



Observatoire
régional
de l'intégration
et de la ville

Centre de ressources
Grand Est



SYNTHESE DE LA JOURNEE D'ECHANGES ET DE MISE EN RESEAU DES ACTEURS ET ACTRICES DES PROGRAMMES DE REUSSITE EDUCATIVE DU GRAND EST 15 JUIN 2023 - REIMS



Direction régionale
de l'économie, de l'emploi,
du travail et des solidarités



agence nationale
de la cohésion
des territoires



Reims.fr



Siège : 1 rue de la Course - 67000 Strasbourg
Antenne : 11 rue M-J Baillia-Rolland 51100 Reims
Tél. 03 88 14 35 89 - contact@oriv.fr - www.oriv.org

Directrice de publication : Murielle Maffessoli
Auteure de la synthèse : Emilie Arnoulet
Mise en page : Céline Albert

Date de publication : septembre 2023

Dans le cadre de la mise en réseau des acteurs et actrices des programmes de réussite éducative du Grand Est, l'ORIV a organisé une rencontre régionale qui s'est déroulée à l'hôtel de ville de Reims, le 15 juin 2023.

Cette journée a été co-construite, au préalable, avec un groupe restreint de coordonnateurs-rices volontaires. Ils-elles ont identifié la nécessaire articulation entre les démarches menées dans le cadre du PRE avec les dispositifs et interventions auprès des familles. La place de chacune des institutions, dans un souci de cohérence et de complémentarité sur un territoire, constitue un enjeu majeur, sachant que l'ambition est de contribuer à l'amélioration des prises en charge au sein de chaque institution par le biais de regards pluridisciplinaires et distancés sur des situations individuelles et globales.

Au regard de ces constats, la journée a été orientée sur les modes de coopération des acteurs éducatifs sur un territoire et les conditions pour les mettre en place et les pérenniser.

Les objectifs de la journée étaient les suivants :

- Se réinterroger sur la place de la réussite éducative dans le paysage institutionnel ;
- Échanger et s'inspirer des pratiques professionnelles des autres PRE du Grand Est ;
- Capitaliser autour des enjeux de dynamique de coopération des acteurs éducatifs.

3

La journée a été rythmée par plusieurs temps de travail :

- Une présentation d'éléments relatifs aux enjeux de dynamique de coopération des acteurs socio-éducatifs (en s'appuyant sur les enseignements d'une recherche-action menée par le CNLAPS et des travaux de l'ORIV), suivie d'un échange avec les participants-es.
- Un partage d'expériences et de témoignages autour de trois actions mobilisant des logiques de coopération :
 - ➔ Action de remédiation en psychomotricité par le PRE d'Épernay
 - ➔ Collectif POP (Parents O pluriel) - Reims
 - ➔ Guidance familiale par la sauvegarde de l'enfance de la Marne
- Des ateliers de réflexion collective qui ont permis, sur la base des éléments présentés, d'identifier les enjeux de coopération.

Ce document reprend succinctement les principaux échanges et les points abordés durant la journée. C'est une synthèse et il n'a pas vocation à être exhaustif.

LES ENJEUX DE COOPERATION POUR LES ACTEURS SOCIO-EDUCATIFS

Pour traiter des coopérations, l'ORIV s'est appuyé sur des travaux menés sur le sujet depuis 2020¹ et une recherche-action pilotée par le CNLAPS (Comité National de Liaison des Acteurs de Prévention Spécialisée) sur 4 territoires (dont un territoire du Grand Est)². Cette recherche-action s'inscrit dans une démarche plus globale d'analyse des logiques et modalités de coopération entre les acteurs locaux qui interviennent en direction de la jeunesse dans le champ socioéducatif.

Un essai de définition

La définition de la coopération qui a constitué le point de départ de cette recherche-action décrit une relation d'« *entente entre les membres d'un groupe dans le but d'accéder à un ou des buts communs* ». Plus globalement, au niveau de l'ORIV, la notion de coopération renvoie au fait de « faire œuvre commune ». C'est le fait d'agir, de travailler conjointement avec une personne ou un groupe de personnes. Elle représente donc un travail collectif.

En cela, la coopération implique de se faire confiance, de comprendre et d'accepter les limites de compétences des uns et des autres, de penser la controverse et d'accepter la conflictualité. Cela nécessite du temps.

Sur la base de ces éléments, la coopération repose sur trois éléments de base :

- la volonté des acteurs,
- le but commun,
- le fait d'intervenir sur un même territoire.

Elle se différencie donc de la notion de coordination. Cette dernière repose sur une division du travail qui n'implique pas forcément de travailler collectivement ni de faire œuvre commune.

Un enjeu nouveau ?

Les politiques publiques se sont progressivement spécialisées et segmentées et ont engendré des silos de compétences qui sont parfois complexes à connecter.

Dans le cadre de la recherche-action, la **coopération est un principe d'action qui a permis de mobiliser plusieurs acteurs intervenant dans des champs de politiques publiques différents qui se recoupent mais jamais complètement.**

La recherche-action a identifié des objets de travail, qui sous certaines conditions, peuvent devenir des sujets de coopérations :

- Des politiques publiques ;
- Des programmes spécifiques (PRE, Cités éducatives ...) qui visent à coordonner des actions et à structurer un réseau d'acteurs ;
- Des actions co-portées ;
- Des suivis partagés de situations individuelles qui rassemblent des acteurs qui ont en commun d'accompagner les mêmes publics mais sur des périmètres différents.

¹ ORIV, *Coopérations en quartier populaire. des pratiques renouvelées – Webdocumentaire, 2023*
<https://www.oriv.org/publication/cooperations-en-quartier-populaire-des-pratiques-renouvelees-webdocumentaire/?hilit=coop%C3%A9ration>

² CNLAPS, *Recherche action : Coopérations socio-éducatives de territoire – Restitution, 6 octobre 2022*
<https://www.cnlaps.fr/Recherche-action-Cooperations-socio-educatives-de-territoire--cnlaps-art-75.html>

Les paradoxes de la coopération

Le travail en coopération suppose une relation d'**équivalence**, une organisation horizontale du travail et des relations partenariales. De fait, cela interroge la multiplication, de plus en plus fréquente, d'une injonction à la coopération de la part de la puissance publique qui ne permet pas ce type de relation et d'organisation.

- Si la coopération permet de dépasser les logiques de silos des politiques publiques, il faut pourtant que les institutions qui structurent ces politiques publiques (qui en sont cheffes de file, les financent) reconnaissent l'utilité du travail en coopération, sans quoi ce dernier ne pourra avoir lieu.
- On est parfois dans un paradoxe où la demande de coopération est exprimée mais sans que soit donnée la possibilité, le temps et les moyens de la mise en œuvre de la coopération. La difficulté peut également résulter d'une inadéquation des acteurs parties prenantes de la coopération. En effet, la recherche-action a mis en évidence que les premiers acteurs concernés par la démarche de recherche-action (par exemple ceux de la politique de la ville, porteurs d'une transformation du mode d'action publique) en ont parfois été les grands absents.

Les conditions de réussite

NB : Ce paragraphe et le suivant reprennent, en italique, les échanges et le temps de réflexion individuelle (post-it) des participants-es qui ont eu lieu tout au long de la journée.

5

Pour coopérer, il est nécessaire de disposer d'un cadre commun de travail (sur le fond et la forme). Les participants-es à la journée ont souligné « *la nécessité d'avoir un intérêt commun et une volonté de changement de pratiques* ».

Or des points de tensions (des divergences) peuvent exister, par rapport :

- Aux postures professionnelles
- Aux systèmes de valeurs : « *Le partage des valeurs est un incontournable pour permettre la coopération* »
- Aux référentiels d'intervention
- Aux éléments de langage : *importance d'un vocabulaire commun*
- Aux positions éthiques : *Ecoute, bienveillance et confiance entre acteurs*

Cela suppose donc une nécessaire acculturation et une connaissance / clarification des missions et de se doter d'un cadre pour agir ensemble de façon coordonnée.

« *Il semble important d'avoir un pilote pour relancer les actions quand elles s'essoufflent. Même un pilotage informel peut s'avérer suffisant. Il s'agit de dépasser les rivalités professionnelles et d'analyser les jeux d'acteurs institutionnels pour mieux coopérer.* »

Cela implique de s'appuyer sur :

- Une interconnaissance des acteurs
 - Les participants-es ont d'ailleurs souligné « *l'importance de la prise en compte des relations interpersonnelles qui jouent un rôle non négligeable dans la coopération et qui peuvent expliquer parfois une différence d'un territoire à l'autre. Certains s'appuient autant que possible sur les institutions et les dispositifs pour faciliter les interactions.* »

- Une structuration permettant de rendre efficace la coopération
« Certains-es participants-es ont observé *« plusieurs tentatives impulsées sur leur territoire par exemple dans le cadre d'actions collectives qui se transforment en échec et ils-elles ont l'impression que les volontés n'aboutissent pas »*.
Ils-elles insistent *« sur le fait de définir des objectifs et poser un cadre de travail, permettant de questionner, expliciter les objectifs et le sens de la démarche, formaliser le cadre, la place et le rôle de chacun-e »*.
- Le partage d'outils
Des outils communs pour faciliter les échanges entre partenaires Les participants-es ont insisté sur ce point qui *« selon eux-elles est au cœur d'une démarche de coopération. »*

Une nécessaire vigilance pour agir au mieux

Sur la base de ces éléments, il y a quelques points de vigilance³:

- *« La coopération ne se décrète pas » : Le contexte de coopération a son importance et n'est pas toujours favorable, quand les acteurs d'un territoire sont amenés à être en concurrence sur un appel à projet par exemple. Pour autant, la concurrence peut justement les forcer à mieux se connaître et à se rassembler. La connaissance des missions, des compétences de chacun en prenant le temps de se connaître paraît indispensable ».*
- *« Une coopération durable demande une formalisation d'un cadre d'action commune » : Etre en capacité de réinterroger le projet, les objectifs. Vérifier que chacun-e se retrouve toujours dans cette coopération. Impliquer chacun-e dans le projet et les prises de décisions.*
- *La coopération nécessite un engagement des personnes, qui doivent pour cela avoir un mandat clair : Reconnaissance et soutien par sa hiérarchie de ce travail en mode coopératif. Valoriser l'engagement professionnel et personnel des parties coopérantes.*
- *« La coopération ne s'improvise pas » : Rencontres régulières – partage, entretien des liens par le biais de temps d'échanges formels et informels. Communication et dialogue régulier – Habitudes et réflexes de travail ensemble. Permettre à chacun-e de verbaliser/ s'exprimer sur ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas*
- *« La coopération demande du temps, de l'énergie et de l'engagement » : Se rendre disponible, organiser des rencontres régulières. Permettre à chacun-e de s'investir en fonction du temps dont il-elle dispose Permettre à d'autres acteurs d'entrer dans la démarche. Valoriser les résultats obtenus auprès d'instances, élus-es... et la plus-value d'un travail. Mesurer et évaluer les effets de cette coopération.*

³ [ORIV, Coopérations en quartier populaire. des pratiques renouvelées – Webdocumentaire, 2023](https://www.oriv.org/publication/cooperations-en-quartier-populaire-des-pratiques-renouvelees-webdocumentaire/?hilite=coop%C3%A9ration) – Etape 3 : FONDA, – [Atelier sur les coopérations éducatives](https://www.oriv.org/publication/cooperations-en-quartier-populaire-des-pratiques-renouvelees-webdocumentaire/?hilite=coop%C3%A9ration), 29 avril 2022
<https://www.oriv.org/publication/cooperations-en-quartier-populaire-des-pratiques-renouvelees-webdocumentaire/?hilite=coop%C3%A9ration>

RETOUR DES ATELIERS DE REFLEXION COLLECTIVE : ENJEUX DE COOPERATION



Trois ateliers se sont tenus parallèlement :

- ➔ **Atelier 1** : Quelles sont les compétences nécessaires au travail en coopération ? Quels sont les prérequis pour développer le travail en réseau ?
- ➔ **Atelier 2** : Quelles méthodes de travail pour créer et entretenir la coopération ?
- ➔ **Atelier 3** : Quels sont les intérêts à coopérer ? Quelle plus-value sur la continuité des parcours ?

Les éléments issus de ces ateliers ont permis d'identifier quelques enjeux de coopération (cf. schéma) en complément des réflexions menées précédemment.

LES ENJEUX

- Connaissance du territoire et des publics
- Volonté commune
- Intérêt commun
- Partage des valeurs communes
- Vocabulaire et langage communs
- Création d'une identité de groupe (charte, logo, nom...)



LES MÉTHODES DE TRAVAIL

- Formalisation d'un cadre
- Création d'outils de communication
- Organisation de temps formels et de moments conviviaux
- Capacité à s'engager, se mobiliser
- Reconnaissance et appui de son institution
- Partage et valorisation des temps forts

LES INTÉRÊTS / SENS DE LA COOPÉRATION

- Meilleure appréhension de l'approche globale de l'enfant
- Mutualisation des moyens, des ressources et des compétences
- Facilitation des liens avec les parents et les institutions
- Meilleure connaissance des acteurs du territoire
- Co-construction de la fin des parcours PRE

PRESENTATION DES EXPERIENCES

Expérience 1

Présentation de l'action de remédiation en psychomotricité – PRE Epernay

Le PRE existe depuis 2006 et développe 4 volets :

- Accompagnement à la scolarité
- Épanouissement éducatif
- Accompagnement parentalité
- Santé

Au sein du PRE d'Epernay, le volet santé est un peu moins développé que les autres axes. Les référentes de parcours accompagnent les familles vers les structures de soins. Cependant les délais de prise en charge, notamment au CMPP, sont extrêmement longs, parfois plusieurs années.

Depuis 3 ans environ, au sein des équipes éducatives, le PRE a fait le constat d'une augmentation du nombre d'enfants en difficultés d'apprentissage en motricité, en graphisme, en classe de CP/CE1. Les structures de soins ne peuvent répondre aux nombreuses demandes de bilans (liste d'attente importante).

Les enseignants-es s'inquiètent régulièrement des difficultés graphiques de leurs élèves et de l'impact de ces dernières sur les apprentissages. Ils-elles préconisent alors des bilans en psychomotricité.

Pour répondre à ce besoin, des bilans ont été financés par le PRE auprès d'une psychomotricienne en libéral.

Quelques parents ont pu prendre en charge les frais liés à la rééducation en psychomotricité de leur enfant et les autres enfants ont été réorientés vers le CMPP.

Le PRE a alors réfléchi à une possibilité d'une action plus collective pouvant répondre aux besoins individuels de chacun.

- ➔ La 1^{ère} année : La réponse à court terme s'est traduite par la mise en place d'un atelier hebdomadaire avec une psychomotricienne à la Maison des Parents et de l'Enfant pour 4 enfants (déjà inscrits dans un parcours PRE). Des temps d'observation en classe ont permis à la psychomotricienne d'évaluer les bénéfices de cet atelier pour les enfants et de quelle manière ils mobilisent en classe ce qui a été travaillé en atelier.

Afin de compléter cette prise en charge rééducative et d'adapter leur enseignement aux enfants présentant un trouble psychomoteur, les enseignants-es ont souhaité bénéficier de l'évaluation et de l'expertise de la psychomotricienne et ainsi répondre aux besoins particuliers de leurs élèves.

- ➔ La 2^{ème} année : Les bilans très positifs de l'atelier / les temps d'observation en classe (conseils sur la posture des enfants et sur la tenue du crayon) et les échanges avec la psychomotricienne, très appréciés par les enseignants-es, ont amené la mise en place d'un atelier supplémentaire de grapho-motricité pour 7 enfants (10 séances) dans l'école et sur le temps scolaire.

Dans cet atelier de grapho-motricité, il a été proposé de poursuivre l'accompagnement des 7 enfants de la manière suivante :

- 1 **Atelier Soutien des Apprentissages** (schéma des lettres, rapidité d'écriture) le jeudi de 8h30 à 9h00 pour 3 enfants
- 1 **Atelier de Motricité Fine** le jeudi de 9h00 à 9h30 pour 4 enfants

Les demandes de bilans, de suivis et d'observations des enfants augmentent chaque année, avec aujourd'hui un intérêt des enseignants-es de l'école maternelle, notamment en grande section.

L'évaluation très positive de cette action et l'impact effectif sur les apprentissages des enfants conduisent à élargir ce projet afin que davantage d'enfants en bénéficient.

Pour précision, le projet initial concernait 4 enfants pour aboutir à une trentaine d'enfants en fin d'année scolaire 2022/2023.

La psychomotricienne est rémunérée à la prestation (sur facture).

L'équipe du PRE a rencontré les professionnels-les du CMPP afin de leur présenter le projet et envisager une collaboration dans le cadre de leur action de prévention.

L'objectif est de répondre aux besoins des enfants et de limiter la liste d'attente en rééducation du CMPP, mais aussi de conseiller et d'outiller les enseignants-es (ce n'est pas une formation).

L'idée est d'avoir un repérage plus fin des difficultés des enfants afin que ne soient orientés que les enfants pour qui une rééducation est nécessaire.

Le CMPP a répondu favorablement à la sollicitation du PRE et une première collaboration devrait se mettre en place pour l'année scolaire 2023/2024.

Ce projet est le reflet d'une collaboration entre l'Education Nationale, le PRE et le soin (professionnelle en libéral et CMPP et CAMSP) afin de répondre à un besoin grandissant du public.

Expérience 2

Collectif Parents o pluriel (POP)

La création de ce collectif (2018) est issue d'une formation commune proposée par le REAAP aux acteurs de l'aide à la parentalité, intitulée l'Atelier des parents (aujourd'hui "APCOM"). Collectif de 24 personnes d'institutions différentes comprenant des assistantes sociales, la cheffe de service enfance de la ville de Reims, les référents-es DRED de Reims, les référentes familles des maisons de quartier, les infirmières puéricultrices, les éducatrices du Service de Prévention. Dès septembre 2023, de nouvelles professionnelles rejoindront le groupe, notamment des éducatrices du service "Guidance familiale" de la Sauvegarde de la Marne.

Le collectif s'est formé à l'initiative de ces professionnels-les avec l'accord de leurs hiérarchies. Il permet une mutualisation des compétences et de disposer d'un regard pluridisciplinaire.

Ce collectif intervient auprès des parents dans des temps collectifs sous forme de groupes de parole. La posture des professionnels-es permet la libération de la parole en étant dans le partage d'expériences et dans une relation d'horizontalité.

Les ateliers des parents tels qu'ils sont dispensés par la formation du REAAP sont adaptés en fonction des publics accueillis. Le collectif est vigilant à la mixité sociale des groupes.

Le collectif intervient avant la naissance en matière de prévention.

Les ateliers sont organisés par tranches d'âge :

- 0-6 ans
- 6-11 ans
- Plus de 12 ans
- Pour les adolescents le collectif fonctionne en organisant des conférences à thèmes.

Ce collectif de professionnels-es est fortement engagé et en son sein, un lien de confiance s'est peu à peu développé. Il permet :

- une qualité des relations entre professionnels-es
- un gain de temps sur l'accompagnement individuel des familles.

Grâce au collectif, il est possible de faire de l'individuel (les parents se sentent plus intégrés et se livrent davantage).

L'orientation des familles est réalisée essentiellement par les structures composant le collectif.

Une subvention attribuée par la Cité éducative Croix Rouge de Reims à la Maison de quartier (porteur de projet pour le collectif) permet de faciliter la participation des parents en proposant notamment un mode de garde.

Pour l'année à venir, un projet de convention entre institutions est en cours de réflexion pour permettre de consolider le collectif.

Expérience 3

La Guidance familiale – Reims

La guidance familiale est un service de la Sauvegarde de la Marne, association œuvrant pour la protection de l'enfance. Ce service est financé par la ville, la CAF, le département et l'État. Sur le quartier Croix-Rouge, il a la particularité d'être financé dans le cadre de la Cité éducative Croix-Rouge.

Il se déploie sur 4 villes de la Marne : Reims, Châlons-en-Champagne, Épernay et Vitry-le-François. Cette action est menée dans le cadre de la politique de la ville et par conséquent s'adresse aux familles vivant en quartier politique de la ville.

Ce dispositif accompagne les familles dans leurs difficultés au quotidien en leur apportant un soutien régulier, ce qui permet un travail soutenu afin de favoriser une autonomie progressive des familles. C'est une action de prévention sur libre adhésion des familles. L'action se déroule à domicile à des moments clés de la vie quotidienne comme au moment du lever ou du coucher des enfants. L'accompagnement proposé par la Guidance est axé depuis ses débuts sur le soutien à la parentalité et s'appuie sur la création d'un lien fort avec la famille, dans le but de mieux la connaître et d'appréhender ce qui se joue en son sein. L'intervention est ciblée sur des problèmes repérés puis au fur et à mesure d'autres problématiques plus complexes sont mises au jour (maltraitance, handicap, maladie, divorce, violence conjugale, prison, chômage...).

Les familles sont orientées par différents partenaires : l'éducation nationale (AS), le DRED, les CSD, les maisons de quartiers... Ce sont eux qui évaluent les difficultés rencontrées par les familles et leur proposent la guidance familiale.

L'accompagnement est réalisé sur une durée maximum de 18 mois. Il s'adresse aux enfants de 0-18 ans. Le travail est réalisé avec l'ensemble de la famille. Les éducateurs-rices suivent 10 familles maximum.

Au terme de l'accompagnement, un dernier bilan est réalisé avec les partenaires pour faire le point sur l'atteinte des objectifs définis initialement et envisager la prise de relais par les partenaires. Un bilan avec les familles est réalisé 6 mois après la sortie du dispositif.