

**Séminaire
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Algoé²
Alstom
ANRT
AREVA²
Cabinet Regimbeau¹
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chaire "management multiculturel
et performances de l'entreprise"
(Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IBM
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF¹
Thales
Total
Wight Consulting²
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} octobre 2010)

**LA PRÉVENTION PRÉCOCE
UN DROIT DE L'ENFANT**

par

Patrick BEAU

Magistrat

Président de l'association Mission Possible

Élisabeth TOUIZER-SAHEL

Responsable des partenariats financiers et de la communication
de Mission Possible

Séance du 15 avril 2010

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Magistrate engagée dans la justice de proximité, Claude Beau, décédée en janvier dernier, a consacré toute son énergie à prévenir les conséquences de la vulnérabilité sociale des enfants. Constatant qu'il n'existait pas, en France, d'action de prévention précoce pour les enfants de six à douze ans et leurs parents, elle a créé l'association Mission Possible qui relaie et développe son action depuis 2002. À partir du recueil des signaux d'alerte qui permettent d'effectuer précocement un travail de prévention, il s'agit de garantir à chaque enfant l'accompagnement éducatif dont il a besoin pour favoriser son bon développement. Pédagogie novatrice et méthodes rigoureuses ont donné des résultats probants et permis la création de plusieurs structures de prévention précoce. Patrick Beau, magistrat, a repris le flambeau et nous présente l'aventure hors norme d'une femme et d'un projet d'exception au service de la société.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Patrick BEAU et d'Élizabeth TOUIZER-SAHEL

Patrick BEAU : À l'origine, cette conférence aurait dû être présentée par mon épouse, qui était la fondatrice et la présidente de l'association Mission Possible. Elle est malheureusement décédée il y a deux mois. En lien avec l'École de Paris, nous avons décidé de maintenir cette conférence. Dans les dernières semaines de sa vie, j'ai eu à cœur de l'aider à faire face à ses obligations associatives, auxquelles elle était extrêmement attachée. Ensuite j'ai pris le relais en devenant président de Mission Possible, pour en assurer la continuité.

Le parcours de Claude Beau

Mon épouse a été juge des enfants pendant une dizaine d'années. Dans le cadre de cette fonction, elle avait développé un certain nombre d'innovations. À Strasbourg, elle avait notamment décidé de sortir du Palais de justice et de tenir une permanence dans un deux-pièces HLM en guise de bureau, pour y recevoir les familles des quartiers difficiles. Après une parenthèse comme vice-présidente d'une chambre commerciale au tribunal de grande instance de Strasbourg, elle a été détachée à la Fondation de France pour aider à la diffusion du concept de justice dans la ville. Elle a développé des dispositifs qui, à l'époque, n'existaient pas, comme l'aide aux victimes, la prévention du surendettement ou encore la possibilité, pour les enfants en difficulté à l'école, de rester dans le cursus scolaire jusqu'à 16 ans, tout en ayant un contact actif avec l'entreprise, notamment artisanale.

Claude a ensuite été nommée conseiller à la cour d'appel de Colmar et, en parallèle, conseiller chargé de la protection de l'enfance. Elle a pris cette responsabilité très à cœur et a essayé de coordonner un certain nombre d'actions des juges des enfants sur le ressort de cette cour d'appel.

On lui a ensuite proposé de devenir conseiller de justice du directeur de l'Institut des hautes études de sécurité intérieure (IHESI) à Paris. Elle a décidé alors de lancer une recherche sur le cursus des mineurs qui deviennent délinquants. C'est cette étude qui a été à l'origine de la création de Mission Possible.

Le constat

On observe aujourd'hui qu'une partie importante de la délinquance concerne des mineurs, et que ceux-ci commettent, à un âge toujours plus précoce, des actes de plus en plus substantiels pénalement, et des infractions jusqu'alors plutôt réservées aux adultes ou aux grands adolescents.

L'étude de l'IHESI portait sur une centaine de dossiers retraçant le parcours de mineurs délinquants, et sur l'audition d'une centaine de professionnels du secteur. Ces derniers tenaient souvent des propos du type : « *Nous, les pros, nous pouvons prévoir, sans grand risque d'erreur, quels sont les enfants qui vont mal finir.* » L'étude a confirmé l'existence d'un certain nombre de constantes. Si l'on est très pauvre, mal logé, avec un faible degré de culture, on a sans doute plus de chances de déraiper. Mais elle a également invalidé certains préjugés assez répandus. Ainsi, par exemple, le fait que l'enfant appartienne à une famille monoparentale est un facteur moins prégnant que l'absence de dialogue à l'intérieur de la structure familiale, monoparentale ou non.

Sur la base de cette étude, nous avons défini une cinquantaine d'indicateurs de l'évolution des jeunes pouvant déboucher sur la délinquance. Je dis bien *pouvant*, car il faut être prudent et éviter soigneusement toute approche déterministe, qui irait dans le sens contraire à notre démarche. Nous utilisons ces indicateurs non pour faire des pronostics, mais pour identifier conceptuellement un public cible vers lequel développer une démarche de prévention précoce. Notre objectif est d'agir de façon préventive sur tel ou tel de ces indicateurs pour empêcher l'enfant de dériver de manière contingente vers la délinquance.

La réponse

Face à la délinquance juvénile, il existe des réponses institutionnelles rodées et diversifiées, mais elles sont souvent trop tardives et peu coordonnées. Notre association prône la prévention, non comme solution substitutive à toutes les autres réponses, mais comme un élément d'action parmi d'autres, particulièrement adapté lorsqu'il s'agit de délinquance des mineurs.

La notion de prévention implique que l'intervention soit précoce. Les enfants que nous accueillons ont entre 6 et 12 ans. Ils nous sont envoyés principalement par l'école, mais aussi par d'autres structures, par exemple de gestion de l'habitat ou de services sociaux. L'orientation peut également se faire à la demande des parents.

Ces enfants manifestent des difficultés scolaires qui se traduisent soit par de l'agressivité ou même de la violence, soit par de la passivité et du repliement sur eux-mêmes, ou encore des comportements auto-agressifs comme la pratique de jeux dangereux, voire des tentatives de suicide. Dans son ouvrage *Un chagrin d'école*, Daniel Pennac montre comment l'enfant en difficulté scolaire se trouve peu à peu en déphasage complet avec l'institution, ce qui provoque un repli sur lui-même et une transformation complète de sa relation avec sa famille et son environnement. L'objectif de notre association est de prévenir les passages à l'acte qui peuvent procéder de cette situation.

La méthodologie

Élizabeth TOUIZER-SAHÉL : La méthodologie mise en œuvre par Mission Possible a été élaborée avec l'aide d'un groupe d'experts réuni par Claude Beau et comprenant notamment des magistrats, des enseignants, des pédopsychiatres.

De petits groupes

Chaque structure de Mission Possible accueille de 15 à 20 enfants, avec au minimum 4 encadrants : un chef de service, un éducateur spécialisé, un animateur, un adulte relais, et un psychologue. La durée de la prise en charge de chaque enfant est au minimum de six mois, et peut aller jusqu'à deux ans. L'objectif est de faire en sorte qu'au moment de l'entrée au collège, les problèmes soient apaisés.

Le goûter

Les enfants accueillis ont entre 6 et 12 ans, la moyenne se situant à 8 ans et demi. C'est ce que l'on appelle "l'âge de latence", moment où l'enfant sort de la sphère exclusivement familiale pour s'ouvrir à la société. Ils se rendent dans la structure directement après l'école et sont accueillis autour d'un goûter par l'adulte relais. Il s'agit souvent d'une maman du quartier, qui connaît bien les familles. Ce temps du goûter permet aux enfants de raconter leurs petits soucis de la journée, dans une ambiance chaleureuse où ils peuvent décompresser et s'apaiser. Ils ne sont plus en relation de rivalité avec leurs camarades ni avec les adultes. Le goûter est financé par les parents, au moins de façon symbolique : leur participation est très importante, et, plus généralement, ils sont mobilisés de plusieurs façons dans les différentes étapes de l'accompagnement.

Les ateliers

Après le goûter, le groupe se scinde en deux sous-groupes répartis par classe d'âge. La moitié des enfants participent à l'atelier "développement des savoirs", formule que nous avons préférée à celle de "soutien scolaire". Avant d'aider un enfant à faire ses devoirs, il faut

s'assurer qu'il parvienne déjà à rester sur sa chaise, et pour cela lui redonner envie d'apprendre, ce qui passe, pour nous, par des méthodes ludiques et par la mise en valeur des potentialités de l'enfant.

Pendant ce temps, le deuxième sous-groupe participe à un atelier de socialisation. À travers diverses activités collectives (théâtre, activités sportives, jeux de société, ateliers civiques), les enfants apprennent à trouver leur place au sein du groupe, à observer les règles et à respecter les adultes et les autres enfants. Au bout d'une heure, les enfants changent d'atelier.

Le débriefing

À la fin de la séance, vers 19 heures, l'un des parents doit venir personnellement chercher l'enfant. Cela lui donne l'occasion de s'investir un peu plus dans la vie de son enfant et aussi de faire le point sur la soirée avec les éducateurs. Ces échanges, très informels, favorisent la création de liens de confiance entre les parents et l'association. Après le départ des parents, l'équipe éducative tient une réunion d'une demi-heure, avec une évaluation individuelle des enfants.

Les activités avec les parents

Outre les activités quotidiennes, nous organisons des activités ponctuelles destinées surtout aux parents. Une fois par mois environ, une psychologue anime un groupe de parole thématique, qui permet d'aborder une très grande variété de sujets : la violence à l'école, la culture, la polygamie, la façon de gérer son autorité à la maison, etc. L'objectif est de contribuer à l'apprentissage du rôle de parent. Nous organisons également des soirées interculturelles. Les parents peuvent venir confectionner des plats dans la cuisine de l'association. La soirée se passe à manger ensemble, écouter de la musique, parler de choses et d'autres, et pas forcément des enfants. C'est une façon pour eux de s'approprier le projet associatif.

Les résultats

Nous avons étudié les progrès scolaires et l'évolution du comportement sur un échantillon de 100 enfants et une période de deux ans : 90 % des enfants progressent sur le plan scolaire après 6 mois d'accompagnement, et 100 % après un an. La diminution des comportements agressifs est de 64 % après 6 mois et de 100 % après un an.

Le développement de l'association

L'idée de l'association est née en 2000. La première structure a été créée à Paris, dans le XIX^e arrondissement, en 2002. Nous avons embauché un éducateur spécialisé, un animateur et un psychologue.

Des débuts difficiles

Notre implantation sur le terrain ne s'est pas faite sans mal. Très vite, nous nous sommes heurtés à la méfiance des acteurs institutionnels, à commencer par l'école. Expliquer aux instituteurs que nous voulions nous occuper des enfants en périscolaire a suscité immédiatement des réactions du type : « *Vous nous accusez de ne pas bien faire notre métier.* » Il a fallu expliquer, argumenter, convaincre. Nous avons également eu quelques difficultés avec des associations locales déjà existantes, qui nous voyaient comme des concurrents. À partir de 2005, ces difficultés se sont aplanies. Nous avons fait nos preuves et nous étions débordés de demandes. Notre centre du XIX^e ne pouvant accueillir qu'une vingtaine d'enfants, nous avons envisagé de créer de nouvelles structures.

De nouveaux établissements

Nous avons obtenu de Gilles de Robien, alors ministre de l'Éducation, la signature d'une convention avec l'Éducation nationale. L'objet de cette convention n'était pas l'obtention de fonds mais la diffusion de la méthodologie auprès du corps enseignant et la possibilité de mettre des enseignants plus facilement à disposition des structures pour ce type d'accompagnement. Cette convention, qui a été très médiatisée, est malheureusement restée sans vrai lendemain.

En 2006, la Délégation interministérielle à la Ville a reconnu la qualité de nos projets et nous a mandatés, par une convention trisannuelle, pour implanter le projet sur dix sites pilotes. Nous avons alors lancé des diagnostics territoriaux dans plusieurs quartiers, afin de vérifier s'il existait des problèmes sur la tranche d'âge que nous visons et si des structures étaient déjà en mesure d'y répondre. Ces diagnostics ont abouti à la création de nouveaux centres d'accueil à Villeneuve-la-Garenne, Argenteuil, Paris XX^e et Saint-Ouen l'Aumône.

Dans certains cas, plutôt que de créer une structure Mission Possible, nous avons préféré former une association locale existante à notre méthodologie. Nous avons mis au point une mallette pédagogique qui est notre outil de base pour sensibiliser et former nos partenaires. On y trouve notamment le rappel de nos principes fondamentaux : établissement de relations de confiance, caractère précoce de l'intervention, impératif d'un accueil quotidien, ou encore participation active des parents. Ensuite, chaque structure peut procéder à des adaptations, en fonction des problématiques locales et des opportunités. La structure d'Amiens a, par exemple, mis en place un atelier jardinage, alors que celle du XIX^e à Paris s'est dotée d'un atelier d'alphabétisation.

Le temps de la maturité

Patrick BEAU : À partir de 2008, nous avons étoffé l'équipe du siège pour faire face à la diversification de nos métiers. Les compétences que nous avons développées, par exemple, en matière de diagnostic territorial, nous ont permis d'être reconnus comme évaluateurs de projets d'action sociale. L'Agence pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (Acsé) nous confie régulièrement des missions d'audit sur des sites où les plans de réussite éducative rencontrent des difficultés. Elle nous charge par ailleurs d'analyser la formation des coordinateurs de ces plans au niveau des municipalités et des départements. Nous avons également été reconnus par le Haut commissariat à la jeunesse pour notre compétence d'évaluation de projets associatifs.

Peu à peu, nous avons ainsi acquis un statut d'experts en matière de prévention précoce. Nous avons organisé en 2009 un colloque international, avec la participation d'acteurs venus d'une douzaine de pays, dont le Brésil et le Canada. Grâce à un financement de la Commission européenne destiné à favoriser des échanges de bonnes pratiques en Europe, nous avons organisé à Stockholm, en 2010, un forum réunissant des participants venus de 8 pays européens, avec pour objectif la rédaction d'un guide des bonnes pratiques en matière de prévention.

À l'occasion de ce colloque, nous avons visité une association suédoise qui emploie des éducateurs de rue. Ils ont été tellement intéressés par notre démarche qu'ils ont décidé de venir nous voir travailler puis de créer chez eux une antenne Mission Possible. Cela prouve qu'il ne faut pas avoir de complexes et qu'en matière d'action sociale, nous pouvons inventer, en France, des dispositifs suffisamment intéressants pour être repris à l'étranger...

Les obstacles rencontrés

Tout au long de cette histoire, qui a maintenant dix ans, nous nous sommes heurtés à divers obstacles, dont certains ne sont pas encore levés.

La mise en cause de la légitimité associative

Les réponses institutionnelles au problème de l'éducation ou de la délinquance juvénile, qu'il s'agisse de l'Éducation nationale, de l'assistance éducative, du travail social de quartier, ou encore des aides à la parentalité, ont l'inconvénient d'être généralement porteuses d'un modèle collectif qu'elles imposent comme un référentiel et dont chacun est censé s'accommoder. Notre approche associative adopte la posture inverse : elle cherche à s'adapter aux besoins et aux capacités des enfants et de leurs familles, plutôt que de leur imposer d'emblée un modèle contraignant. La forme associative offre une souplesse qui nous paraissait indispensable pour nous adapter constamment au terrain, tout en travaillant en lien avec tous les acteurs de la prévention, tels que l'école, les services sociaux, les caisses d'allocations familiales, etc.

Malheureusement, un projet innovant de cette nature dérange forcément, car il constitue une critique, au moins implicite, de l'existant. On se heurte alors à des formes de conservatisme auxquelles on ne s'attendrait pas, a priori, dans le domaine du travail social.

Nous devons également défendre en permanence notre légitimité vis-à-vis de l'opinion publique en général. Celle-ci est très encline à dénoncer les dysfonctionnements de la société, et tout particulièrement la délinquance des mineurs, mais n'est pas toujours réceptive à l'action des associations, alors même que les réponses institutionnelles, à l'évidence, ne sont pas forcément pertinentes.

Les polémiques

Nous avons dû faire face à quelques polémiques suscitées par une étude de l'INSERM (Institut national de la santé et de la recherche médicale), *Troubles des conduites chez l'enfant et l'adolescent*, parue en 2005 et sans aucun lien avec nous. À travers certaines formulations, cette étude semblait laisser entendre qu'il existait des "délinquants nés". Une confusion s'est instaurée entre ce texte, auquel nous n'avions nullement participé, et notre propre action auprès des mineurs. Cela nous a valu, par exemple, le retrait d'un soutien de la ville de Paris, après de "vertes" critiques formulées contre notre démarche.

D'une façon générale, parler de prévention précoce à l'égard d'enfants de 6 à 12 ans est souvent mal accepté : « *Vous allez stigmatiser les enfants !* », « *C'est du déterminisme social !* » Ces reproches sont absurdes, car notre action tend justement à éviter que ces enfants soient étiquetés, stigmatisés et marginalisés. C'est pour protéger l'enfant de ce risque que nous souhaitons intervenir très tôt.

Bien entendu, il faut le faire avec toutes les précautions d'usage, c'est-à-dire en respectant les droits des parents et des enfants, et en veillant à ce que toutes les actions menées soient concertées, normées et évaluées. En matière d'approche préventive précoce, on n'a pas droit à l'improvisation ni même à l'empirisme. Mais les polémiques auxquelles nous avons été confrontés sont trop souvent, en réalité, un prétexte pour ne rien faire du tout.

Les ersatz

En 2005, Jean-Louis Borloo, alors ministre de la Cohésion sociale, s'est dit séduit par notre démarche et nous a promis de nous aider à la développer. Il a lancé un grand programme de "réussite éducative", dans lequel il n'a repris que quelques principes fondateurs de notre approche. Notre projet a ainsi été à la fois valorisé mais également appauvri dans sa mise en

application sur le terrain. Des budgets considérables ont été confiés aux municipalités pour mettre en place le programme de réussite éducative, et nous nous retrouvons nous-mêmes parfois en partenariat, parfois en concurrence avec ce dispositif.

La recherche de financements

La contrepartie de la souplesse des associations est la difficulté à pérenniser leur financement. Le budget global de Mission Possible représente entre 1 et 1,5 million d'euros, y compris le budget du siège, qui assure les fonctions transversales et comprend un secrétariat général, un pôle ingénierie, un pôle évaluation, un pôle recherche et formation. Une structure de base coûte entre 180 et 200 000 euros annuels, et le siège environ le double. Les bénéficiaires du dispositif étant non seulement les enfants mais aussi leurs parents, nous estimons qu'en agissant auprès de 15 enfants, nous touchons environ 35 personnes. En ramenant le coût de l'ensemble de l'association à chaque bénéficiaire, on arrive à 27 euros par jour, si l'on ne prend en compte que les enfants, et à 17 euros par jour, si l'on tient compte aussi des parents. Pour mémoire, le coût d'une journée de détention dans un établissement pour mineur est de 1 100 euros.

Les financements publics

Nous n'avons pas un modèle unique de financement pour nos structures. Tout dépend de la demande à laquelle nous répondons. Dans certains cas, la municipalité est le financeur principal. Ailleurs, c'est le conseil général. Nous réussissons parfois à mobiliser le fonds interministériel de prévention de la délinquance, mais pas plus d'une année ou deux pour une même structure. Nous pouvons également faire appel aux Réseaux d'écoute et d'aide à la parentalité, qui sont eux-mêmes cofinancés par les DDASS (Directions des affaires sanitaires et sociales) et les caisses d'allocations familiales. Les locaux sont souvent mis à notre disposition ou loués par des bailleurs sociaux. Ils sont généralement demandeurs d'actions de ce type, qui sont porteuses d'une vraie valeur ajoutée pour le quartier grâce à l'amélioration du climat social.

Nos interlocuteurs publics éprouvent une certaine difficulté à se positionner sur le thème de la prévention. Certaines municipalités estiment que : « *La prévention, c'est de la responsabilité du département.* » Nous leur répondons que les maires ont néanmoins une compétence de coordination des actions et peuvent s'occuper de la prévention à ce titre. Mais ils ont souvent une autre objection : « *Ces dépenses que vous voulez mettre à notre charge sont destinées à prévenir des phénomènes qui, en général, sont pris en charge par d'autres que nous. En prévenant la délinquance, on fait des économies sur la prison. Pourquoi les municipalités devraient-elles dépenser de l'argent pour permettre à l'État de faire des économies ?* » Certains conseils généraux sont d'accord pour prendre en charge cette forme de prévention, mais d'autres nous expliquent qu'ils ont déjà toutes les structures nécessaires et nous renvoient vers l'Éducation nationale.

Les financeurs privés

Depuis toujours, nous faisons également appel à la société civile et nous essayons de mobiliser tantôt une banque, tantôt une société de HLM privée, tantôt un Rotary Club ou une entreprise. Ceci nous permet de contribuer à notre indépendance politique et à nous préserver de toute forme de récupération, risque auquel une expérience comme la nôtre est toujours susceptible d'être confrontée.

Cependant nous rencontrons également des difficultés du côté des financeurs privés. Beaucoup veulent bien nous aider, mais seulement pour de l'investissement et non pour du fonctionnement. On peut y voir les traces du syndrome de l'ARC et une crainte que les fonds soient détournés vers des profits personnels. Or, une fois que nous avons acheté des chaises et des tables, l'essentiel de nos dépenses porte sur les salaires, comme dans toute activité de service ou de production de biens immatériels.

Nous éprouvons donc une certaine difficulté, aujourd'hui, non pas à expliquer notre utilité, qui est généralement bien perçue, mais à faire comprendre que nous avons besoin de financements, que ce n'est pas illégitime et que nous en faisons bon usage.

DÉBAT

Le rôle des parents

Un intervenant : *Vous avez parlé du rôle des parents dans l'association. Mais le problème ne vient-il pas précisément du fait que les parents sont souvent démissionnaires ?*

Élizabeth Touizer-Sahel : Notre expérience montre que les parents d'enfants de cet âge-là, loin d'être démissionnaires, se projettent énormément sur leur enfant et que nous pouvons donc nous appuyer sur eux.

Patrick Beau : Ils se sentent en revanche souvent désemparés et se montrent maladroits, tant avec leur enfant que vis-à-vis des structures sociales qui les entourent. Mais ils sont très demandeurs de conseils en matière d'éducation. Il en va différemment avec les parents d'adolescents, surtout lorsque ceux-ci sont déjà passés à l'acte et devenus délinquants.

Int. : *Dans le film Entre les murs, de Laurent Cantet, on voit un enfant qui a honte de sa mère parce qu'elle ne parle pas français. Que faites-vous devant ce genre de situation ?*

P. B. : Notre structure permet de valoriser la mère : elle vient chercher l'enfant le soir, elle a droit à la parole avec les éducateurs. Même si elle ne parle pas bien le français, elle va peut-être pouvoir cuisiner un plat à l'occasion d'une soirée culturelle, et discuter d'égal à égal avec l'adulte relais. Son image sociale va remonter dans le regard de son enfant, et du coup il sera peut-être enclin à lui donner une meilleure image de lui-même.

Les signaux d'alerte

Int. : *Pouvez-vous nous en dire plus sur les signaux d'alerte qui permettent de penser qu'un enfant risque d'évoluer vers la délinquance ?*

P. B. : La liste de ces signaux d'alerte a été établie grâce à un travail scientifique, elle est la propriété intellectuelle de l'association, et en aucun cas nous ne la diffusons. Les enfants sont identifiés, en général par les enseignants, de façon relativement empirique : « *Cet enfant n'arrête pas de crier et ne tient pas en place. Dès qu'on lui fait une remarque, il sort dans la cour, ou même quitte l'école.* » Cela peut être aussi un gardien d'immeuble qui a repéré une famille avec un enfant vraiment très difficile.

É. T.-S. : L'enfant commence par être accueilli pour un mois de "test". À l'issue de ce premier mois, soit nous confirmons que son profil correspond à notre mission, soit nous l'orientons vers une autre structure. Il arrive, par exemple, que des enfants aient simplement besoin d'un soutien scolaire.

Les centres sociaux

Int. : *J'ai observé, dans des centres sociaux, des activités qui me paraissent ressembler beaucoup aux vôtres. Quelle différence faites-vous entre votre action et la leur ?*

P. B. : La différence vient de notre "clientèle". Nous accueillons des enfants dont, en général, personne ne veut. Certains d'entre eux sont capables, en très peu de temps, de semer le trouble dans une classe, une école, un centre social ou dans un centre de loisirs, et même d'y

commettre des dégâts matériels. Tout le monde est plutôt content de nous les confier... Par ailleurs, notre travail est fondamentalement interdisciplinaire.

L'évaluation

Int. : *Sur quels critères repose l'évaluation, et par qui est-elle menée ?*

P. B. : L'un des membres du pôle formation et évaluation est chargé de construire les grilles d'évaluation avec les psychologues de l'association et les chefs de service locaux. Tous les soirs, les équipes éducatives doivent remplir un cahier d'observations avec des rubriques précises. Toutes les semaines, un bilan est réalisé sur la base de ces notes, avec l'aide du psychologue. À l'évaluation interne s'ajoute une indispensable évaluation externe, réalisée en lien avec les enseignants et les autres associations intervenant éventuellement auprès des enfants.

Le moment du "sevrage"

Int. : *Que se passe-t-il au moment où l'enfant quitte la structure ?*

P. B. : C'est le cas d'un enfant dont nous avons discuté récemment, à Villeneuve-la-Garenne. Il est objectivement parvenu au terme de son parcours à Mission Possible. Ses résultats scolaires sont redevenus acceptables, voire bons. Son comportement est tout à fait correct. Il a perdu l'habitude de quitter sa place à chaque contrariété, qu'elle vienne de ses camarades ou de l'enseignant. Le relais va maintenant être pris par les structures dites de réussite éducative. Il arrive souvent que les enfants qui sont sortis du dispositif reviennent dire bonjour de temps en temps aux éducateurs. C'est une preuve qu'ils ont apprécié leur passage chez nous et que les éducateurs restent pour eux des référentiels positifs.

Les échecs

Int. : *Vous arrive-t-il de ne pas pouvoir garder certains enfants ?*

P. B. : Cela s'est produit deux fois, pour des enfants qui avaient un comportement réellement pathologique. Il s'agissait sans doute d'un problème d'orientation initiale : nous ne devrions pas recevoir des enfants qui présentent un problème psychiatrique avéré. D'un autre côté, nous ne souhaitons surtout pas que des enfants soient "étiquetés" trop tôt. Nous préférons faire le constat d'une pathologie qui nous dépasse, plutôt que prendre le risque que certains enfants aient été orientés vers des traitements psychiatriques alors qu'ils n'en avaient pas besoin. Nous acceptons donc le risque d'une mauvaise orientation, sans souhaiter cependant qu'il se présente trop souvent.

Le rôle des bénévoles

Int. : *Quel est le rôle des bénévoles dans votre association ?*

P. B. : Nous bénéficions volontiers de l'aide de bénévoles. Mais le travail d'accompagnement des enfants demande une grande assiduité. Or, aujourd'hui, les bénévoles ont un peu de mal à se soumettre à une régularité de présence et d'intervention. Nous n'en avons donc pas beaucoup pour assurer des activités auprès des enfants. En revanche, nous n'avons aucun mal à trouver des volontaires pour siéger au conseil d'administration, au comité scientifique ou au comité d'honneur. Nous nous appuyons également sur les bénévoles pour relayer nos campagnes d'adhésions.

Int. : *Quel est le rôle du comité scientifique ?*

P. B. : Ses membres nous aident dans notre réflexion méthodologique, qui est permanente. Récemment, nous devons rédiger en urgence la synthèse provisoire d'un diagnostic. L'un des membres du comité scientifique est venu en renfort pour aider l'équipe à remettre le document dans les temps. Une autre personne, qui a longtemps exercé des responsabilités auprès de médecins pédiatres, nous a aidés à développer des contacts avec cette profession. Une équipe de psychologues expérimentés se penche régulièrement sur l'amélioration des méthodes de travail des psychologues salariés présents sur le terrain.

Comment dupliquer le dispositif ?

Int. : *On imagine que votre dispositif pourrait être très utile dans de nombreuses communes de France. Envisagez-vous sa duplication à grande échelle ?*

P. B. : Nous aimerions effectivement organiser une sorte de *franchising* social : mettre à disposition notre méthodologie et notre savoir-faire afin que d'autres se les approprient, tout en s'engageant à conserver la rigueur que nous y avons apportée, afin de ne pas galvauder le concept. Cela dit, nous ne pensons pas qu'il y ait besoin de créer ce genre de structures dans toutes les communes de France : la problématique que nous traitons est répandue, mais elle n'est pas universelle. En revanche, dans les structures qui seront créées, c'est vrai qu'il faut veiller, par exemple, à ce que le comportement des enfants soit correctement analysé, sur la base d'évaluations quotidiennes. Sans cela, on ne peut pas établir des relations de proximité et de confiance avec les parents.

Int. : *Nous avons eu dans ce séminaire deux témoignages à propos de la réplique d'une formule qui avait fait ses preuves, celle des régies de quartier et celle des Jardins de Cocagne. Dans le premier cas, le créateur a déposé un label à l'INPI. Dans le deuxième, le fondateur a créé une charte que les associations doivent signer si elles veulent utiliser le nom "Jardin de Cocagne". Le risque, lorsqu'une idée paraît bonne, est que le pouvoir politique s'en empare et cherche à la reproduire à des centaines d'exemplaires. C'est alors que les ennuis commencent.*

P. B. : C'est exactement ce qui nous est arrivé avec le programme de réussite éducative de Jean-Louis Borloo. Il n'a retenu de notre approche que l'élément le plus facile et le plus rapide à mettre en place.

Nous sommes actuellement en train d'essayer de faire labelliser notre méthodologie, pour qu'elle soit reconnue comme une alternative sérieuse au risque de marginalisation des enfants. Nous souhaitons aussi exercer une sorte de contrôle technique en assurant nous-mêmes la formation initiale et permanente des professionnels qui interviendront dans les futures structures, et en conservant la possibilité de faire évoluer notre dispositif d'évaluation.

Financer la prévention

Int. : *Votre démarche pose une question fondamentale, celle du financement de la prévention. Il est très difficile d'évaluer les résultats de la prévention, et délicat de faire financer ce que l'on ne sait pas évaluer.*

P. B. : Les conseils généraux ont effectivement beaucoup de mal à évaluer les résultats de la prévention spécialisée. Pendant des années, on a financé des éducateurs de rue qui affirmaient volontiers que leur action relevait du secret professionnel et n'acceptaient qu'une évaluation aussi quantitative qu'incertaine. La plupart d'entre eux n'auraient jamais accepté de considérer que leur travail devait avoir un effet tangible sur la diminution de la délinquance dans le quartier. Les choses changent cependant.

Int. : *La délinquance s'explique par de multiples facteurs, et c'est ce qui rend l'évaluation des politiques de prévention si difficile.*

P. B. : Certes, mais on ne peut pas non plus se contenter de l'idée que le travail social ne s'évalue pas, et aujourd'hui, on commence tout de même à savoir évaluer du qualitatif. Dans nos structures, nous savons mesurer les progrès de ceux qui nous sont confiés : « *Tel enfant passait son temps à "grimper aux rideaux" et à insulter tout le monde. Aujourd'hui, il ne crie plus, il dit bonjour, il se lève pour saluer un adulte, et son bulletin scolaire est correct.* »

Souvent, malheureusement, les dispositifs sont fondés sur la notion de prise en charge et non sur celle d'objectif. La seule question qui semble compter à propos des mineurs susceptibles de poser des problèmes de comportement, c'est de savoir qui va les prendre en charge. Une fois que l'adolescent est passé devant la commission concernée et que celle-ci a décidé qu'il serait affecté à tel centre médical et que les frais seront pris en charge par le département, le problème semble réglé. On a réalisé l'objectif bureaucratique qui consistait à décider par qui cet enfant serait suivi, le processus est considéré comme terminé et tout le monde est soulagé. Or, l'éventuelle réorientation vers des structures éducatives normales restera très problématique.

Int. : *Concrètement, quel est votre argumentaire lorsque vous vous adressez à des financeurs potentiels ?*

É. T.-S. : Il n'est pas très difficile de convaincre les financeurs de l'utilité de notre projet. Le plus dur, c'est de les convaincre que c'est à eux de le financer...

P. B. : Les acteurs auxquels nous proposons de financer la prévention ne se sentent généralement pas responsables de la phase suivante, celle de la réponse répressive, et ne voient donc pas pourquoi ils prendraient en charge la prévention. Pourtant, ce sont les contribuables ou les consommateurs qui financent l'ensemble des dispositifs. C'est pourquoi la question de la prévention est éminemment politique.

Présentation des orateurs :

Patrick Beau : magistrat, inspecteur général adjoint des services judiciaires ; ancien élève de l'École nationale de la Magistrature et titulaire d'un DES de droit public et de sciences politiques ; il a notamment exercé les fonctions de procureur de la République à Bastia et Amiens ; il est président de l'association Mission Possible.

Élizabeth Touizer-Sahel : diplômée d'un DESS en marketing et d'un certificat français Fundraising (ESSEC), elle a d'abord travaillé dans différentes entreprises commercialisant des produits de grande consommation avant de rejoindre l'équipe de Mission Possible ; elle exerce depuis quatre ans le rôle de responsable des partenariats financiers et de la communication de l'association.

Diffusion octobre 2010