

## Atelier 2 : Le multi-partenariat représente-t-il une modalité de coopération territoriale ?

Cet atelier visait à interroger la coopération territoriale à travers le prisme du multi-partenariat. L'objectif était de comprendre les enjeux et les finalités d'une coopération impliquant une grande variété d'acteurs. La multiplicité des partenaires est-elle une modalité de la coopération territoriale ? Pourquoi parler de "multi-partenariat" et quelle est sa fonction ? Comment se met-il en place ? Quels en sont les freins et les leviers ? La coopération multi-partenariale est-elle un impératif dans la lutte contre les inégalités territoriales ? Les jeunes sont-ils des partenaires dans cette coopération ? La coopération multi-partenariale permet-elle des innovations susceptibles de répondre aux enjeux des politiques de jeunesse ?

### **Exemple du projet éducatif local PEL de Brest :**

*Présentation de Paul MONNOYER - Responsable de service - Mission Projet Éducatif Local*

Le projet éducatif local (PEL) est le cadre formalisé, écrit, au sein duquel les acteurs qui interviennent dans le domaine de l'éducation sur un même territoire, s'inscrivent pour exercer leurs missions et leurs responsabilités, de façon conjointe, cohérente et coordonnée, autour d'objectifs communs, en direction et au bénéfice des enfants et des jeunes, pour leur développement, leur réussite et leur intégration dans la société et dans l'environnement local au sein desquels ils vivent.

Il fixe les principes selon lesquels s'articulent et se coordonnent la politique éducative de la commune (la politique éducative locale) et celles des autres acteurs (éducation nationale, départements, régions, associations...)

Il sert de référence aux contrats passés entre la commune et ses partenaires (en particulier État, CAF, association) pour la mise en place et le financement de dispositifs ou d'actions éducatifs (en particulier le Contrat éducatif local – CEL, le Contrat enfance, jeunesse – CEJ, le Dispositif de réussite Éducative, le CUCS dans son volet Éducation,...).

### **Mise en œuvre**

La mise en œuvre du PEL s'inscrit dans l'objectif global de modernisation de l'action publique décidée au plan national dans les années 80 dans le but d'améliorer son efficacité, notamment par une meilleure transversalité et une plus forte responsabilisation des acteurs de proximité, tout en assurant une maîtrise de la dépense publique. Cette démarche s'applique donc potentiellement à tous les services publics, en particulier à celui de l'éducation, à tous les échelons de son organisation.

C'est une démarche partenariale qui implique une reconnaissance réciproque de la légitimité des acteurs concernés, et une connaissance de leur culture, de leur vocabulaire, de leurs objectifs et de leurs règles de fonctionnement propres.

Elle repose sur :

- la mise en place d'une dynamique de projet, sous la conduite d'un comité de pilotage associant les représentants locaux de tous les acteurs concernés – de par sa responsabilité générale sur la conduite des affaires locales, le Maire est légitimement appelé à en assurer la présidence ;
- la détermination du ou des échelons territoriaux les plus pertinents pour traiter des différents aspects de l'action éducative locale (à Brest, action territorialisée par quartiers) ;
- l'affichage clair, et accessible à tous les membres du comité de pilotage, des objectifs, de l'organisation, des dispositifs, des moyens propres de chacun des partenaires dans le domaine de l'éducation sur le territoire concerné ;
- Cela implique, en particulier, que la Ville définisse et décrive sa « politique éducative municipale » qui ne se limite pas à sa seule gestion des affaires scolaires, mais intègre l'ensemble de ses orientations politiques, des moyens d'organisation et financiers, des dispositifs et des services, qu'elle mobilise autour de l'objectif éducatif. La formalisation de cette politique éducative municipale, décidée par le Maire (et dénommée également politique éducative locale), appelle les responsables politiques et administratifs locaux à décrire le mode de pilotage et de management interne à la collectivité mis en place pour assurer la coordination et la transversalité des décisions et des actions.

**Le Projet Éducatif Local repose sur un triple enjeu :**

- Inscrire les enfants et les jeunes (de 0 à 18 ans), notamment ceux rencontrant des difficultés les plus grandes ou risquant d'en rencontrer, dans des parcours éducatifs cohérents et concertés ;
- Répondre à des besoins identifiés à partir d'un diagnostic partagé entre les différents « acteurs éducatifs » (Parents, Enseignants, Éducateurs, Animateurs, Bénévoles d'associations, ...);
- Impliquer l'ensemble des partenaires institutionnels et associatifs concernés, dans le cadre d'une démarche territorialisée, afin de construire une offre adaptée, à l'impact évaluable.

**Le Projet Éducatif Local est une démarche qui vise à :**

- Mobiliser l'ensemble des acteurs locaux qui contribuent à l'éducation des enfants et des jeunes : Les parents, les enseignants, les éducateurs, les associations, les institutions, etc. ;
- Prendre en compte l'ensemble des actions éducatives et socio-éducatives conduites dans le temps scolaire, le temps périscolaire (avant l'école, le temps de midi et après l'école), et surtout le temps libre (les soirées, le week-end, les mercredis et les vacances scolaires).

**La « démarche PEL » recouvre, donc, 5 types d'interventions :**

1. La formulation d'orientations et de valeurs communes au sein d'un document de référence, que nous avons actualisé (suite à l'évaluation du PEL) et qui a vocation à guider l'action commune sur le territoire des signataires (EN et DDJS, CAF, CG29, Ville, BMO)
2. L'animation d'une dynamique territoriale sur 7 quartiers, développée depuis l'arrivée des agents de développement dans les mairies de quartier :
  - Pour permettre aux intervenants éducatifs de mieux se connaître pour mieux se comprendre ;
  - Pour partager une vision des enjeux du territoire et des priorités de travail ;
  - Pour susciter des initiatives communes et améliorer la complémentarité des interventions.
3. La mise en place d'un réseau de ressources et d'expertise :
  - Visant à aider la prise de décision des partenaires ;
  - Mais aussi à se mobiliser et appuyer des initiatives des territoires ;
  - Enrichir le contenu de nos interventions par des analyses ou la mise en place d'actions expérimentales et/ou innovantes.
4. Une gestion commune des outils contractuels de soutien financier aux actions mises en œuvre par les acteurs éducatifs.
5. Une approche individualisée, par le biais du Dispositif de Réussite qui doit être compris comme un développement et un approfondissement de la dynamique du Projet éducatif local pour ce qui concerne:
  - la promotion de l'égalité des chances ;
  - l'individualisation du suivi des enfants les plus fragilisés.

Le dispositif de réussite éducative s'inscrit pleinement dans la démarche engagée dans le cadre du PEL à laquelle il apporte une véritable valeur ajoutée.

**Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du partenariat**

Aussi étrange que cela puisse paraître, nous avons plus de difficultés avec les instances partenaires qui portent la démarche PEL qu'avec ceux qui la font vivre au quotidien.

En effet les acteurs de terrain (Éducation Nationale, CAF, associations, Conseil général, Parents,...) ont appris à se connaître, à travailler ensemble (sur la base d'enjeux éducatifs repérés par eux). S'il y a une plus-value du PEL sur les quartiers, c'est sans doute celle-là.

On ne peut pas en dire autant des institutions partenaires, voire même des services de la Ville.

La démarche projet, s'appuyant sur des démarches participative, bouscule, très certainement des façons de faire. Les démarches transversales comme celle du PEL, « s'opposent » aux démarches « en tuyaux » portées par les institutions ou la Ville de Brest. Il est plus facile d'avoir des démarches descendantes (décision – action), que de partager les enjeux et objectifs avant la décision, et de partager aussi la mise en œuvre.

## Synthèse de la production collective :

### Les freins à la coopération multi partenariale :

- Disjonction entre les niveaux opérationnels (les acteurs directement confrontés aux jeunes) et décisionnaire (les acteurs non directement pris dans l'intervention)
- Subsistance de la logique de fonctionnement en tuyaux d'orgues
- Disjonction de la temporalité des différents agendas institutionnels
- Procédures administratives qui peuvent brider les initiatives de terrain
- Question du turn-over (qui peut être aussi un avantage dans les situations de blocage)
- Très personnel dépendant, lié à la bonne volonté (Brest : PFH : putain de facteur humain)

### Les leviers et les préconisations :

- Coopération : ne doit pas être présentée comme une contrainte financière
- Nécessité de prendre le temps de se connaître, d'apprendre à travailler ensemble, de partager, de constituer une culture commune. Le partenariat ne se décrète pas
- Multi-partenariat pose question de la place de l'usager : ne pas tomber dans de l'interinstitutionnel
- Nécessité d'avoir un personnel qualifié pour animer un réseau
- Nécessité d'un portage politique fort
- Volonté des élus, volonté des acteurs
- Nécessité d'une implication des acteurs, et notamment des jeunes qui suppose :
  - la création de lieux propices aux débats ;
  - Accepter de se remettre en question ;
  - démarche co-construite : Ne pas arriver avec un projet tout fait, bien ficelé.
- Nécessité d'une gouvernance claire et d'un pilotage lisible et légitime
- Nécessité de former les nouveaux arrivants pour faire face au turn-over
- Savoir reconnaître et s'appuyer sur l'existant : Légitimer les partenaires associatifs : s'appuyer sur partenariat bilatéraux qui fonctionne bien pour en faire de partenariats multilatéraux