

Môm'artre, une révolution de la garde d'enfants par l'art

par

■ **Chantal Mainguéné** ■

Fondatrice et responsable du développement de Môm'artre

En bref

L'association Môm'artre est une association de quartier qui accueille les enfants après l'école et dont le projet éducatif est construit autour de l'art. Après quelques années, l'antenne historique du 18^{ème} arrondissement, créée en 2001, a été rejointe par de nouveaux lieux d'accueil à Paris, Nantes, Marseille et Arles. À Môm'artre, tous les soirs jusqu'à 20 heures, des enfants de 6 à 11 ans de différents milieux sociaux goûtent, font leurs devoirs et participent à un projet artistique qui donnera lieu à une exposition. Ils sont encadrés par des bénévoles, des salariés, des volontaires et des artistes, tous munis d'un diplôme d'animateur et habitant le quartier. L'association est financée par la municipalité, la Caisse d'allocations familiales et des dons privés, mais elle a développé au fil du temps des activités plus lucratives pour consolider son modèle économique, sans jamais se départir de son sens de l'intérêt général, de son engagement sociétal et de son goût pour l'expérimentation.

Compte rendu rédigé par Élixa Révah

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

Séminaire organisé en collaboration avec le Collège des Bernardins et Le RAMEAU, avec l'appui de la Fondation Crédit Coopératif et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} mars 2016)

• Airbus Group • Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Cap Digital • Carewan² • CEA • Chaire "management de l'innovation" de l'École polytechnique • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • CNES • Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ESCP Europe • FaberNovel • Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma² • IdVectoR¹ • La Fabrique de l'Industrie • La Poste • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation
2. pour le séminaire Vie des affaires

Que faire des enfants lorsque l'école est finie et que la journée de travail des parents se prolonge ? Môm'artre a trouvé la solution et cela n'a rien à voir avec une garderie au sens strict du terme. Dans nos antennes, de la sortie de l'école jusqu'à 20 heures, des enfants de 6 à 11 ans de tous les milieux sociaux goûtent, font leurs devoirs et pratiquent une activité artistique.

Une initiative de mère et de citoyenne

Tout est parti d'un constat il y a quatorze ans. Je travaillais alors dans un groupe d'assurance santé et je vivais seule à Paris avec mes enfants. J'avais de grandes difficultés à les faire garder, les horaires de l'éducation nationale étant peu compatibles avec mon rythme professionnel. En outre, je n'avais pas les moyens de payer une baby-sitter. Lorsque j'ai pris conscience que de nombreux autres parents connaissaient ce problème dans mon quartier, le 18^{ème} arrondissement, j'ai lancé l'initiative Môm'artre. Ce projet, je l'avais validé auprès de cent trente familles de l'arrondissement que j'avais interviewées dans les squares avec des étudiants. Mes études à l'Institut supérieur de gestion n'étaient probablement pas pour rien dans ce réflexe marketing d'une étude de marché.

De nombreux projets de l'économie sociale et solidaire sont nés de constats personnels de leurs auteurs. La particularité du réseau d'entrepreneurs Ashoka, dont je suis membre depuis 2010, est de croiser des entrepreneurs qui apportent une solution à un problème qu'ils ont eux-mêmes rencontré. C'est sans doute ce qui donne de la force à nos projets : nous connaissons bien les sujets dont nous nous emparons.

Répondre aux besoins des familles urbaines

La première problématique à laquelle nous nous attaquons avec Môm'artre est celle de la conciliation des temps pour les familles urbaines. En région parisienne, compte tenu du coût de la vie et du niveau des loyers, généralement, les deux parents travaillent. À Paris, le taux d'activité des femmes atteint même 82%. Les horaires professionnels dépassent largement ceux de l'école, sans parler des temps de transport. Pour les familles, l'organisation n'est pas simple, d'autant qu'en Île-de-France 30% des foyers sont monoparentaux et que, dans 85% des cas, ce sont les mères qui ont la responsabilité des enfants. S'agissant de la répartition des tâches domestiques au sein de la famille, il faut savoir que les femmes ont gagné dix minutes de ménage par jour au cours de la dernière décennie. Elles y consacrent 3 heures 10 par jour contre un peu plus d'1 heure pour les pères. Ces derniers sont certes plus enclins à s'impliquer dans l'éducation des enfants, mais dans les zones d'éducation prioritaire (ZEP), ils sont presque toujours absents.

La réforme des rythmes scolaires n'a apporté aucune solution aux difficultés d'organisation des familles puisque les temps d'activité proposés aux enfants dans l'école se situent entre 15 heures et 16 heures 30. Lorsque les parents n'ont pas les revenus suffisants pour embaucher une baby-sitter et qu'il n'y a pas de grands-parents pour prendre le relais, il est fréquent, dans certains quartiers, que l'enfant rentre seul de l'école, et ce dès le CP. Cela peut paraître étonnant, mais c'est une réalité pour un grand nombre d'enfants, trop jeunes pourtant pour se débrouiller seuls. Môm'artre propose un service avec des horaires adaptés puisque nos antennes ferment à 20 heures. Nous accueillons les enfants tous les jours après l'école, les mercredis et les vacances scolaires.

Favoriser l'accès à l'art pour tous dès le plus jeune âge

Seuls 10% des enfants français ont accès à une activité artistique en dehors de l'école. Parce que nous sommes convaincus, dans notre association, que l'art est important pour le développement de l'enfant, nous avons fait le choix de recruter des artistes professionnels pour animer nos ateliers. Notre projet pédagogique et éducatif est d'ailleurs entièrement construit autour de la pratique artistique. Notre but n'est pas d'apprendre aux enfants à maîtriser parfaitement les techniques artistiques, mais de les faire réfléchir à un projet pendant plusieurs séances, avec un intervenant expert de son domaine. Au bout de deux mois, à la veille de chaque période de vacances

scolaires, leur travail donne lieu à une exposition présentée aux parents. Au sein des ateliers de Môm'artre, les enfants travaillent en groupe et en "mode projet", ce à quoi ils sont peu habitués à l'éducation nationale. Nous aimons penser que cela leur sera très utile pour leurs études et leur vie professionnelle.

Nous avons l'ambition de les aider à développer des aptitudes importantes telles que l'autonomie, la confiance en soi, la capacité à s'exprimer, le vivre ensemble, la citoyenneté et la créativité. Qu'un enfant ne soit pas bon en mathématiques n'est sans doute pas si grave. L'important est qu'il ait des idées. À Môm'artre, nous voulons des enfants biens dans leur peau, qui sauront demain trouver leur place dans la société et s'impliquer pour un monde meilleur, loin des schémas préconçus.

Tisser le lien social de quartier

Dans les quartiers de nos grandes villes, les gens ont beau vivre les uns sur les autres, ils se parlent peu. Chacun s'accorde pourtant aujourd'hui sur la nécessité de retisser le lien social. Les associations jouent un rôle essentiel à cet égard en recréant de la compréhension et de la confiance au quotidien. À Môm'artre, nous sommes très attachés à la mixité sociale et à la proximité. Nous avons d'ailleurs choisi de recruter prioritairement des artistes du quartier. Nos antennes sont ancrées dans les territoires, là où vivent les gens. Elles sont situées au pied de leurs habitations et favorisent les rencontres entre des personnes qui, autrement, ne se seraient jamais parlées. En proposant également des cours du soir pour adultes, des ateliers parents-enfants le week-end, des sorties théâtrales et des repas de quartier, elles sont source d'animation sociale et d'entraide. Môm'artre va bien au-delà du simple centre de loisirs : c'est un lieu de quartier, vecteur de lien social.

Les débuts de Môm'artre

Lorsque je suis allée frapper à la mairie du 18^{ème} arrondissement, en 2000, je pensais naïvement que tout serait facile et que l'on m'aiderait à lancer mon projet. Bien sûr, tout n'a pas été si simple.

Première rentrée

Annick Lepetit, qui remplaçait alors Daniel Vaillant en poste au ministère de l'Intérieur, était certes enthousiaste mais, comme toujours, la question des moyens s'est révélée compliquée, sans parler de la réglementation des centres aérés et du financement. Je voulais m'adresser à toutes les familles et pas seulement aux plus favorisées. Je tenais donc absolument à ce qu'elles paient en fonction de leurs revenus. En échange du temps consacré aux enfants, j'ai proposé aux artistes, plasticiens et comédiens, d'utiliser le local dans la journée pour leur travail personnel. La première année, l'association ne comptait donc aucun salarié. Quant au local, grâce au soutien de la mairie, nous avons réussi à convaincre Paris Habitat, bailleur de la ville de Paris, méfiant à l'égard des associations, de nous en louer un. Pour les travaux, la Fondation Vivendi a mis les premiers euros et la Caisse d'allocations familiales m'a remboursé, un an plus tard, une partie des fonds que j'avais avancés.

Au printemps 2001, lors de nos premières portes ouvertes, organisées en plein chantier, j'ai vu arriver de nombreux parents, avec des chèques pour réserver leur place. Le 10 septembre, nous étions quatre, dont deux retraités bénévoles, pour accueillir vingt enfants de trois écoles du quartier, l'une classée ZEP, l'autre socialement mixte et la troisième plus favorisée. Notre premier budget s'élevait à 50 000 francs.

Premiers financements

Me croirez-vous si je vous dis que nous finançons aujourd'hui Môm'artre avec cent cinquante lignes de subvention ? Il m'a fallu un peu de temps pour réussir à m'orienter dans le "millefeuille administratif" français. Savoir qui finance quoi est bien plus compliqué que de remplir les dossiers de demande.

La première subvention que nous avons obtenue provenait du Bureau des temps de la ville de Paris. Bertrand Delanoë venait d'être élu maire et avait décidé, parmi ses premiers gestes forts, non seulement de transformer en crèche l'un des salons de l'Hôtel de ville, mais aussi de créer une Direction des familles et de la petite enfance. Anne Hidalgo, nommée à la tête du Bureau des temps, chargé de mieux adapter les horaires

des services publics au mode de vie des Parisiens, a rapidement répondu à mon courrier, me demandant même d'intervenir dans une table ronde sur l'ouverture des collèges le week-end pour permettre aux jeunes de profiter de leurs équipements sportifs sous-utilisés. Inutile de vous dire qu'elle n'a jamais réussi !

Puis, la Caisse d'allocations familiales nous a accordé l'agrément de centre de loisirs et un petit financement de droit commun, la "prestation de service". Depuis, nous recevons 50 centimes par enfant pour chaque heure de présence, sachant que notre coût de revient s'élève à 9 euros par heure et par enfant, et que la famille apporte 3 euros en moyenne. Nos tarifs s'échelonnent entre 10 centimes et 10 euros de l'heure.

Notre association s'est construite progressivement, au rythme des rencontres et des subventions. Pour convaincre tous ceux qui pouvaient nous aider, j'ai été amenée à construire, au fil du temps, une véritable démarche commerciale. Avant que notre projet soit enfin reconnu, j'ai frappé à toutes les portes et battu le pavé de nombreux ministères. En 2002, le dispositif des emplois-jeunes nous a permis de créer un premier poste à temps plein pour l'un de nos artistes fortement engagé dans le projet. Pendant les deux premières années, je consacrais moi-même tout mon temps à Môm'artre à titre bénévole. Pour gagner ma vie, je travaillais en parallèle en télétravail. À l'époque, je m'occupais de tout dans l'association, du coup de balai, de l'accueil des enfants, des déclarations à l'Urssaf, de la pêche aux financements. L'expérience concrète du contact avec les enfants et les parents m'a beaucoup servi par la suite.

Animateur de centre de loisirs

Il a été compliqué d'obtenir de la Caisse d'allocations familiales l'agrément de centre de loisirs. Des artistes qui s'occupent d'enfants, ils n'avaient jamais vu ça ! Qu'à cela ne tienne, depuis quatorze ans, nous demandons systématiquement à ceux qui veulent travailler chez nous de passer le BAFA, le brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur. Je suis moi-même passée par là dès la création de Môm'artre. Il était indispensable de nous professionnaliser car, comme nous nous en sommes rapidement rendu compte, il n'est pas facile de s'occuper d'enfants. De plus, parce que le décrochage scolaire intervient à l'école primaire, il est urgent de revaloriser le rôle des animateurs de centres de loisirs. Aujourd'hui, nous sommes nous-mêmes organisme de formation au BAFA : nous proposons des stages avec nos propres contenus pédagogiques. Par ailleurs, nous accueillons des stagiaires d'autres organismes et nous réfléchissons à un système de partenariat pour aider les jeunes à financer leur BAFA (qui coûte 850 euros) et faciliter ainsi leur accès à l'emploi.

Le tournant Ashoka

Faute de m'en sortir financièrement, je n'ai eu d'autre choix, en 2002, que de reprendre un emploi à temps plein à la Boutique de gestion de Paris (BGE), un réseau d'accompagnement à la création d'entreprise, pour développer une couveuse d'entrepreneurs. J'avais toutefois gardé la présidence de Môm'artre et le soir, après le travail, je venais faire les comptes et les paies, avec l'aide de parents et de retraités. Pour tenir l'antenne du 18^{ème} arrondissement, j'avais recruté une directrice, Cécile, avec qui nous avons décidé, en 2007, de nous inscrire au concours IMPACT lancé par Ashoka. Il était demandé de rédiger un projet sur le développement à grande échelle de la solution proposée par Môm'artre : comment, avec quels moyens et avec quelle stratégie d'alliance. Nous avons été sélectionnées parmi les dix finalistes !

À l'époque, des parents qui quittaient le quartier nous poussaient à ouvrir des antennes dans d'autres arrondissements. L'insistance de Cécile et l'expérience encourageante d'Ashoka, qui nous avait amenées à nous projeter dans une stratégie de développement ambitieuse, m'ont convaincue de quitter la BGE et d'étendre notre initiative au-delà du 18^{ème} arrondissement. En septembre 2009, nous avons ouvert notre deuxième antenne dans le 20^{ème} arrondissement. La dixième a ouvert ses portes la semaine dernière. Nous en avons aujourd'hui sept à Paris et trois à Arles, Nantes et Marseille.

La consolidation du modèle économique

Le modèle économique des antennes Môm'artre est fragile, chacune d'entre elles s'autofinanciant à hauteur d'un tiers. Selon le montant des loyers, leur budget annuel oscille entre 150 000 et 200 000 euros. La ville,

qui a la compétence directe des centres de loisirs, apporte 15 % de leur financement, la Caisse d'allocations familiales 15 % également, auxquels s'ajoutent des fonds d'État et des subventions du ministère de l'Éducation nationale. Les fondations d'entreprise complètent le budget de fonctionnement à hauteur de 5 % à 10 %.

En réalité, il n'existe pas de modèle pérenne pour notre activité. Si une ville cesse de nous financer, nous sommes menacés de mettre rapidement la clé sous la porte. Et pourtant, grâce à nos cent cinquante lignes de financement, nous ne sommes pas dépendants à plus de 15 % sur chacune de nos antennes. Aucun financeur ne pèse plus de 7 % dans le budget consolidé. C'est une véritable stratégie de notre part. Aussi sommes-nous convaincus que nous ne pouvons avancer qu'en questionnant nos projets en permanence. Pour consolider notre modèle économique, nous ne cessons de lancer des expérimentations et de développer de nouvelles activités, plus lucratives.

Activités sociales, activités lucratives

Un centre commercial du port de Marseille, le théâtre des Bouffes-du-Nord à Paris : il est possible de s'implanter dans des lieux insolites avec une même exigence d'éducation à l'art et à l'écologie. Dans le quartier Joliette à Marseille, nous accueillons tous les enfants, que ce soient ceux des salariés, des clients des magasins ou des familles du quartier, et c'est une nouveauté. Au théâtre des Bouffes-du-Nord, les élèves de plusieurs écoles du quartier La Chapelle, souvent classées ZEP, suivent les ateliers musique et théâtre organisés par nos animateurs avec les artistes du théâtre sur des projets en lien direct avec la programmation.

Dans le champ de la formation, également, Môm'arte entend exploiter tout son potentiel. Comme je vous l'ai dit, nous souhaitons former des animateurs BAFA plus responsables et contribuer ainsi à améliorer la qualité de l'encadrement des enfants dans le service public, mais nous avons aussi commencé à répondre à des marchés publics avec la ville de Paris. Nous venons de gagner la formation sur deux ans de huit cents agents spécialisés des écoles maternelles (ASEM), désormais en charge d'activités périscolaires. Un tel marché nous permettra de dégager des marges puisque ce sont nos propres artistes qui seront formateurs.

Par ailleurs, Môm'arte a été associée à la phase test de la réforme des rythmes scolaires menée par le ministère de l'Éducation nationale. Nous avons organisé, dans des écoles du Nord de la France, des parcours artistiques pour les enfants en lien avec la réflexion sur les rythmes. Depuis deux ans, tous les enfants du secteur public ont accès, trois heures par semaine, à des activités périscolaires. Il est encore trop tôt pour juger des résultats de cette réforme, dont les objectifs sont de réduire les inégalités et de lutter contre l'échec scolaire. Pour l'heure, Môm'arte et son réseau d'artistes interviennent dans une quarantaine d'écoles et sept villes, pour un budget de 300 000 euros.

Enfin, nous développons une activité d'événementiel en entreprise, les Môm'Days. Aujourd'hui même, une journée est organisée pour les salariés de Nivea au cours de laquelle ils participeront à des ateliers artistiques avec leurs enfants. Au sein de notre association, les activités lucratives financent donc en partie les activités sociales dans l'intérêt des enfants, des familles et des artistes. Ces derniers bénéficient, grâce à Môm'arte, d'un champ d'activités multiples et durables. Chacune de nos antennes compte entre deux et trois artistes salariés, plus des intervenants extérieurs qui viennent compléter l'équipe le temps d'un projet. L'année dernière, nous avons fait travailler cent cinquante artistes au total.

Le soutien du label La France s'engage

Pour continuer à ouvrir de nouvelles antennes, nous avons aujourd'hui besoin de cadres compétents, capables de trouver des partenaires et d'identifier les besoins des territoires. Malheureusement, il est plus compliqué d'obtenir des financements pour recruter des commerciaux que pour soutenir un projet déjà ficelé. Grâce au soutien du label La France s'engage, nous avons recruté trois développeuses au cours des six derniers mois – une en région PACA (Provence-Alpes-Côte d'Azur), une en région Pays de la Loire et une pour l'Île-de-France, hors Paris – et les portes qui nous restaient fermées dans certains territoires se sont ouvertes.

Nous bénéficions également de l'accompagnement de structures comme l'ADASI (Association pour le développement de l'accompagnement à la stratégie et à l'innovation), Le RAMEAU ou Marseille Solutions, et nous travaillons avec d'autres associations qui s'intéressent au sujet de l'éducation. Ensemble, nous sommes plus forts !

Vers un nouveau modèle de société

Môm'artre est désormais une entreprise, avec soixante contrats de travail, quarante-cinq équivalents temps plein et un budget consolidé de 2 millions d'euros en 2015. Nous sommes arrivés cette année à 40% de ressources propres, contre 27% l'année dernière, pour notre plus grande satisfaction, et nous venons d'embaucher notre premier directeur administratif et financier. Notre objectif est d'ouvrir une dizaine de nouveaux lieux d'ici trois ans.

Des entreprises commencent à investir à nos côtés. L'antenne du 13^{ème} arrondissement a été financée par Nivea sur son budget RSE (responsabilité sociale des entreprises). Lors de l'inauguration, Dominique Versini, l'adjointe à la maire de Paris chargée de la solidarité, des familles et de la petite enfance, se tenait aux côtés du maire du 13^{ème}, du directeur général de Nivea et des parents. Un projet d'intérêt général qui rassemble la société civile, l'entreprise et la collectivité? Qui sait, nous traçons peut-être avec Môm'artre la voie d'un nouveau modèle de société.

Débat



Les enfants de Môm'artre

Un intervenant : *J'imagine que vous avez mis vos enfants à Môm'artre. Comment cela s'est-il passé pour eux?*

Chantal Mainguené : C'est un comble, mais non, mes deux filles n'ont pas été accueillies dans notre antenne du 18^{ème} arrondissement, car elles n'étaient pas scolarisées dans les écoles de Môm'artre! Je me suis rapidement remariée et je pouvais compter sur la cellule familiale pour s'occuper d'elles quand je travaillais. Non seulement j'étais une maman absente, mais en plus je m'occupais des enfants des autres. Mes filles ont aujourd'hui 20 ans et 23 ans et elles me remercient pourtant de leur avoir transmis mon enthousiasme. Lorsqu'elles étaient petites, j'étais très contente de ce que je faisais. Elles tireront probablement de cette image positive la volonté de s'engager à leur tour. Je les ai amenées à réfléchir à la place qu'elles veulent avoir dans la société et dans leur travail.

Int. : *Le programme éducatif de Môm'artre me fait penser à celui des écoles maternelles. La tranche d'âge n'est pas la même, mais les objectifs sont similaires: autonomie, créativité, capacité à s'exprimer. Vous seriez, en quelque sorte, la maternelle des 6 à 10 ans.*

C. M. : En effet, nous prolongeons quelque peu l'état d'enfance de la maternelle. Le passage au CP est particulièrement brutal. Les enfants jouaient beaucoup, ils avaient de nombreuses activités manuelles et artistiques et, tout à coup, tout s'arrête, ils ne doivent plus bouger et rester assis sur leur chaise. Notre approche ne nous empêche cependant pas de préparer aussi les enfants à être grands. Nous les considérons comme des sujets à part entière, nous leur faisons confiance, nous les écoutons et nous les responsabilisons.

Int. : *Soit, mais je perçois surtout le côté agréable de Môm'artre. Le philosophe Alain disait: « Le métier commence quand il cesse d'amuser. » Pour réussir, il ne fait pas de doute qu'il faut travailler et je m'interroge sur la frontière entre le jeu et l'effort, entre le plaisir et l'ascèse. Les enfants de 6 ans manifestent d'ailleurs souvent un formidable appétit pour les apprentissages.*

C. M. : À Môm'artre, même si nous nous efforçons de respecter le rythme des enfants, nous leur demandons beaucoup d'efforts, d'attention et d'assiduité. Une discipline est indispensable pour mener à bien le projet pendant dix séances jusqu'à l'exposition.

Int. : *Peut-il arriver que les enfants n'adhèrent pas au projet proposé par l'artiste? Comment parvenez-vous alors à les y intéresser?*

C. M. : Si l'enfant n'est pas partie prenante, cela ne peut pas bien se passer. Nous prenons le temps de présenter chaque projet et de répondre aux questions. Les enfants choisissent entre deux ou trois ateliers et ils les tiennent chaque semaine pendant deux mois. L'équipe est attentive à chaque enfant et veille à ce que ses choix ne soient pas dictés par de mauvaises raisons, comme le désir de rester avec son copain. Il y a toujours des enfants que l'on perd en cours de route, mais nous nous inspirons des pédagogies Freinet, Steiner et Montessori pour raviver leur intérêt. En cas de démotivation persistante, nous rencontrons la famille pour comprendre s'il n'y a pas un autre problème. Ils ont bien sûr le droit de ne pas avoir toujours envie ou d'être fatigués. Lorsque c'est le cas, nous leur proposons de faire une pause et de revenir plus tard dans l'atelier.

Int. : *Comment choisissez-vous les activités artistiques proposées dans vos lieux d'accueil?*

C. M. : Nous sommes ouverts à tous les arts à partir du moment où l'intention de l'artiste est intéressante pour l'enfant. Qu'il s'agisse de vidéo, de photo, de sculpture ou de peinture, peu importe. Dans chaque antenne, le responsable de programmation artistique détermine les projets cohérents avec le programme éducatif de Môm'artre. Nous avons beaucoup appris de l'association La Source, montée par Gérard Garouste en Eure-et-Loir. Elle a montré comment l'art permet d'épanouir les enfants en milieu rural.

Int. : *Des études ont-elles été menées pour évaluer l'impact de vos activités sur la réussite scolaire des enfants?*

C. M. : Non, nous sommes encore incapables de le démontrer. Les qualités que les enfants développent au sein de Môm'artre sont davantage des savoir-être que des savoir-faire et ne sont pas mesurées par le système scolaire. Il y a deux ans, des chercheurs ont mené soixante entretiens avec d'anciennes familles de Môm'artre. Les mots "convivialité" et "solidarité" sont revenus à de nombreuses reprises. Sans nous, certains parents affirment qu'ils se seraient mis en arrêt maladie. Quant aux enfants, il apparaît que beaucoup d'entre eux se sont engagés au lycée dans une activité bénévole, association d'élèves ou autre, et qu'ils ont fait preuve, tout au long de leur parcours, d'une grande curiosité.

Môm'artre applique une règle stricte : nous sommes là pour les enfants. Chez nous, ils trouvent un espace où ils sont valorisés indépendamment de leurs résultats scolaires. Nous ne sommes pas dans le jugement. Nous ne voyons en chacun d'eux que le potentiel et les possibilités d'épanouissement.

Int. : *Combien avez-vous de bénévoles?*

C. M. : Au total, nous avons quarante-cinq bénévoles l'année dernière, c'est-à-dire un ou deux dans nos antennes tous les soirs. Ils permettent d'améliorer le taux d'encadrement des enfants, soit un adulte pour cinq enfants pendant le temps des devoirs. À titre indicatif, dans les autres centres de loisirs, ce taux est d'un animateur pour quatorze enfants. Parmi les bénévoles, il y a évidemment beaucoup de femmes, des anciens de Môm'artre, des jeunes volontaires en service civique et des étudiants en école d'art.

Int. : *La réglementation actuelle interdit aux enfants de ramasser les fruits sous prétexte qu'ils ne doivent pas monter à l'échelle. N'avez-vous jamais été dissuadée par de telles aberrations?*

C. M. : Si j'avais pris la réglementation à la lettre, je n'aurais pas fait Môm'artre ! Nous ramenons des enfants de cinquante écoles tous les soirs. C'est une sacrée responsabilité. Pour l'instant, nous n'avons jamais eu à déplorer aucun accident. L'important est de former les animateurs. Ce sont eux qui doivent être conscients des risques

et les prévenir. Tous nos intervenants sont bien sûr assurés et nous ne faisons pas n'importe quoi. D'ailleurs, nous passons le mois de septembre à définir les règles avec les enfants. Elles sont ensuite affichées sur les murs du local. C'est du temps gagné sur l'année!

Où sont les hommes ?

Int. : *On ne peut qu'être impressionné par la générosité et le dynamisme de Môm'artre, qui illustre bien le rôle des femmes dans la société. En quoi les vertus particulières des mères ont-elles joué un rôle dans votre projet ? Y a-t-il des hommes dans votre association ?*

C. M. : Les seuls hommes qui travaillent à Môm'artre sont les artistes de nos antennes. Pourquoi sont-ils si rares à vouloir s'impliquer dans des projets liés à l'enfance, l'art et la culture ? Je me suis désolée pendant des années de ne recevoir aucune candidature masculine, mais je pense aujourd'hui que c'est l'une de nos forces : les mères de famille sont d'une efficacité redoutable au travail, connaissent le sujet et sont entièrement engagées dans notre projet. Je ne regrette jamais de les avoir embauchées, même si c'est aussi faire le choix d'un management différent, avec des horaires adaptés à la vie familiale. Il n'y a pas grand monde dans les bureaux le mercredi après-midi...

Je suis très active dans les réseaux de femmes entrepreneures et j'ai rencontré récemment la présidente du réseau de crèches Leyf en Angleterre : dans ses cinquante établissements, les hommes sont plus nombreux que les femmes à s'occuper des bébés ! Nous avons beaucoup de progrès à faire en France, car il est très important pour les enfants d'avoir aussi des éducateurs hommes.

Int. : *Je m'étonne que les hommes trouvent si peu de place dans votre association. Les pères et les grands-pères s'intéressent pourtant à leurs enfants et s'impliquent dans leur éducation.*

C. M. : La place leur est donnée. Qu'ils la prennent ! Lorsque je cherchais des bénévoles, au moment du lancement de Môm'artre, je me suis rendue dans de nombreuses maisons de retraite et clubs du troisième âge du 18^{ème} arrondissement. Les femmes sont nombreuses à s'être engagées, mais les hommes ne sont pas venus. Si vous avez des idées pour les convaincre, nous sommes preneuses. Les préjugés sur le partage des rôles entre les deux sexes restent forts. Une chose est sûre, les hommes se sentent moins concernés par les enfants que les femmes, même si, en effet, il y a beaucoup de pères et de grands-pères formidables.

Môm'artre et les parents

Int. : *Quelles relations entretenez-vous avec les parents ? La diversité des origines culturelles et sociales engendre-t-elle des difficultés ?*

C. M. : Nous avons beaucoup réfléchi à la manière d'associer les parents à notre projet. Ils adhèrent à notre association et sont donc consultés régulièrement sur les décisions relatives à la vie quotidienne de nos antennes. Nous les recevons au moment de l'inscription de leur enfant, puis au mois de février pour faire le point. En début d'année, une réunion est organisée avec tous les parents, au cours de laquelle nous leur remettons notre livret d'accueil, et tous les soirs, à partir de 18 heures, "l'animateur papillon" est chargé de les accueillir quand ils arrivent pour leur transmettre les messages sur la journée de leur enfant. Nous voyons également les parents à chaque veille de vacances pour le vernissage de l'exposition préparée par les enfants. Ils apportent à manger et à boire. Ce sont des moments chaleureux d'échange avec l'équipe. Les problèmes de mixité sociale et culturelle ne sont pas significatifs à Môm'artre, tout du moins pour ce qui concerne les enfants. Certains parents sont plus compliqués que d'autres, mais dès qu'un conflit survient, nous nous efforçons de le désamorcer immédiatement.

Int. : *Les parents de Môm'artre ont-ils noué entre eux des liens privilégiés qui les conduisent à s'entraider en cas de besoin ?*

C. M. : Oui, tout à fait. Il se passe beaucoup de choses dans le quartier que l'on ne mesure pas, mais qui ont pris racine à Môm'artre. Une année, deux enfants ont perdu leurs parents dans l'incendie de l'hôtel de fortune où ils vivaient. Tous les parents se sont groupés pour leur permettre de continuer à venir à Môm'artre et pour les accueillir chez eux à tour de rôle le week-end. Il y a aussi cette initiative de quinze parents qui ont organisé un troc de gardes tous les vendredis soirs. Chaque famille garde les enfants des autres une fois sur six et profite d'une soirée libre, sans frais de baby-sitter, les cinq autres fois ! Nous sollicitons beaucoup les parents et nous les poussons à s'investir dans des projets de proximité. Ainsi, nous avons mis en place des ateliers de discussion sur l'écoute des enfants et la méthode Faber & Mazlish. Pendant que les parents discutent, un de nos artistes s'occupe des enfants.

Môm'artre et ses partenaires

Michel Berry : *Lors de la séance consacrée à l'aventure de Siel Bleu¹, Jean-Michel Ricard nous a raconté comment la révolte des résidents d'une maison de retraite, relayée par Les Dernières Nouvelles d'Alsace, avait obligé le directeur de l'établissement à rappeler l'association. Si l'une de vos antennes est menacée de fermeture, le mécontentement des parents constitue sans doute un précieux soutien.*

C. M. : Oui, la société civile a du pouvoir et elle peut le mettre à notre service à condition d'avoir acquis la confiance des bénéficiaires. À Arles, nous avons vécu une expérience proche de celle de Siel Bleu. La mairie refusait de nous soutenir et nous étions sur le point de fermer. Alerté par les parents, le journal *La Provence* a fait paraître un article qui a conduit la ville à restaurer un local pour Môm'artre dans un ancien collège !

Int. : *Quelles sont vos relations avec les centres sociaux, dont vous partagez les principales missions ?*

C. M. : Souvent, ils ne nous aiment pas beaucoup et craignent notre concurrence, à tort. En réalité, nous ne faisons pas la même chose puisque notre créneau est celui de la mixité sociale. Je vous mets au défi de trouver des cadres supérieurs dans les centres sociaux ! En outre, nous ne travaillons pas du tout de la même manière, mais nous avons vocation à nous coordonner. Nous leur adressons des enfants en difficulté scolaire ou familiale ; ils nous envoient des parents à la recherche d'un mode de garde.

Int. : *Êtes-vous en lien avec des associations qui font du soutien scolaire ?*

C. M. : Oui, nous travaillons beaucoup avec l'entraide scolaire amicale, mais les associations de soutien scolaire ont du mal à recruter des bénévoles et peinent à répondre à la demande. En mobilisant les parents, Môm'artre a mis en place, dans trois de ses antennes, ses propres cours de soutien scolaire le samedi matin, pour tous les enfants du quartier. Nous avons aussi ouvert plusieurs de nos lieux d'accueil à l'association Atouts Cours, deux fois par semaine, pour des cours d'alphabétisation.

Int. : *Faites-vous face à une concurrence ?*

C. M. : Des associations qui font la même chose que nous de A jusqu'à Z, il n'en existe pas. En outre, je ne crois pas que nous soyons vraiment en concurrence avec les centres de loisirs privés qui font payer 20 euros l'heure. Nous n'avons ni les mêmes publics, ni les mêmes objectifs. Nous ne sommes pas dans les mêmes quartiers. Lorsque nous répondons à des appels d'offres face à des acteurs du secteur concurrentiel, nous sommes plutôt avantagés en termes de coûts, car nous avons tout optimisé : nous nous payons mal et nous avons tous les mêmes salaires, nous travaillons beaucoup, nous recyclons tout et nous n'achetons rien. Nos charges sont totalement contrôlées depuis cinq ans. Par ailleurs, notre réflexion sur la responsabilité sociétale et l'empreinte écologique apporte une valeur ajoutée à nos projets.

1. Jean-Michel Ricard, "La singulière aventure de Siel Bleu", séminaire Économe et sens de l'École de Paris du management, 4 novembre 2015.

Int. : *On peut rapprocher les cent cinquante lignes de subvention dont vous avez parlées des six mille dispositifs existants dans le domaine du soutien à l'embauche pour les PME-PMI. Des simplifications sont évidemment indispensables, mais votre expérience démontre que l'on peut faire des choses concrètes avec des moyens limités.*

C. M. : J'ai écrit un jour à Bertrand Delanoë pour lui expliquer qu'en 2012, Môm'artre avait déposé soixante-douze dossiers de financement auprès de la ville de Paris : cela représentait, au sein de notre association, pour monter ces dossiers, l'activité d'un équivalent temps plein et, à la mairie de Paris, pour les examiner, l'activité d'un autre équivalent temps plein. Après ce courrier, les quatre directions compétentes se sont réunies pour instruire notre dossier en une fois.

La loi sur la simplification de la vie des entreprises et la dématérialisation vont dans le bon sens et le mouvement des entrepreneurs sociaux fait un gros travail de lobbying sur la simplification des demandes, mais le nouveau découpage des collectivités risque de compliquer à nouveau les choses.

Int. : *Envisagez-vous d'implanter des lieux d'accueil pour les enfants dans les entreprises ?*

C. M. : C'est compliqué car les enfants sont scolarisés au domicile de leurs parents et non sur leur lieu de travail. Par ailleurs, les règles de sécurité strictes dans les entreprises rendent difficile l'accueil d'enfants dans leurs locaux. Il pourrait être envisageable, en revanche, de créer une antenne Môm'artre pour les vacances scolaires et les mercredis à proximité d'une entreprise. Nous avons un projet à l'étude à Neuilly avec Deloitte.

Int. : *Vous ne coûtez pas cher, vous êtes ouverts tard, vous proposez une pédagogie active et une ouverture à la pratique artistique. Votre association ne constitue-t-elle pas un affront pour le système d'enseignement public traditionnel ?*

C. M. : Non, je ne crois pas. À Môm'artre, nous aimons travailler avec tout le monde. Je suis convaincue qu'il est possible de faire bouger les lignes dans l'éducation nationale. De nombreux instituteurs y contribuent à leur échelle, dans leur école. Les consciences doivent s'éveiller, mais j'ai rencontré des personnes très engagées dans le cadre du groupe de travail Ashoka "Redessinons l'éducation !" et j'y crois.

■ Présentation de l'oratrice ■

Chantal Mainguéné: après des études à l'Institut supérieur de gestion, de 1987 à 1990, elle a été successivement chargée de marketing à GMF Vie en 1991, répétitrice à l'École française René Descartes de Bissau en Guinée en 1992 et cadre aux AGF de 1993 à 1999; en 2000 elle crée Môm'artre et ouvre en 2001 la première antenne; de 2002 à 2007, elle fait du conseil et de l'accompagnement à la création d'entreprises de la couveuse GEAI (Boutiques de Gestion PaRIF), en parallèle de Môm'artre; depuis 2008, elle est salariée à temps plein de l'association.

Diffusion mars 2016

Ont participé: M. Berry (École de Paris du management), J. Boivin (Club Mines-Stratégies), A. Borzeix, J. Bourgeois, G. Dufraisse (Infocus), A. Erhard (La Maison du répit), C. Germain (ADASI), J.-L. Germain (Collège des Bernardins), É. Jullien (le RAMEAU), A. Monnier, E. Révah (Rédactrice), C. Riveline (MINES ParisTech), B. Roger (Collège des Bernardins), S. Saby, P. Souplet (Université Paris Ouest Nanterre La Défense), J.-J. Urban-Galindo (Urban-Galindo Conseil).