



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



Le chef de l'inspection générale des affaires sociales

Paris, le 3 septembre 2026

NOTE à

Madame la ministre de la santé, des familles, de l'autonomie et des personnes handicapées

« La divulgation de ces données chiffrées est de nature à porter atteinte au secret des affaires »

Objet : Commission des suites - Avis n° 2026-014

Référence : Rapport IGAS de Contrôle du groupe de crèches privées « La Maison Bleue » n°2024-010R

Le 20 mai 2026, la commission des suites, présidée par le chef de l'Inspection Générale des Affaires Sociales, s'est réunie pour examiner les suites données par le groupe La Maison Bleue au contrôle conduit de mars à décembre 2024 par Dominique BLANC, Taoufik CHEGRA, Eric GINESY, Isabelle ROUGIER et Marie-Odile SAILLARD, membres de l'Inspection Générale des Affaires Sociales. Etaient présents à la commission, pour le groupe, Madame Claire LAOT-BILLET, présidente du groupe, et Madame Aurélie FELD, directrice générale du groupe. Préalablement à la tenue de cette commission, les inspecteurs ont examiné les pièces produites par le groupe.

La commission des suites s'est concentrée sur l'examen des 9 non-conformités qui avaient été relevées lors du rapport de contrôle.

Le rapport du groupe de crèches privées La Maison Bleue a mis en évidence une situation financière très dégradée, faisant peser des risques majeurs sur la soutenabilité de la dette et la valorisation du groupe, ainsi que des menaces réelles sur la continuité de l'exploitation des crèches en France. Face à cette situation, le groupe a conduit une restructuration financière d'envergure. Cette opération, réalisée dans le cadre d'un protocole de conciliation homologué fin 2025, a permis de sécuriser [REDACTED] de nouveaux financements, de réduire la moitié de l'endettement par la conversion de la dette en capital et le réaménagement du solde des financements concernant les prêts Bpifrance financement, ainsi que la mise en place d'une nouvelle structure de gouvernance et de contrôle. Cette restructuration constitue un préalable essentiel au redressement du groupe. Toutefois, les quatorze mois écoulés depuis la remise du rapport provisoire n'ont pas permis de résorber les trois principaux écarts à la norme identifiés

en matière financière, malgré les actions engagées par le groupe pour renforcer son organisation et ses processus de gestion financière et comptable.

Concernant la non-conformité relative aux anomalies financières identifiées par l'IGAS et estimées à 40 M€ à fin 2023, ces constats ont conduit le groupe à engager plusieurs chantiers de remédiation et [REDACTED]

[REDACTED] et en refondant sa méthodologie de test de dépréciation « *impairment tests*³ », afin de mieux identifier les indices de perte de valeur susceptibles d'affecter les acquisitions. Ces travaux ont conduit à la comptabilisation, au titre de l'exercice 2024, de pertes de valeur significatives, comprenant 81 M€⁴ sur les écarts d'acquisition, 75,5⁵ M€ sur les titres de participation et 41⁶ M€ sur les comptes courants débiteurs consentis aux filiales. Le groupe a estimé à [REDACTED] son exposition aux risques [REDACTED]

[REDACTED] et a, pour la première fois, provisionné ce risque dans les comptes. Le groupe a également fait appel à un actuaire qui a évalué à [REDACTED] M€ la valeur actuarielle totale des engagements de retraite des salariés⁷. Une information en annexe des états financiers des crèches est désormais prévue à cet effet.

Toutefois, la commission des suites n'a pas été en mesure de considérer comme résolues plusieurs anomalies substantielles relevant de l'écart à la norme n°1, en raison soit de traitement incomplet par le groupe, soit du caractère insuffisant ou inadapté des réponses apportées, soit encore de l'absence de transmission des éléments probants permettant d'attester leur correction. Sont principalement concernés les sujets traités par un cabinet de conseil et d'audit mandaté par le groupe à cet effet. Celui-ci a été successivement chargé d'une mission d'accompagnement et de conseil auprès de la direction financière du groupe, puis d'une mission de procédures convenues visant à attester la correction de plusieurs anomalies identifiées par l'IGAS, sur un périmètre restreint de cinq crèches. Outre le risque

¹ Le multiple d'EBITDA est un indicateur de valorisation des entreprises qui mesure le rapport entre la valeur de l'entreprise et son EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, soit le résultat avant intérêts, impôts, amortissements et provisions).

² [REDACTED]

³ Nouvelle méthode décrite dans les comptes consolidés 2024 du groupe, publiés sur le site Pappers et accessibles via le lien suivant : [Société LA MAISON BLEUE : Chiffre d'affaires, statuts, extrait d'immatriculation](#)

⁴ Information indiquée dans les comptes consolidés 2024 du groupe, publiés sur le site Pappers et accessibles via le lien suivant : [Société LA MAISON BLEUE : Chiffre d'affaires, statuts, extrait d'immatriculation](#)

⁵ Cette dépréciation est composée de :

[REDACTED]

- 14.5 M€ dans les comptes de la société LMB SAS (source : [comptes LMB SAS disponibles depuis le site Société LA MAISON BLEUE : Chiffre d'affaires, statuts, extrait d'immatriculation](#))

⁶ Information indiquée dans les comptes consolidés 2024 du groupe, publiés sur le site Pappers et accessibles via le lien suivant : [Société LA MAISON BLEUE : Chiffre d'affaires, statuts, extrait d'immatriculation](#)

⁷ Information indiquée dans les comptes consolidés 2024 du groupe, publiés sur le site Pappers et accessibles via le lien suivant : [Société LA MAISON BLEUE : Chiffre d'affaires, statuts, extrait d'immatriculation](#)

d'autorévision⁸, la commission des suites estime que les travaux de ce cabinet, fondés sur un échantillon non représentatif d'établissement d'accueil des jeunes enfants (EAJE) et ne constituant pas de surcroît une mission d'assurance au sens des normes professionnelles, ne permet pas de conclure à la levée des anomalies à l'échelle du réseau de crèche LMB, composé de plus de 300 EAJE.

S'agissant de l'écart à la norme relative aux frais de siège remboursés par les CAF, les éléments transmis montrent que les coûts analytiques ne sont plus intégrés aux déclarations CAF et que les coûts du GIE sont désormais répartis selon les heures de présence des enfants, conformément à la procédure présentée par LMB à la CNAF. Toutefois, la portée des vérifications demeure limitée à cinq crèches et des incertitudes persistent sur les règles des prix de transfert et des flux intragroupe. Dans ces conditions, la commission des suites n'est pas en mesure de valider les frais de siège déclarés aux CAF ni d'écarter formellement l'existence d'un risque de financement indirect d'opérations de croissance externe à l'étranger par la PSU, via une modulation des règles de facturation des dépenses, au détriment des crèches situées en France et au bénéfice des entités acquises à l'étranger.

En ce qui concerne la non-application des clauses de reversement des excédents aux collectivités délégantes, le groupe a confirmé le versement des sommes dues à l'EPCI de Blain et la mission a pris acte du recensement des crèches et des termes des contrats de DSP. Toutefois, faute de transmission des éléments justificatifs, la commission des suites n'a pas été en mesure de vérifier les travaux réalisés par le cabinet mandaté (cf. *supra*) sur ce sujet et relève des incertitudes quant à la réalité de certaines opérations de compensation, déclarés par le groupe, entre les reversements des excédents générés sur les EAJE exploités en DSP et les subventions versées par les collectivités aux crèches LMB. Ces éléments ne permettent pas en effet d'attester que le groupe procède effectivement au reversement des excédents aux collectivités. La commission des suites invite donc le groupe à finaliser le dispositif de contrôle afin d'assurer le reversement en temps utile des sommes dues aux communes délégantes.

Concernant le non-respect des prérogatives du conseil d'administration, la commission prend acte de la refonte complète de la gouvernance. Pour autant, si la réorganisation capitalistique du groupe a permis une refonte complète de son organisation juridique, il reste que la mise en place d'un conseil de surveillance au sein de la holding de tête (LMB holding) ne saurait en soi être une garantie du fonctionnement équilibré des instances de gouvernance et du respect de leurs prérogatives respectives (notamment celles de l'assemblée générale).

De même, si le fait que certaines décisions relevant du conseil de surveillance (les « décisions clés ») obéissent à des règles d'adoption renforcées (adoption à la majorité des deux tiers), il résulte néanmoins des statuts que le président de la holding (la société Tetralys) « *est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société dans la limite de l'objet social et sous réserve des attributions que la loi et les présents Statuts réservent expressément au Conseil de Surveillance ou à la collectivité des associés* ». Il en est de même au sein de la SAS LMB (filiale de LMB Holding et détenant les participations dans les sociétés d'exploitation) dès lors que son président est placé là encore au centre de la gouvernance de la société.

Dès lors, la commission considère que l'exercice plein et entier des prérogatives des organes sociaux (tant au sein de LMB holding qu'au sein de la SAS LMB) reste dépendant, comme

⁸ Une situation d'autorévision est une situation conduisant un professionnel du chiffre à se prononcer ou à porter une appréciation sur des éléments résultant de prestations fournies par lui-même, la société à laquelle il appartient, ou un membre de son réseau.

auparavant, du respect par le Président du groupe desdites prérogatives. Les procès-verbaux des assemblées générales extraordinaires, conseils de surveillance et conseils d'administration tenus en février et mars 2026 transmis par le groupe ne permettent pas en l'état d'objectiver ce point. Il appartiendra à l'avenir au conseil de surveillance de la holding d'y veiller strictement.

Enfin, dans le cadre de ses relations avec les tiers, la commission s'interroge sur l'intérêt social, pour la SAS LMB, d'avoir conclu un contrat de prestations de services avec [REDACTED]

La commission relève en outre que cette convention de prestation de service [REDACTED]

[REDACTED]. Enfin, il ne ressort manifestement pas de l'objet de la convention ni de l'intérêt social de la SAS LMB que cette dernière prenne en charge [REDACTED]

Concernant la mise en place d'un comité social et économique (CSE) dans les filiales soumises à cette obligation, la situation peut être considérée comme régularisée dans les 94 sociétés identifiées par le groupe. Ce dernier souhaite par ailleurs engager une réflexion pour simplifier sa structuration juridique. Le non-versement de la participation dans trois sociétés de plus de 50 salariés dégageant un bénéfice peut être considérée comme en cours de régularisation.

S'agissant des non-conformités portant sur la qualité de la prise en charge dans les crèches, le groupe s'est doté en avril 2026 d'une organisation visant à répondre rapidement à l'obligation de désignation d'un référent santé accueil inclusif (RSAI) dans chaque établissement (création de postes RSAI volants, recours à un prestataire externe). Cette mesure est trop récente pour avoir un effet sur le respect de cette obligation.

Les mesures mises en place par le groupe en termes de rappel des règles et de sensibilisation individuelle et collective des personnels de crèches n'ont pas totalement supprimé le risque de non-conformité de l'accueil en surnombre. Selon le suivi des observations des services de protection maternelle et infantile (PMI) mis en place par le groupe, le non-respect des dispositions relatives à l'accueil en surnombre est relevé dans six crèches en 2025 et deux sur les quatre premiers mois de 2026.

La non-conformité du taux d'encadrement, qui doit être assurée à tout instant au regard de la capacité d'accueil de la crèche, est soulevée plus d'une cinquantaine de fois sur cette période. Il est important, dans ces conditions, que le groupe s'attache à déployer rapidement la nouvelle fonctionnalité mise en place dans l'outil de plannings croisés actuellement en phase de test. Celle-ci devra permettre une identification visuelle, par heure, des dépassements potentiels permettant de vérifier le respect du taux d'occupation hebdomadaire.

L'obligation d'information des conseils départementaux en cas d'appel aux services d'urgence a en revanche été traitée : depuis mai 2025, elle est rendue obligatoire et techniquement contraignante dans l'outil de déclaration des événements indésirables (EI). L'analyse du journal des déclarations d'EI en cas d'appel aux secours d'urgence, permet de constater un taux de

déclaration de 100% à partir de la mise en place de cette procédure. Le groupe devra toutefois mettre en place un contrôle de l'effectivité de ces déclarations et veiller à ce que le processus ne se traduise pas par une moindre déclaration de la part des crèches. Le groupe a également réintégré le critère de fréquence dans la classification des EI, permettant une analyse plus fine de l'exposition au risque, comme le recommandait la mission.

Le groupe a enfin procédé à la définition et la mise en place d'un processus de gestion et de suivi des crèches en crise, process sur lequel la mission n'a pas encore le recul nécessaire pour conclure.

En conclusion, la commission constate que l'année 2025 et le début de l'année 2026 ont été marqués par la mise en œuvre d'une restructuration d'envergure de la structure capitalistique et juridique du groupe, et de sa gouvernance, sans que la commission soit en mesure d'en apprécier les effets à court et moyen terme. Le groupe LMB doit maintenant poursuivre son redressement financier et opérationnel et porter prioritairement ses efforts sur la qualité d'accueil et de la prise en charge des enfants. A ce titre, des processus ont été intensifiés ou déployés avec des résultats parfois effectifs. Il reste à les accompagner par une organisation territoriale et une animation de ce réseau permettant d'identifier et de traiter plus rapidement les situations à risque. A ce titre, la mission appelait à la mise en place d'une organisation opérationnelle en cas de situation de crise dans une crèche, *« impliquant le siège en termes de moyens d'accompagnement et de délais, en particulier sur l'allocation des effectifs de crèche »*.

Pour la commission des suites, **Thomas AUDIGE**

Le Chef de l'inspection générale
des affaires sociales
Thomas AUDIGE

