action sociale CAF 94
Mme Aurore MAIGNANT adjointe service des modes d'accueil DMPI PS 94
Mme Mélanie CERAN, chef du service des modes d'accueil DPMI PS 94
Mme Alexandra MOUTEREAU, directrice adjointe PMI du CD 94
Mme Frédérique CHADEL, directrice adjointe UD 94 DRIETS

Val-d'Oise (95)

Mme Johana BERTHAU, directrice adjointe, DDETS
Mme Hélène ECHENNE, chef de service populations vulnérables, DDETS
Docteur Florence FORTIER-MUREAU, cheffe du service PMI, Conseil départemental
Mme Juliette BEAUCHERON, adjointe à la cheffe du service PMI, Conseil départemental
Mme Axelle LAZAAR, service PMI, Conseil départemental
Mme Carole BILLON, directrice adjointe, CAF

COLLECTIVITES DELEGANTES

Pays de Blain communauté (44)

Mme Sylvie FREUCHET, Directrice générale des services
Mme Caroline BOINET, Responsable du pôle petite enfance
Mme Estelle PORCHER, Responsable du pôle petite enfance

Jarville-la-Malgrange (54)

M. MATHERON, Maire de
M. NADJEM, DGS, Jarville-la-Malgrange (54)
Mme Sophie JALLAIS, Directrice Coordinatrice CTG, Direction des Solidarités et des Familles, Jarville-la-Malgrange (54)

Montrouge (92)

Patricia BRIOIS, Directrice de la Petite Enfance
Xavier RENAULT, Secrétaire général
Yves DEDOH, Responsable du pôle juridique

LA MISSION A PAR AILLEURS EU DES ENTRETIENS AVEC DES PARENTS REPRESENTANTS LES CONSEILS DE CRECHES OU CONSEILS DE PARENTS DE 16 ETABLISSEMENTS.

Crèche La Farigoulette à Venelles
Crèche Les Pallières 1 aux Pennes-Mirabeau
Crèche Les Pallières 2 aux Pennes- Mirabeau
Crèche Pomme d'Api à Orléans
Crèche Les Mariniers à Paris 14^{ème}
Crèche Desnoyers à Paris 20^{ème}
Crèche Wasabi à Boulogne
Crèche Les Touchatout à Lambesc
Crèche Jules Guesde à Levallois-Perret

Crèche Huchard à Paris 18^{ème}
Crèche Charonne à Paris 11^{ème}
Crèche La Maison de la Petite Enfance à Chelles
Crèche Les jeunes Pousses à Lyon 3
Crèche La tanière des Loupiots à Marange-Silvange
Crèche Les lutins à Carrière sur Seine
Crèche Les Frères Verdeaux à Chelles

AUTRES

Mme Nina CAMATTA, commissaire aux comptes – cabinet CREALYA
Mme Sylvie PUAUX, Auditrice, Bureau Veritas Contrôle
Mme Elsa HERVY, secrétaire générale, Fédération Française des entreprises de crèches
Mme Delphine DURET, Directrice des affaires sociales, Cap Gemini

SIGLES UTILISÉS

ANC	Autorité des normes comptables
AP	Auxiliaire de puériculture
ATMP	Accidents du travail maladies professionnelles
AURA	Auvergne-Rhône-Alpes
BPI France	Banque publique d'investissement
BRAA	Bourgogne-Rhône Alpes-Auvergne
CA	Chiffre d'affaires
CAC	Commissaire aux comptes
Caf	Caisse d'allocations familiales
CASF	Code de l'action sociale et des familles
CBI	Crédit-bail immobilier
CD	Conseil départemental
CDD	Contrat à durée déterminée
CdG	Contrôle de gestion
CDI	Contrat à durée indéterminée
CIF	Crédit impôt famille
CIRI	Comité interministériel de restructuration industrielle
CMG	Complément mode de garde
Cnaf	Caisse nationale des allocations familiales
CNAM	Caisse nationale d'assurance maladie
CODIR	Comité de direction
COG	Convention d'objectifs et de gestion
COF	Convention d'objectifs et de financement
COMEX	Comité exécutif
COMOP	Comité opérationnel de performance
CSE	Comité social d'entreprise
CSP	Code de la santé publique
DAF	Direction des affaires financières
DAJ	Direction des affaires juridiques
DARES	Direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques
DDETS	Direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités
DG	Direction générale (ou directeur ou directrice générale)
DGCCRF	Direction générale de la concurrence, la consommation et la répression des fraudes
DGCS	Direction générale de la cohésion sociale
DGFIP	Direction générale des finances publiques
DGEFP	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
DGT	Direction générale du travail
DREETS	Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
DR	Directeur régional
DRH	Direction des ressources humaines
DSN	Déclaration sociale nominative
DSS	Direction de la sécurité sociale
DSP	Délégation de service public
DT	Directeur de territoire

DUERP	Document unique d'évaluation des risques professionnels
EAJE	Etablissement d'accueil du jeune enfant
EBE	Excédent brut d'exploitation
Ebitda	Earnings before interest taxes depreciation and amortization
EHPAD	Bénéfice avant intérêts impôts dépréciations et amortissements
EI	Etablissement d'hébergement pour personnes âgées
EJ	Evènement indésirable
EJE	Educateur de jeunes enfants
EPCI	Etablissement public de coopération intercommunale
ETI	Entreprise de taille intermédiaire
ETP	Equivalent temps plein
FME	Fonds de modernisation des équipements
FFEC	Fédération française des entreprises de crèches
GIE	Groupement d'intérêt économique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
HACCP	Système d'analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise (Hazard Analysis Critical Control Point)
HAS	Haute autorité de santé
HRBP	Human Resources Business Partners
IBR	Independant Business Review
IDF	Ile de France
IGAS	Inspection générale des affaires sociales
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
LMB	La maison bleue
MAC	Multi-accueil
MC	Micro-crèche
MINEFI	Ministère de l'économie, des finances, et de la souveraineté industrielle et numérique
MRIICE	Mission régionale et interdépartementale d'inspection et de contrôle évaluation
MSA	Mutualité sociale agricole
OCVL	Ouest-Centre-Val de Loire
PACA	Provence-Alpes-Côte d'Azur
PAJE	Prestation d'Accueil du Jeune Enfant
PCS	Professions et catégories socioprofessionnelles
PIAJE	Plan d'investissement pour l'accueil du jeune enfant
PIDR	Provision au titre des indemnités de départ à la retraite
PME	Petites et moyennes entreprises
PMI	Protection maternelle et infantile
PSU	Prestation de service unique
QVT	Qualité de vie au travail
RES	Responsable exploitation de secteur
RH	Ressources Humaines
RODP	Redevance d'occupation du domaine public
ROI	Return on investment /retour sur investissement
RRH	Responsable Ressources humaines
RP	Référent pédagogique
RSI	Référent santé et accueil inclusif
RSE	Responsabilité sociale de l'entreprise
SAS	Société par actions simplifiée
SARL	Société à responsabilité limitée

SCI	Société civile immobilière
SI	Système d'information
SIRH	Système d'information RH
SIREN	Système d'identification du répertoire des entreprises
SIRET	Système d'identification du répertoire des établissements
TBRH	Tableau de bord des ressources humaines
TCAM	Taux de croissance annuel moyen
TPE	Très petites entreprises
TUP	Transmission Universelle de Patrimoine
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
UES	Unité économique et sociale
VAE	Validation des acquis de l'expérience
VNC	Valeur nette comptable

LETTRE DE MISSION



**MINISTÈRE
CHARGÉ DE L'ENFANCE,
DE LA JEUNESSE
ET DES FAMILLES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

La Ministre déléguée

Nos Réf. : D-24-004771

Paris, le **22 MARS 2024**

M. Thomas AUDIGE
Chef de l'Inspection générale
des affaires sociales

OBJET : Mission relative au contrôle de l'activité de crèches du groupe La Maison Bleue.

Dans son rapport sur la qualité de l'accueil et la prévention de la maltraitance dans les crèches, remis en mars 2023, l'IGAS alertait sur les défauts de prise en charge du jeune enfant ainsi que sur l'insuffisance de visibilité des pouvoirs publics sur les comptes des groupes privés de crèches qui bénéficient, directement ou indirectement, de financements publics, dans un marché fortement concentré.

Pour répondre à cette situation, l'article 18 de la loi n° 2023-1196 du 18 décembre 2023 pour le plein emploi a renouvelé les dispositifs et les outils d'évaluation et de contrôle des différents établissements et groupes privés d'établissements d'accueil du jeune enfant. Il a notamment élargi les capacités de contrôle de l'Inspection générale des affaires sociales aux « *personnes morales qui exercent, directement ou indirectement, le contrôle exclusif ou conjoint des personnes morales gestionnaires des établissements et des services ainsi que les autres personnes morales qu'elles contrôlent et qui concourent à la gestion de ces établissements et services ou leur fournissent des biens et services* », aux termes du IV de l'article L.2324-2 du code de la santé publique.

Dans ce cadre, je vous confie la mission de contrôler le groupe La Maison Bleue, qui est un acteur important sur le marché français en termes de capacité d'accueil. Ce contrôle permettra de vérifier la conformité des activités de ce groupe privé à la réglementation applicable, notamment en matière de gestion des fonds publics et de qualité de l'accueil des enfants présents dans ses établissements. Pour la bonne réalisation de ce contrôle, la mission pourra se rendre dans une partie des établissements du groupe assurant l'accueil des jeunes enfants afin de s'assurer de la déclinaison opérationnelle des politiques du groupe.

Au cours de cette mission, nous souhaitons que vous vous intéressiez plus particulièrement :

- A la manière dont la structuration du groupe, son financement, sa stratégie de développement et son modèle économique peuvent rétroagir sur leur correcte utilisation des fonds publics et sur la qualité de la prise en charge des enfants ;
- Aux relations, financières et non financières, que le groupe entretient avec les crèches qu'il contrôle et avec les crèches partenaires ;
- Aux pratiques du groupe en matière de ressources humaines (recrutement, formation, remplacements, management...), et de conformité aux normes (taux d'encadrement, qualification des professionnels, organisation du travail...);
- A la manière dont les pratiques du groupe en matière d'achats peuvent rétroagir sur leur correcte utilisation des fonds publics et sur la qualité de la prise en charge des enfants ;
- A la politique du groupe en matière d'accueil des enfants ;

Tél : 01 40 55 50 00
14 avenue Duquesne - 75350 PARIS 07 SP

Le traitement des données est nécessaire à la gestion de la demande et entre dans le cadre des missions confiées aux ministères sociaux.
Conformément au règlement général sur la protection des données (RGPD), l'intéressé peut exercer ses droits à l'adresse droits-liberte@ddes.social.gouv.fr ou par voie postale.
Pour en savoir plus : <https://solidarites.gouv.fr/donnees-personnelles-et-cookies>

- Aux modalités d'évaluation, de contrôle et de procédures de suivi et de prévention internes des risques et des faits de maltraitance ;
- Aux modalités de gestion des plaintes et réclamations des parents ainsi que des alertes et signalements des professionnels ;
- Aux pratiques de réservation de places d'accueil auprès d'entreprises ou d'acteurs publics, concernant notamment la communication, la transparence et la sincérité des informations transmises aux réservataires ;
- Aux pratiques du groupe relatives à la communication, à la transparence et à la sincérité des informations données aux familles, notamment sur les tarifs et le projet pédagogique des établissements.

Vous établirez avec la caisse nationale des allocations familiales un cadre de coopération permettant d'assurer une complémentarité des contrôles conduits par vos soins, par le siège de la CNAF et par les CAF.

Dans l'exercice de cette mission, vous pourrez également vous appuyer sur l'ensemble des autorités et des acteurs compétents dans l'exercice de ces opérations de contrôles, en particulier les services de l'administration centrale et de l'administration déconcentrée de l'Etat et, le cas échéant, les agences régionales de santé.

En amont de vos déplacements au sein de crèches du groupe La Maison Bleue, vous vous rapprocherez des conseils départementaux concernés, dans un souci de recherche de complémentarité avec leur plan de contrôle de ces crèches.

Vos conclusions et vos recommandations sont attendues d'ici septembre 2024.

Sarah EL HAÏRY

