



Les dérives de la commercialisation des crèches en France.

Un modèle libéral qui inspire
la Déclaration de Politique Régionale et Communautaire

Raphaël Emmanuelidis ■ novembre 2024

En 2021, en France, 25 % des places de crèches sont gérés par des entreprises commerciales dominées à 65 % par quatre grands groupes. Depuis 20 ans, la montée en puissance du secteur commercial s'est faite par petite touche :

- Ouverture du subventionnement, au même niveau que les crèches publiques et associatives, pour financement de leur investissement et de leur fonctionnement ;
- Financement des entreprises pour acheter des places en crèches pour leurs salariés ;
- Délégation de la gestion des crèches municipales à des opérateurs commerciaux.

Pour obtenir ces marchés, la concurrence a été rude entre les groupes commerciaux qui se sont fait une guerre des prix. La masse salariale représentant 80 % des coûts de fonctionnement, les groupes compriment les coûts du personnel, en diminuant le nombre de travailleurs au minimum nécessaire. La compression des coûts peut se faire également sur le rationnement des couches des bébés ou sur les repas des enfants.

En outre, la France a mis en place en 2014 un modèle libéral de financement pour toutes les crèches (commerciales, associatives et publiques), en subventionnant à l'heure chaque enfant accueilli. Il faut maximiser en permanence le taux d'occupation : les crèches doivent faire signer des contrats à des familles pour quelques heures éparpillées. En 2022, pour répondre à la pénurie de personnel, des dérogations peuvent être accordées pour le recrutement de travailleur non qualifié.

Les témoignages en France sont désormais nombreux sur les dérives de la commercialisation et du modèle libéral de subventionnement des crèches. Les conditions de travail se sont dégradées : manque de personnel qualifié, taux d'encadrement insuffisant et surcharge de travail qui en découlent. Ces conditions de travail dégradées entraînent des dérives dans les pratiques professionnelles : un rythme de travail à la chaîne et une banalisation des faits de maltraitance des enfants. Les travailleurs perdent leur sens au travail et se retrouvent dans une situation de souffrance éthique quand ils doivent privilégier les critères de gestion financière à leurs valeurs sociales. De nombreux travailleurs quittent alors leur crèche et même le secteur de la petite enfance, entraînant des *turn-overs* très importants au sein des équipes et des problèmes de recrutements.

En s'inspirant du modèle libéral français, le nouveau Gouvernement MR-Engagés met en avant les premières mesures permettant le développement de la commercialisation du secteur des crèches, qui a pourtant amené la France vers un modèle chaotique.

20 ans de commercialisation des crèches en France

En 2021, la France compte environ 493.000 places en crèches. Plus de la moitié est gérée directement par des collectivités locales, en majorité par des mairies. 20 % des crèches sont constituées en ASBL et 25 % sont des entreprises commerciales qui gèrent 115.000 places de crèches. Le secteur commercial est dominé à 65 % par quatre grands groupes. Par exemple, l'une d'elles, le leader du secteur, est une multinationale implantée en Allemagne, au Luxembourg, en Suisse, aux Etats-Unis, en Inde ou en Colombie, pour un total de 1200 crèches dont 470 en France avec un chiffre d'affaires annuel de 780 millions en 2022. La montée en puissance du secteur commercial s'est faite par petite touche.

Tout commence en 2003, sous la présidence de Jacques Chirac.

Le gouvernement ouvre le subventionnement aux crèches commerciales, pour le financement de leur investissement (jusqu'à 80 %) et de leur fonctionnement (au même niveau que les crèches publiques et associatives).

Le gouvernement permet en outre aux entreprises privées de réserver des places en crèches pour leurs salariés, avec 7 5% de déduction fiscale. En définitive, l'entreprise qui achète des places pour les enfants de ses salariés paie un quart du prix réel de la place. Un argument utilisé par les commerciaux des groupes de crèche pour vendre leurs places aux entreprises.

Le gouvernement permet également à une mairie ou à une collectivité de confier à un groupe privé la gestion d'une crèche municipale, à la suite d'un appel d'offres, pour une durée moyenne d'environ 5 ans. Chaque partie poursuit l'objectif de faire des économies : la mairie en frais de personnel et le privé en frais d'investissements ou de loyers.

En 2010, sous la présidence de Sarkozy, les crèches peuvent accueillir jusqu'à 20 % au-delà de leurs effectifs et réduit la part obligatoire de personnels dits diplômés.

En 2014, le gouvernement introduit, pour toutes les crèches, un modèle libéral de financement : une subvention à l'heure pour chaque enfant accueilli. Cela signifie que la crèche perd une heure de subvention à chaque heure d'absence de l'enfant, par exemple quand un enfant est malade ou si les parents viennent le chercher plus tôt. Cela contraint la crèche à devoir combler en permanence les absences, en proposant des accueils occasionnels et d'urgence ou en pratiquant en permanence le surbooking légal de 20 %.

En 2022, sous la présidence Macron, dans un contexte de pénurie de professionnels, des dérogations peuvent être accordées pour le recrutement de personnel non qualifié, sur base notamment de leur motivation à participer au développement de l'enfant et de leur capacité à s'adapter à un nouvel environnement professionnel.

Les stratégies commerciales des groupes privés en France

Dans un marché devenu très concurrentiel, les commerciaux prospectent des entreprises pour vendre des places de crèches ou répondent aux appels d'offre des services publics qui peuvent déléguer la gestion de leur crèche à des opérateurs privés. La masse salariale représentant 80% des coûts de fonctionnement, les groupes baissent leur prix pour emporter les marchés, en comprimant alors les coûts du personnel, en baissant le nombre de travailleurs au minimum nécessaire, sans compenser les absences de personnel, en recourant par exemple à des heures supplémentaires non rémunérées et non récupérables par manque d'effectif ou encore à des pauses non rémunérées pendant la sieste des enfants.

La compression des coûts peut se faire également sur le rationnement des couches des bébés ou sur les repas des enfants. Certains groupes donnent ainsi une instruction à leurs directions de commander systématiquement 1 ou 2 ou 3 repas en moins, en prévision d'éventuelles absences. Certains groupes revoient aussi à la baisse la qualité des repas dans les appels d'offres.

Un groupe pousse le cynisme jusqu'à créer un budget spécifique pour la mise en œuvre d'une qualité apparente à l'entrée de la crèche (plantes, fauteuil, etc.), prioritaire par rapport à d'autres budgets comme les jeux des enfants.

Pour parvenir à obtenir des contrats avec de grandes entreprises, les groupes commerciaux de crèches doivent aussi proposer un maillage territorial suffisant pour que chaque salarié de ces grandes entreprises puisse disposer d'une place en crèche proche de chez lui. Pour y parvenir, les groupes rachètent, créent des structures ou bien nouent des partenariats avec d'autres crèches. Certaines entreprises deviennent des sortes de grossistes de places de crèches, comparables à des entreprises de courtage, en proposant des places de crèche à de grandes entreprises, via un réseau de partenaires, moyennant une commission.

Certains groupes pratiquent aussi une surfacturation aux familles en leur demandant de payer un forfait pour réserver leur place en crèche ou encore de payer le solde de leur engagement contractuel s'il retire leur enfant de la crèche avant la fin du contrat.

Dans un modèle libéral de subventionnement à l'heure de présence des enfants, les crèches sont amenées à devoir combler toutes les absences des enfants. Pour y parvenir, elles sont invitées à faire du *surbooking* comme les compagnies aériennes : dans certains groupes, ce *surbooking* doit être systématiquement rempli au maximum légal de 20%. Les crèches doivent aussi prospecter les demandes de parents pour un accueil occasionnel ou d'urgence. Il faut remplir la crèche coûte que coûte : les crèches doivent faire signer des contrats à des familles pour quelques heures éparpillées.

Enfin, un groupe commercial peut scinder, en créant des entreprises distinctes, ses activités immobilières de son activité de crèches. Dans une volonté d'enrichissement d'un patrimoine privé, la société immobilière peut avoir un intérêt à surfacturer ses loyers à son activité de crèche, en devant alors comprimer les autres coûts (personnel, équipements, repas, couches, etc.).

Les effets dévastateurs de la commercialisation en France

Les témoignages en France sont désormais nombreux sur les dérives de la commercialisation et du modèle libéral de subventionnement des crèches (à l'heure de présence des enfants). Deux ouvrages journalistiques d'investigation viennent de paraître¹.

Lors des témoignages recueillis, les travailleurs de ces grandes entreprises parlent d'usines à bébé. Les commerciaux et les financiers guident la stratégie des groupes : les conditions de travail et l'intérêt de l'enfant deviennent des variables d'ajustement derrière les lignes budgétaires. Or, augmenter le nombre d'enfants par adulte et diminuer les exigences de qualification, c'est la recette pour entraîner le secteur vers le chaos. Les employées de crèches, en sous-effectifs, font tourner leur structure en sursystème, ce qui peut amener à devoir chronométrer les activités quotidiennes comme donner les repas ou changer les couches. Dans les échanges internes entre cadres et commerciaux des grands groupes, on parle d'heures, de places, de ratios et de profits à atteindre. Mais l'enfant en lui-même est rarement nommé. De nombreux travailleurs quittent alors leur crèche et même le secteur de la petite enfance, entraînant des turn-overs très importants au sein des équipes et des problèmes de recrutements. Dans ce monde où l'enfant devient un chiffre, les travailleurs perdent leur sens au travail et se retrouvent dans une situation de souffrance éthique quand ils doivent privilégier les critères de gestion financière à leurs valeurs sociales.

Ce qui fait le lit de la maltraitance des enfants, c'est la maltraitance du personnel, a déclaré une ancienne médecin-chef en charge de l'inspection des crèches en France. Les conditions de travail dégradées (le manque de personnel qualifié, le taux d'encadrement insuffisant et la surcharge de travail qui en découlent) constituent un risque de premier plan en entraînant des dérives dans les pratiques professionnelles : un rythme de travail à la chaîne et une banalisation des faits de violence verbale et physique (tirer un enfant par le bras, laisser les enfants pleurer car il faut nourrir les autres, parquer les enfants pour faire le ménage, ne pas changer les couches sales en attendant du renfort). Des faits plus graves ont aussi été dénoncés comme des enfants attachés à leur transat ou à un radiateur ou enfermés dans l'obscurité d'un dortoir ou encore des enfants jetés dans les lits, poussés avec les pieds ou humiliés, ce qui entraîne des syndromes posttraumatiques importants chez ces enfants maltraités.

¹ Daphné Gastaldi et Mathieu Périssé, « Le prix du berceau – ce que la privatisation des crèches fait aux enfants », Seuil, septembre 2023.

Victoire Castanet, « les Ogres – après Les Fossoyeurs, révélations sur le système qui maltraite nos bébés », Flammarion, septembre 2024.

Une commercialisation et un modèle libéral de subventionnement des crèches soutenus par la DPR et la DPC²

En Fédération Wallonie Bruxelles, le tarif d'une crèche varie en fonction de sa nature : crèche subventionnée ou non subventionnée par l'ONE. Dans une crèche non subventionnée (structures commerciales), la tarification est libre, tandis que dans les crèches subventionnées, elle est progressive en fonction du revenu mensuel net total du ménage.

Cela peut entraîner des différences très importantes de tarifs pratiqués entre une crèche commerciale et une crèche subventionnée. Si on prend, à titre de comparaison, 24 jours d'accueil par mois, on arrive, dans une crèche commerciale, à un surcoût mensuel qui varie selon les provinces³ : 312 € dans le Hainaut, 254 € dans le Brabant wallon, 335 € à Liège, 192 € à Namur et 217 € au Luxembourg. Ce surcoût a un impact considérable sur le budget des ménages, de surcroît pour les ménages aux revenus les plus faibles.

Malgré cette discrimination financière, la DPR et la DPC souhaitent développer le secteur commercial à travers plusieurs mesures :

- Un subventionnement pour la rénovation de leurs infrastructures ;
- Un forfait complémentaire par place ;
- La mise en place de collaboration structurelle avec les pouvoirs locaux, notamment pour la mise à disposition de locaux ;
- Le soutien aux entreprises réservant des places en crèches à leurs travailleurs.

Enfin, afin de garantir un maximum de possibilités d'accueil pour les parents et les enfants, notamment pour permettre de répondre à des besoins plus spécifiques (accueil occasionnel, de courte durée, ponctuel ou limité dans le temps), le taux de subventionnement pourrait être modulé en fonction du taux d'occupation. Il souhaite aussi avoir recours à des travailleurs indépendants et, en concertation avec le secteur, réviser la liste des qualifications requises pour accéder aux métiers d'accueil de la petite enfance et la valorisation des acquis de l'expérience.

² DPR : Déclaration de Politique Régionale – DPC : Déclaration de Politique Communautaire

³ Il s'agit d'exemples sur base du salaire médian par province wallonne du différentiel entre le barème ONE et des forfaits appliqués dans des crèches commerciales existantes de ces provinces. Pour certaines provinces, on a pris le revenu mensuel net total d'un ménage (Brabant wallon et Namur) et pour d'autres, le revenu mensuel net d'une maman ou d'un papa solo (Hainaut, Liège et le Luxembourg).

Conclusions & perspectives

En s'inspirant en grande partie du modèle français, le nouveau Gouvernement MR-Engagés met en avant les premières mesures permettant le développement de la commercialisation du secteur, en appliquant la recette libérale de la France qui a pourtant amené le secteur de la petite enfance vers le chaos. Actuellement, le secteur non subventionné commercial en FWB représente environ 10 % des places ; il est composé de petites structures, pour certaines en difficultés financières. La réforme voulue jusqu'à présent, inscrite dans le contrat de gestion de l'ONE 2021-2025, souhaitait faire évoluer le secteur non subventionné vers des structures publiques, associatives ou des coopératives à finalité sociale, en leur permettant d'accéder à des subventions et tendre ainsi vers une stabilité financière.

Le nouveau Gouvernement MR-Engagés change d'orientation en ouvrant les vannes des subventions directement au secteur commercial et en voulant appliquer, au secteur public et associatif, un modèle libéral de subventionnement lié au taux d'occupation. A terme, l'appétit de plus grands investisseurs pourrait être attisé si le volume des subventions devient conséquent pour le secteur commercial par la généralisation d'une délégation de gestion des crèches publiques à des sociétés privées, la vente de places de crèches à des entreprises et l'augmentation des subventions publiques se rapprochant de celles accordées au secteur public et associatif. Il en résulterait une concurrence importante entre opérateurs pour conquérir ces nouveaux marchés, la guerre des prix, la compression des coûts et la maximisation des profits pour satisfaire les actionnaires. C'est exactement ce qui s'est passé en France, en 20 ans, progressivement, par petites touches, avec les conséquences dramatiques que la France connaît aujourd'hui : la pénurie de personnel qualifié, un nombre d'enfants accueillis beaucoup trop élevé par adulte et la maltraitance les enfants.

Michel Vandebroek, professeur associé en pédagogie familiale à l'Université de Gand, a cosigné, avec deux professeurs d'université canadienne et néo-zélandaise, un ouvrage intitulé « *The Decommodification of Early Childhood Education and Care : Resisting Neoliberalism (Routledge)*, que l'on peut traduire en français par : « La démarchandisation de l'éducation et de l'accueil du jeune enfant : résister au néolibéralisme ». Il y explique que les pays qui ont des règlements assez stricts sur les conditions de qualité sont beaucoup moins ouverts à la commercialisation. Et ce, pour des raisons très simples : l'essentiel de la qualité est dans le personnel, dans l'action humaine. Et la qualité de cette action humaine, de l'interaction entre un adulte et un enfant, dépend du taux d'encadrement (du nombre d'enfants par adulte), de la qualification de l'adulte, et des possibilités des professionnels d'améliorer leur travail par la réflexion, la formation continue... Et, c'est ça qui coûte de l'argent. C'est pourquoi, grâce à son taux de syndicalisation très élevé et un syndicat qui ne s'occupe pas seulement des conditions de travail mais aussi du contenu du travail et de la pédagogie, le Danemark a opté pour cette politique et a résisté aux dérives de la commercialisation.

L'accueil des enfants n'est pas un marché : sa qualité et son accessibilité rentrent en contradiction avec une logique de profit. Il serait opportun de développer un modèle de subventionnement par capacité d'accueil agréée (et non par heure de présence), le maintien et le développement des normes de qualité exigeantes en matière d'encadrement, de formation et d'infrastructures ainsi qu'une accessibilité financière, y compris pour les familles les plus fragilisées.