

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

1 7 ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission d'enquête sur le modèle économique des crèches et sur la qualité de l'accueil des jeunes enfants au sein de leurs établissements

– Audition de M. Tanguy Desandre, président fondateur de *Les Parents Zens*, et de M. Bertrand Dubois, directeur des opérations 2

Mercredi 3 avril 2024

Séance de 16 heures

Compte rendu n° 36

SESSION ORDINAIRE DE 2023-2024

**Présidence de
M. Thibault Bazin,
*Président***



La séance est ouverte à 16 heures.

La commission d'enquête sur le modèle économique des crèches et sur la qualité de l'accueil des jeunes enfants au sein de leurs établissements a auditionné M. Tanguy Desandre, président fondateur de *Les Parents Zens*, et de M. Bertrand Dubois, directeur des opérations.

M. le président Thibault Bazin. Chers collègues, nous recevons cet après-midi M. Tanguy Desandre, fondateur et président de l'entreprise *Les Parents Zens*, accompagné de M. Bertrand Dubois, directeur des opérations.

Monsieur Desandre, vous avez fondé *Les Parents Zens* en 2010, alors que vous étiez coordinateur d'un grand réseau de crèches. Vous pourrez revenir brièvement sur votre parcours et sur les raisons qui vous ont motivé à prendre votre indépendance, en vous spécialisant sur le marché de l'intermédiation de berceaux et les services aux parents en entreprise. Ce sujet de la commercialisation de berceaux occupe les échanges de la commission d'enquête depuis plusieurs semaines, et ce afin d'appréhender au mieux les modèles en vigueur dans notre pays. Nous évoquons par exemple ce matin le rôle des entreprises réservataires de places en crèches dans l'équilibre des différents modèles de financement.

Vous travaillez aujourd'hui avec près de 500 entreprises et vous affichez un réseau de près de 4 000 crèches partenaires. Votre vision du secteur, au titre de vos activités passées et présentes, nous intéresse donc particulièrement.

Cette audition, je le précise, est retransmise en direct sur le site de l'Assemblée nationale et l'enregistrement vidéo sera ensuite disponible à la demande. J'invite d'ores et déjà les collègues qui souhaiteront intervenir et poser des questions à la suite de madame la rapporteure à se manifester.

Il me reste à vous rappeler, messieurs, que l'article 6 de l'ordonnance du 17 novembre 1958, relative au fonctionnement des assemblées parlementaires, impose aux personnes auditionnées par une commission d'enquête de prêter le serment de dire la vérité, toute la vérité, rien que la vérité. Je vous invite, messieurs, à lever la main droite et à dire « je le jure ».

(M. Tanguy Desandre et M. Bertrand Dubois prêtent successivement serment.)

M. Tanguy Desandre, président fondateur de Les Parents Zens. Monsieur le président, madame la rapporteure, mesdames et messieurs les députés, je suis Tanguy Desandre, cofondateur et président de *Les Parents Zens* depuis quatorze ans. Je suis marié avec Marine Desandre, avec qui j'ai créé la société, et père de trois enfants, dont l'une est née en même temps que *Les Parents Zens*. Je suis né à Laferté-sur-Amance, village de cent habitants en Haute-Marne, dont je suis toujours conseiller municipal et où *Les Parents Zens* emploient dix salariés.

Je tiens à vous remercier de l'honneur de participer à cette commission d'enquête sur le modèle économique et la qualité immense des services apportés par toutes les crèches, quel que soit leur statut juridique.

En effet, au début des années 2000, l'État a fait le constat que les crèches participent grandement à la prise en charge des jeunes enfants pendant que leurs parents travaillent.

Moteurs de mixité sociale, d'enrichissement pédagogique, d'équité entre les femmes et les hommes, les crèches sont le mode d'accueil du jeune enfant le plus sécurisé, le plus pédagogique et le moins cher pour les familles qui en bénéficient. C'est pour cela qu'il est le mode d'accueil préféré des Français. Pourtant, les collectivités locales, qui sont historiquement les principaux gestionnaires ou financeurs des crèches, n'ont plus de budget additionnel pour en ouvrir de nouvelles. Il manque à l'époque 300 000 à 400 000 places.

L'État sollicite alors le privé pour dynamiser le secteur et créer de nouvelles crèches. Il ouvre les subventions aux gestionnaires privés lucratifs qui n'en bénéficiaient pas jusqu'alors. Il incite aussi les employeurs à cofinancer des crèches pour leurs salariés. Ces décisions ont énormément enrichi l'accueil du jeune enfant. Les acteurs privés ont apporté des pédagogies peu répandues en France. Ils ont dynamisé les organisations des crèches et permis l'émergence de diplômes trop peu reconnus. Ils ont permis aux mairies de mieux gérer leurs crèches choisissant entre une gestion en propre ou déléguée à des entreprises privées ou des associations.

Ils ont convaincu les employeurs d'ouvrir des crèches pour leurs salariés. Les premières crèches d'entreprises ont été créées à la fin du XIX^e siècle. Pourtant, il a fallu attendre un siècle et l'action coordonnée des acteurs privés et du Cifam pour que des crèches d'entreprises soient créées en nombre conséquent.

Nous avons créé Les Parents Zens pour démocratiser l'accès à la crèche. Les premières crèches d'entreprises des années 2000 étaient construites au siège des principaux groupes du CAC40. Seuls les salariés de leur siège pouvaient bénéficier de cet accueil.

Nous avons constitué un réseau regroupant plus de 4 000 crèches privées, associatives et publiques pour proposer aux salariés un accueil près de leur domicile. Ils peuvent ainsi partager la logistique parentale quotidienne avec leurs conjoints. Ce réseau nous permet de proposer des places en crèche à tous les employeurs en France, quelle que soit leur taille ou leur implantation, et pour tous leurs salariés sans exception.

Le Cifam, aidé des acteurs privés et des intermédiaires comme nous, a participé à la création et l'équilibre économique de plus de 100 000 places. Le supprimer aurait pour conséquence de tuer ces crèches alors qu'il manque toujours 200 000 places et que la moitié des assistantes maternelles part à la retraite dans les six prochaines années.

Les décisions prises il y a vingt ans sont un succès pour la petite enfance. Sans elles, ce ne sont pas 160 000 naissances par an que nous aurions perdues depuis 2010, mais un nombre bien plus important. Nous devrions élargir l'impact du Cifam aux deux millions de travailleurs non salariés afin que tous les actifs puissent en bénéficier et ainsi faire en sorte que les employeurs participent plus encore au financement de la petite enfance.

Je tiens à remercier tous les salariés des Parents Zens qui offrent le meilleur accompagnement aux parents salariés afin qu'ils aillent travailler sereinement. Je tiens aussi à remercier les gestionnaires de crèches privées, publiques et associatives qui apportent le meilleur service à ces familles malgré des normes instables, une chute importante des vocations professionnelles et des budgets en baisse. Nous avons besoin d'eux pour que les familles vivent pleinement leur parentalité.

M. Bertrand Dubois, directeur des opérations de Les Parents Zens. Monsieur le président, madame la rapporteure, mesdames et messieurs les députés, je suis Bertrand

Dubois, j'ai 44 ans et je suis le père d'un garçon qui n'a plus l'âge d'aller en crèche. Je tiens à vous remercier de nous avoir conviés à cette commission d'enquête. Cette opportunité est essentielle pour Les Parents Zens, PME du secteur de la petite enfance, et nous permettra de répondre à vos questions et à vos interrogations, de vous assister dans votre mission et de vous expliquer notre métier, notre mode de fonctionnement et les services que nous apportons aux familles, aux gestionnaires de crèches et aux entreprises, et, par conséquent, de vous démontrer la nécessité de l'intermédiation dans l'écosystème de la petite enfance en France.

J'ai rejoint l'aventure Les Parents Zens, anciennement appelée maplaceencrèche, il y a cinq ans. Dans un premier temps, j'ai exercé la fonction de commercial grands comptes, au travers de laquelle j'ai pu découvrir les bénéfices qu'apportent les entreprises aux jeunes parents collaborateurs et à une part importante des établissements d'accueil de jeunes enfants en France lorsqu'elles s'inscrivent, grâce au Cifam, dans une démarche volontariste de soutien à la parentalité.

Depuis maintenant trois ans et demi, je suis directeur du service des opérations au sein de Les Parents Zens. Ce service travaille au quotidien avec les partenaires gestionnaires afin d'apporter le meilleur service et accueil possible aux familles. Je participe également activement au développement de notre activité de gestionnaires de crèches en propre. En tant que membre du comité de direction de l'entreprise, je participe enfin quotidiennement à la stratégie de l'entreprise et à sa gestion opérationnelle en collaboration avec les différents services de l'entreprise.

J'ai rejoint le monde de la petite enfance car je cherchais un secteur d'activité qui donnerait plus de sens à ma carrière professionnelle, au sein d'une entreprise où je pourrais pleinement exprimer mes compétences, contribuer activement à faciliter la vie des parents, répondre aux besoins des entreprises et de nos partenaires gestionnaires, tout en respectant des valeurs qui me sont chères, telles que la responsabilité sociétale des entreprises.

M. le président Thibault Bazin. Votre clientèle est constituée de 500 entreprises. Quelle est leur typologie : grands groupes, petits groupe ? Vendez-vous également des places à des administrations et à des collectivités locales ?

Quelle est la répartition des 4 000 places que vous achetez à des gestionnaires entre les gestionnaires publics, les gestionnaires privés à but lucratif et les gestionnaires associatifs ?

Concernant l'intermédiation de berceaux, pensez-vous qu'elle doit être financée par de l'argent public ou par les clients eux-mêmes, au travers de leur politique sociale mais hors Cifam ou impôt sur les sociétés ?

M. Tanguy Desandre. Nous ne comptons qu'une ou deux communautés de communes dans notre clientèle. Les administrations et collectivités locales sont par conséquent très minoritaires.

Nous avons également répondu, il y a quelques années, à des appels d'offres pour les sections régionales interministérielles d'action sociale (SRIAS), mais nous avons cessé cette activité.

M. le président Thibault Bazin. L'État, au travers des SRIAS, réserve des berceaux pour ses différentes composantes à l'échelle régionale. Est-ce exact ?

M. Tanguy Desandre. Tout à fait. L'État peut en réserver dans tous types de crèches. Nous y avons participé, car les gestionnaires avec lesquels nous travaillons n'avaient pas la capacité d'être représentés auprès de ces SRIAS, alors qu'elles sont les principales collectivités réservataires françaises. La SRIAS d'Ile-de-France, par exemple, réservait à l'époque entre 900 ou 1 000 berceaux. Nous avons dû arrêter en raison de la quantité de travail que cette activité représentait.

M. le président Thibault Bazin. Mis à part les deux communautés de communes, le reste de votre clientèle est uniquement constitué d'entreprises privées.

M. Tanguy Desandre. Oui.

M. le président Thibault Bazin. Quelles sont les entreprises gestionnaires à qui vous vendez ces berceaux ?

M. Bertrand Dubois. La typologie de nos 4 000 crèches gestionnaires, dont le nombre varie fréquemment en fonction des ouvertures de structures et des rachats, est très diversifiée. D'après nos dernières estimations, environ 20 % de nos crèches partenaires sont des crèches associatives ou mutualistes.

M. le président Thibault Bazin. Quel est le nombre d'acteurs publics ?

M. Bertrand Dubois. Nous travaillons actuellement avec six acteurs publics. Parmi les acteurs privés, 60 % sont des micro-crèches, dont 98 % fonctionnent en PAJE et 2 % en PSU. Nous comptons également, dans notre réseau, quarante crèches multiaccueils.

M. le président Thibault Bazin. Ces crèches multiaccueils fonctionnent-elles avec la PSU ?

M. Bertrand Dubois. Exactement.

M. le président Thibault Bazin. Qu'en est-il du financement de l'intermédiation ?

M. Tanguy Desandre. Le Cifam a été instauré afin d'inciter les entreprises à réserver des places en crèches et à les mettre à disposition de leurs salariés. Il participe du financement des places en crèches.

M. le président Thibault Bazin. Le Cifam n'existe pas pour les administrations.

M. Tanguy Desandre. Non, mais d'autres subventions existent. Je pense par exemple au Contrat Enfance-Jeunesse.

M. le président Thibault Bazin. Effectivement. Il y a aussi les conventions territoriales globales (CTG).

Mme Sarah Tanzilli, rapporteure. L'activité d'intermédiation de berceaux en crèche est régulièrement revenue dans nos travaux. Elle consiste à commercialiser des places en crèche auprès des entreprises, au bénéfice des enfants de leur personnel, et à accueillir ensuite ces enfants dans des crèches appartenant à un réseau, mais qui ne sont pas gérées directement par la société qui contractualise avec ces entreprises, lesquelles assurent le rôle de tiers financeur.

Cette activité m'interroge notamment quant à l'opacité qui caractérise la nature des transactions entre l'entreprise de commercialisation et la structure gestionnaire de crèches, d'autant plus qu'elle est très largement financée par des fonds publics, via le Cifam notamment. En tenant compte également des mécanismes de défiscalisation, l'Igas et l'IGF, dans leur rapport, ont établi que la proportion n'est que de 0,44 euro d'argent privé dépensé pour 1 euro d'argent public dépensé. À ce titre, il est légitime que la commission d'enquête dispose d'informations sur vos dépenses, dont une part substantielle est très probablement liée à l'activité de commercialisation.

Pourriez-vous nous détailler ces dépenses en nous précisant les volumes liés à chaque typologie de dépenses ? Combien gagne en moyenne un commercial qui travaille pour Les Parents Zens ? Comment s'établit sa rémunération ? J'imagine qu'elle implique une part fixe et une part variable. Comment sont-elles calculées ?

M. Tanguy Desandre. La partie commerciale de notre activité correspond à peu près à 10 % de notre masse salariale, mais nous avons de nombreux autres métiers, notamment dans le département des opérations, qui accompagne chaque famille au quotidien pour lui trouver une place en crèche, dans la finance ainsi que dans la communication et le marketing auprès des entreprises.

M. Bertrand Dubois. Les commerciaux bénéficient d'une rémunération fixe, qui se situe autour de 40 000 euros, et d'une rémunération variable plafonnée à 20 000 euros. Ces montants sont en cohérence avec l'importance du financement des entreprises dans le fonctionnement des crèches privées et associatives et avec ceux proposés par des gestionnaires de crèche qui disposent de leur propre service commercial. Ces derniers sont relativement rares et nous apportons une réponse externalisée au très grand nombre de gestionnaires qui n'ont pas la capacité d'intégrer ces fonctions en interne.

Nos gestionnaires s'occupent en moyenne de 3,5 crèches et comptent dans leurs effectifs une équipe de professionnels pour s'occuper des enfants et une personne dédiée aux ressources humaines. Ils ne peuvent pas financer une équipe commerciale, ni même un seul commercial, pour promouvoir le financement de places en crèche auprès des entreprises de leur périmètre géographique ou du territoire national.

M. le président Thibault Bazin. Certaines de vos crèches partenaires appartiennent-elles à de grands groupes ?

M. Bertrand Dubois. Aucune.

Mme Sarah Tanzilli, rapporteure. Les montants indiqués sont-ils bruts ou nets ?

M. Bertrand Dubois. Ce sont des montants bruts.

Mme Sarah Tanzilli, rapporteure. Je précise que la question, que nous avons également posée aux groupes privés gestionnaires de crèches en propre, contrairement à vous, ne porte pas sur l'activité d'intermédiation elle-même, mais sur son financement par des fonds publics qui sont en principe destinés à l'accueil du jeune enfant. Or le parcours des deniers publics affectés à la politique publique du jeune enfant nous interroge, particulièrement dans un contexte de raréfaction de la finance publique, de problèmes d'attractivité dans les crèches, en lien notamment avec la rémunération des personnels de crèche, et de problèmes de taux d'encadrement.

Ma deuxième question, après les dépenses, portera sur les recettes. En moyenne, que vous rapporte la réservation d'un berceau ? Quel est l'écart moyen entre ce que vous facturez à l'entreprise et ce que vous reversez à la crèche ? Pourrez-vous, à l'issue de cette audition, nous fournir une ventilation de ces données selon le statut privé ou associatif de la crèche ? Je ne tiens pas compte des acteurs publics qui sont marginaux dans votre activité.

M. Tanguy Desandre. Concernant le financement de l'activité d'intermédiation, l'État a mis en place un crédit d'impôt afin d'inciter les employeurs à réserver des places en crèche à leurs salariés et ainsi augmenter le nombre de crèches en France. Ce crédit d'impôt ne serait pas utilisé sans une activité commerciale auprès des DRH et des employeurs.

D'après les auditions précédentes, 88 millions d'euros seraient dépensés par les entreprises privées au titre du Cifam. Sans nous et sans les grands gestionnaires de crèche, les entreprises n'auraient pas accès au Cifam et les crèches indépendantes ne pourraient pas leur réserver de berceaux. L'État ne dépenserait pas d'argent public, mais ces 88 millions d'euros privés n'existeraient pas non plus.

M. Bertrand Dubois. Nous encourageons nos partenaires gestionnaires de crèches à développer eux-mêmes leur activité de réservation de berceaux avec les entreprises auxquelles ils ont accès directement. En revanche, notre métier est de mettre en relation les entreprises à dimension nationale, qui peuvent compter jusqu'à plusieurs milliers de collaborateurs et qui souhaitent proposer trente à quarante berceaux sur l'ensemble du territoire, et les petits gestionnaires de crèches implantés localement. En effet, les premières n'ont pas nécessairement la capacité ou la volonté de mettre en place ce type de dispositif sans l'intermédiation de sociétés telles que Les Parents Zens, et les secondes ne possèdent pas les infrastructures commerciales et marketing nécessaires pour réserver des berceaux à ces grandes entreprises.

S'agissant de nos tarifs, notre marge nette sur nos trois dernières années est de 3,3 % par berceau, ce qui représente un revenu net par berceau de 355 euros pour Les Parents Zens. Le prix moyen auquel nous achetons les berceaux à nos partenaires gestionnaires sur les trois dernières années s'établit à 11 834 euros, pour un prix de vente moyen à nos entreprises clientes de 15 446 euros.

Mme Sarah Tanzilli, rapporteure. J'apprécie et souligne votre transparence quant aux tarifs que vous pratiquez.

Les crèches partenaires peuvent-elles être amenées à payer pour faire partie de votre réseau ? Avez-vous des accords privilégiés avec certaines crèches ou certains groupes de crèches pour allouer prioritairement les berceaux à leur réseau ? Si oui, comment cela se matérialise-t-il ? S'agit-il d'une commission ? Les crèches indépendantes, associatives ou publiques, même si nous avons pu constater qu'elles étaient très peu nombreuses, sont-elles traitées de manière différente ? Vous arrive-t-il de contractualiser avec des indépendants pour trouver un berceau à leurs enfants et sous quelle forme ?

En conclusion, je souhaiterais connaître votre réaction, même si vous n'êtes pas, d'après vos premières réponses, directement concernés, aux éléments issus du rapport de l'Igas et de l'IGF de 2021, qui indique que *« la transparence sur le prix des places réservées par le biais des intermédiaires n'est pas toujours assurée. Pour certaines places, la différence entre le prix réservé pour une place de crèche par une entreprise et le financement perçu par le gestionnaire peut s'élever à une dizaine de milliers d'euros, ce qui pourrait être le signe*

d'excès et de captation de la valeur ajoutée par ces intermédiaires. » Ce constat a été corroboré par un certain nombre d'auditions de notre commission.

M. Bertrand Dubois. Nos partenaires gestionnaires n'ont aucun frais, aucun coût d'adhésion et aucune obligation de nous mettre des places en crèche à disposition. Les Parents Zens existent grâce à des relations contractuelles simples et profitables aux deux parties.

La finalité de notre métier est de réserver, au sein de notre réseau partenaire, des berceaux pour des familles, mais nous avons à cœur de conseiller à nos partenaires gestionnaires, qui se consacrent à la gestion de leurs équipes de crèches afin de proposer un accueil de qualité, d'une part de développer la vente directe et d'autre part de travailler avec l'ensemble des réservataires du marché.

Je pourrais vous transmettre, si vous le souhaitez, nos contrats de partenariat qui précisent la manière dont nous exprimons notre demande de disponibilité, à laquelle nos partenaires gestionnaires de crèches peuvent répondre négativement, peu importe la raison, et fixent les modalités de paiement.

Nous n'avons pas de partenaires prioritaires, mais des partenaires, très nombreux, avec lesquels nous avons développé une relation de confiance, notamment au regard de la qualité de leur accueil et du bien-être des familles, qui constituent la priorité de nos conseillères familles. Ces dernières ne cherchent pas à mettre en avant tel ou tel partenaire gestionnaire, mais à trouver la structure qui correspond aux besoins de la famille.

Concernant la transparence des prix, nous échangeons très régulièrement avec nos partenaires gestionnaires, qui comprennent d'autant mieux notre modèle économique qu'ils n'auraient pas la capacité d'être en relation directe avec des entreprises cotées au CAC40 par exemple.

M. le président Thibault Bazin. Les entreprises gestionnaires de crèches ont connaissance du prix auquel vous achetez le berceau, mais ont-elles également connaissance du prix auquel vous le vendez ?

M. Bertrand Dubois. Nous ne transmettons pas nécessairement le prix exact, mais nous abordons notre modèle économique en toute transparence dans nos contrats de partenariat, avec les mêmes données que celles présentées précédemment devant la commission.

M. le président Thibault Bazin. J'ai noté, monsieur Desandre, que vous sembliez en désaccord avec madame la rapporteure lorsqu'elle a indiqué que vous n'étiez pas gestionnaire de crèches. Souhaitez-vous réagir ? Votre moue m'a marqué.

M. Tanguy Desandre. Nous sommes devenus gestionnaires de crèches il y a deux ans et nous gérons cinq crèches en Île-de-France, quatre micro-crèches PAJE et une crèche multiaccueil PSU. Nous animons également deux crèches en milieu rural, l'une dans le Loir-et-Cher, l'autre dans l'Oise. Les deux sont en PSU, bien que l'une soit une micro-crèche car elle est ouverte 365 jours par an et accueille plus de 20 enfants.

Mme Sarah Tanzilli, rapporteure. La qualité d'accueil dans les crèches est un enjeu majeur. Elle doit être assurée en permanence. Quels sont les dispositifs et les engagements contractuels que vous avez pu établir pour vous assurer de cette qualité d'accueil dans des établissements que vous ne gérez pas ?

M. Bertrand Dubois. Notre PME d'environ 42 personnes ne peut pas, humainement et logistiquement parlant, contrôler l'ensemble de nos 4 000 crèches partenaires et ne peut pas se substituer à la PMI sur cet aspect hautement important.

Néanmoins, nous rencontrons tous les gestionnaires avec qui nous envisageons d'établir un contrat, en visioconférence ou par téléphone, de manière à cerner l'entreprise et son historique. Par ailleurs, nous n'avons pas aujourd'hui de berceaux dans l'intégralité de nos 4 000 crèches partenaires.

Nous échangeons de manière permanente avec nos gestionnaires récurrents à propos de la qualité d'accueil et avons mis en place, depuis trois ans, un dispositif de suivi des incidents, géré par notre responsable qualité, afin de répondre aux remontées des parents. Toute insatisfaction en crèche est traitée de manière individualisée par la conseillère famille, en lien avec la famille et le gestionnaire concernés.

A titre d'exemple, en 2022-2023, sur 953 berceaux actifs, c'est-à-dire qui accueillent des enfants, nous avons recensé 1,7 % d'incidents, dont 81 % sont principalement liés à des enjeux RH au sein des structures, notamment des problématiques de recrutement.

M. le président Thibault Bazin. Pouvez-vous préciser d'une part ces enjeux RH et d'autre part les motifs des 19 % restants ?

M. Bertrand Dubois. Les enjeux RH concernent par exemple des structures qui ont été obligées de réduire les horaires d'accueil à la suite d'un manque de personnel.

M. le président Thibault Bazin. Il ne s'agit pas de maltraitance ou d'accident survenu à un enfant ?

M. Bertrand Dubois. Non. Ces incidents remettent cependant en cause la promesse du gestionnaire et des Parents Zens d'apporter un service et un accueil de qualité permettant aux jeunes parents de concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle.

Les 19 % d'incidents restants sont exclusivement liés aux difficultés administratives que peuvent rencontrer certaines familles quant à la compréhension du contrat ou de la tarification. Aucune remontée de maltraitance n'a été signalée en 2022-2023 dans nos crèches partenaires.

M. William Martinet (LFI-NUPES). Vous ne tarissez pas d'éloges au sujet du système mis en place il y a vingt ans, qui a ouvert au secteur privé le domaine de la petite enfance. Vous considérez qu'il ne faut pas revenir sur le Cifam et que votre activité a contribué à freiner la baisse de la natalité en France.

Je comprends que vous défendiez le modèle économique qui vous fait vivre et affichiez la fierté que vous ressentez vis-à-vis de votre activité, avec toutefois le risque d'une part de paraître un peu prétentieux et d'autre part de manquer d'arguments.

L'Igas a néanmoins soulevé un certain nombre d'arguments critiques vis-à-vis de ce modèle. L'Igas signale par exemple que le dispositif du Cifam profite principalement à des familles aisées dans des zones très urbanisées et que l'ouverture au privé a créé une concurrence entre gestionnaires, notamment sur le recrutement de professionnels qui manquent par conséquent dans les crèches associatives ou les crèches publiques. L'Igas note également le risque de captation de la valeur ajoutée par les plateformes d'intermédiation et

met en exergue les coûts commerciaux supplémentaires produits par ce système, de l'ordre de 20 % à 25 % par place, pour un montant total de 60 millions d'euros alors que le financement mobilisé par les entreprises s'établit à 80 millions d'euros. Par ailleurs, l'Igas évoque un effet de substitution, les enfants accueillis en crèches privées grâce au Cifam étant auparavant gardés à domicile, qui vient diminuer le nombre de créations nettes de places.

Convendrez-vous, au vu de ces arguments issus de nos travaux, que votre bilan est un peu trop élogieux, que les critiques sont légitimes et que le système de privatisation de la petite enfance pourrait être amélioré ou considérez-vous que tout va bien ?

M. Tanguy Desandre. Tout système est évidemment perfectible. Cependant, le Cifam existe depuis vingt ans et permet de cofinancer à 50 % des centaines de crèches en France qui bénéficient de ces réservations d'entreprises. Sans le Cifam, le financement des entreprises se tarirait.

Chaque gestionnaire de notre réseau gère en moyenne 3,5 crèches. Il ne dispose pas de la capacité de commercialiser ou de promouvoir son service directement auprès des employeurs. S'il était contraint de reprendre cette activité de vente, le coût pour la société en serait infiniment plus élevé. Plutôt que de détailler l'utilisation de chaque euro du Cifam, apprécions la somme totale qui bénéficie à l'ensemble de la société. Je pense sincèrement que le Cifam est bénéfique aux entreprises de crèches, en particulier privées. Il a été construit pour ça et ça marche !

M. William Martinet (LFI-NUPES). Les députés présents devant vous, ceux qui suivent la retransmission de l'audition et ceux qui en liront le compte rendu auront à voter le projet de loi de finances. Il me semble que vous auriez intérêt, au-delà de votre position de principe, à répondre aux critiques de l'Igas et à contre-argumenter.

M. Bertrand Dubois. L'argument relatif au fait que les crèches d'entreprise répondraient uniquement aux besoins des familles aisées est un peu caricatural. Certes, une SSII en région parisienne bénéficie de moyens financiers qui lui permettent de développer une politique RH d'accompagnement des jeunes parents, mais nous travaillons également, par exemple, avec un industriel dans le nord de la France qui a ouvert une crèche pour l'ensemble de ses collaborateurs, y compris ceux travaillant sur les chaînes de production.

Si les places en crèches privées ont longtemps profité essentiellement aux CSP+, la situation a évolué au cours des cinq dernières années, notamment car les commissions d'attribution dans les grands groupes permettent de donner la priorité aux familles dont les revenus sont les plus faibles ou dont la situation parentale est complexe, sans notion de catégorie socioprofessionnelle.

M. Tanguy Desandre. Près de la moitié de nos crèches partenaires – 47 % pour être exact – sont aujourd'hui situées en dehors des grandes agglomérations, et la situation évolue d'année en année grâce à nos actions de communication.

Par ailleurs, 12 % de nos clients sont des entreprises de moins de 10 salariés et la proportion d'entreprises de moins de 50 salariés est très importante.

Enfin, avec une marge nette de 3,32 % sur les trois dernières années, l'argument de la captation de la valeur ajoutée n'est pas justifié.

Mme Anne Bergantz (Dem). Afin de mieux comprendre le fonctionnement du Cifam et l'implication de l'argent public dans les crèches, je vous invite à confirmer ou à déconstruire le raisonnement suivant : lorsqu'une entreprise investit 1 million d'euros dans le Cifam, cela signifie-t-il qu'elle peut acheter 66 berceaux à hauteur de 15 000 euros le berceau ? Si votre marge est de 350 euros par berceau, le coût commercial est-il de 23 000 euros ?

M. Tanguy Desandre. Le montant de la marge nette n'est pas à comparer aux différents postes budgétaires de l'entreprise. Les dépenses commerciales représentent environ 10 %, mais d'autres dépenses sont à prendre en compte. Les choses sont donc plus complexes.

Mme Anne Bergantz (Dem). Je précise que mon calcul visait à estimer le coût commercial, non pour l'entreprise, mais pour les finances publiques.

M. le président Thibault Bazin. Nous sommes là au cœur du sujet. Monsieur Desandre, vous établissez un lien direct entre le Cifam et le financement des entreprises, mais ces dernières peuvent devenir des tiers financeurs sans solliciter de crédit d'impôt, soit parce qu'elles ne connaissent pas le dispositif soit parce qu'elles ne souhaitent pas le demander, pour des raisons qui leur sont propres.

La question porte sur la destination du financement des entreprises : est-il utilisé pour la commercialisation, pour l'intermédiation et pour les services que vous avez décrits, ou bénéficie-t-il directement à la gestion de crèches ?

M. Bertrand Dubois. Il finance indirectement la gestion de crèches, car une entreprise qui souhaiterait bénéficier de 66 berceaux n'a pas les ressources techniques, informatiques, humaines et commerciales de gérer la relation contractuelle avec potentiellement 66 gestionnaires de crèches différents et de déterminer le besoin précis de chaque famille, sans compter que certaines informations familiales n'ont pas à être portées à la connaissance de l'entreprise.

De la même manière, les crèches n'ont pas la capacité de répondre directement aux entreprises, qu'il s'agisse de l'établissement des contrats, de la logistique ou de la négociation.

Nous captons 355 euros par berceau pour financer notre rôle de facilitateur entre ces deux univers.

Mme Anne Bergantz (Dem). Combien de berceaux utilisez-vous pour vos clients chaque année ? Quelle est la durée d'un contrat avec les entreprises ? Quel est le *turnover* annuel de berceaux ?

M. Bertrand Dubois. Nous recensons aujourd'hui 1 100 familles actives, c'est-à-dire qui occupent un berceau, et embarquées, c'est-à-dire dont l'enfant va entrer en crèche dans les prochaines semaines.

Deux types de contrats existent pour les entreprises, les contrats dits de commission et les contrats multiadressés. Dans le premier cas, qui représente 55 % des berceaux, les contrats sont établis pour une durée de trois à cinq ans, renouvelable. La quasi-totalité de nos entreprises clientes renouvelle leur contrat. Quant à la durée des berceaux, elle s'établit en moyenne à 2,2 ans. Pour ces contrats dits de commission, Les Parents Zens externalisent l'organisation des commissions d'attribution, qui passe par la mise en place d'un outil *web*

sécurisé sur lequel les parents vont exprimer leurs besoins et souhaits. Les critères d'attribution sont préalablement définis, sur la base de données économiques et sociales objectives.

Dans le second cas, la commission d'attribution est organisée directement par l'entreprise qui souhaite, pour des raisons budgétaires, réserver uniquement vingt berceaux alors que cinquante de ses salariées auraient besoin d'être accompagnés.

Mme Anne Bergantz (Dem). Vous avez évoqué 4 000 crèches partenaires, mais n'utilisez que 1 100 berceaux. En quoi celles chez qui vous n'avez pas de berceaux sont-elles vos partenaires ?

M. Bertrand Dubois. Nous conservons la possibilité d'accueillir un enfant dans l'une des 4 000 crèches partenaires de notre réseau, mais nous ne réservons effectivement pas un berceau dans chacune d'entre elles. Les flux de réservation dépendent de la localisation géographique des entreprises réservataires et des familles à accompagner.

M. le président Thibault Bazin. Avec 953 berceaux actifs, votre soutien à la natalité française, de plus de 600 000 naissances par an, reste modeste.

M. Tanguy Desandre. Notre soutien est effectivement modeste, mais notre taille l'est également et vient contrebalancer l'arrogance décrite par monsieur Martinet. Nous sommes une PME de 42 salariés et n'avons pas pour vocation de devenir une multinationale. Nous cherchons, avec modestie mais avec beaucoup de volonté, à démocratiser la crèche. Nous avons choisi, il y a deux ans, de nous appeler Les Parents Zens. Ce nom n'est pas anodin et guide nos actions quotidiennes pour que les parents se rendent sereinement au travail.

M. le président Thibault Bazin. Le nom de votre structure m'avait laissé penser que votre modèle partait des besoins des parents et les accompagnait pour trouver le gestionnaire adapté. Or vous partez des entreprises qui recherchent des berceaux pour leurs salariés.

Le modèle ne devrait-il pas évoluer et partir de la structure gestionnaire, qui fait appel à vous pour trouver le tiers réservataire, mais gère ensuite en direct la contractualisation ? Vous deviendriez ainsi prestataire des gestionnaires de crèches, dans un flux financier qui serait plus transparent.

La puissance publique finance la politique de la petite enfance à hauteur de 16 milliards d'euros et accompagne les structures gestionnaires, au travers de la PSU, et les familles, au travers de la PAJE.

Les structures en PSU transmettent leurs comptes à la CAF. Peut-être serait-il intéressant, en partant du principe que le modèle de l'intermédiation est intéressant et permet de mutualiser des compétences externalisées, de l'intégrer dans la comptabilité des structures gestionnaires afin de rétablir un lien de confiance et d'éviter tout abus.

Nous avons entendu en audition des structures gestionnaires de crèches suggérer que les entreprises d'intermédiation pratiquaient des prix de vente deux ou trois fois supérieurs aux prix d'achat. Comment réagissez-vous à cette remarque ?

Mme Sarah Tanzilli, rapporteure. Notre préoccupation porte sur la qualité d'accueil en crèche dans la mesure où nous considérons que la crèche n'est pas simplement un mode de garde du jeune enfant, mais une véritable opportunité pour accompagner son développement.

Or les structures d'accueil sont malheureusement confrontées aujourd'hui à des situations difficiles qui génèrent de la « douce violence », voire, dans le pire des cas, de la maltraitance.

Je ne porte pas de jugement de valeur sur le modèle économique établi par la puissance publique et dans lequel vous vous inscrivez. En revanche, je m'interroge légitimement sur les moyens publics qui ne sont pas directement affectés à l'accueil des jeunes enfants, particulièrement dans un contexte où la qualité de cet accueil semble se dégrader. Les professionnels de la petite enfance ne sont évidemment pas en cause, mais ils sont sollicités à tel point qu'il peut arriver que des limites soient franchies.

Je m'étonne à ce propos que vous n'ayez connaissance d'aucune remontée de maltraitance sur 953 berceaux actifs. Il est probable que votre outil de suivi des incidents soit à revoir.

M. Tanguy Desandre. Concernant le suivi des incidents, nous sommes en contact direct avec les parents, même après la réservation d'un berceau. Ils disposent aujourd'hui de l'adresse électronique directe de leur conseillère famille et de son téléphone portable professionnel, et remontent les incidents dont ils ont connaissance.

Quant au modèle économique, nous avons essayé, sans succès, de nous substituer aux gestionnaires de crèche pour commercialiser leurs crèches. En effet, l'effort d'investissement à fournir dans chaque crèche est disproportionné par rapport au bénéfice retiré de la mise à disposition de ce service.

Au sujet de la captation de valeur ajoutée, je considère au contraire que le financement des entreprises, auquel les structures n'auraient pas accès sans notre intermédiaire, permet aux gestionnaires de crèches d'augmenter les salaires, de faire appel à une psychomotricienne, un médecin ou une infirmière, et rendre le métier des professionnels de la petite enfance un tout petit peu moins difficile, au moins au niveau RH.

Les gestionnaires de crèches sont par conséquent impatients que nous leur réservions des berceaux. Nous souhaiterions d'ailleurs leur en réserver dix fois plus, mais il est extrêmement compliqué de convaincre les entreprises, particulièrement lorsque les dispositifs fiscaux sont régulièrement remis en cause tous les deux ans. Nous apportons de l'argent aux crèches qu'elles n'auraient pas sans nous.

M. Bertrand Dubois. Maplaceencrèche, devenue aujourd'hui Les Parents Zens, existe depuis 14 ans et répond donc à une attente de nos gestionnaires partenaires, qui expriment leur satisfaction de pouvoir, par notre intermédiaire, accéder à des groupes nationaux, voire internationaux, et de nos entreprises clientes, qui apprécient de pouvoir répondre aux besoins de leurs salariés jeunes parents. Cette mise en relation et ce métier de facilitateur a cependant un coût, qui explique la différence entre notre prix d'achat et notre prix de vente.

Sans nous, les partenaires gestionnaires commercialiseraient leurs places de crèches au même prix, mais cette activité de commercialisation serait moindre.

M. le président Thibault Bazin. Je vous remercie et vous rappelle que vous avez l'obligation de transmettre à madame la rapporteure tout élément susceptible de corriger ou de préciser les propos tenus.

La séance est levée à 17 heures 20.

Membres présents ou excusés

Commission d'enquête sur le modèle économique des crèches et sur la qualité de l'accueil des jeunes enfants au sein de leurs établissements

Réunion du mercredi 3 avril 2024 à 16 heures

Présents. - M. Thibault Bazin, Mme Anne Bergantz, M. William Martinet, Mme Sarah Tanzilli