	<b>Faire ensemble 2030</b>	4 mai 2022
	<b>Capitalisation de l'atelier sur les coopérations éducatives du 29 avril 2022 pour l'association Citoyens &amp; Territoires du Grand Est</b>	

L'association Citoyens & Territoires du Grand Est a organisé un atelier sur les coopérations éducatives le 29 avril 2022. L'atelier a été animé par la Fonda, laboratoire d'idées du monde associatif.

## PORTRAIT-ROBOT DES PARTICIPANTS A L'ATELIER

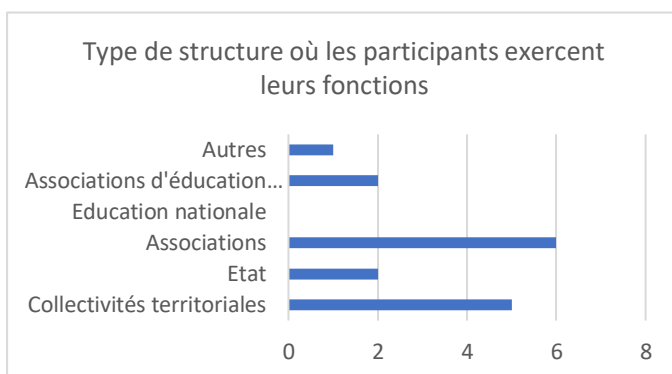
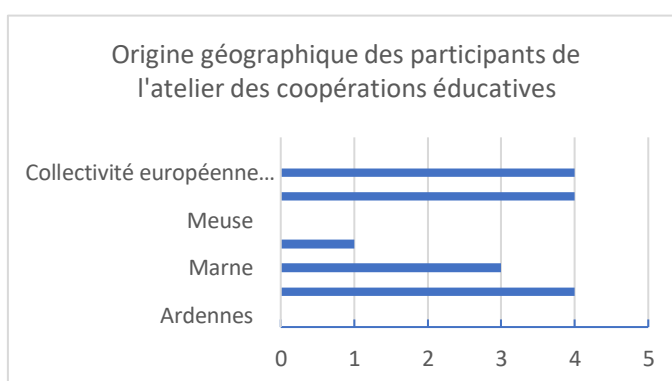
Une vingtaine de participants y ont pris part. Ils venaient principalement de la collectivité européenne d'Alsace, de Moselle, de l'Aube et de la Marne, et de manière plus marginale de Meurthe-et-Moselle.

En revanche, certains départements n'étaient pas représentés : les Vosges, la Meuse et les Ardennes.

Les participants viennent principalement du monde associatif (8), dont certains de l'éducation populaire.

Ils exercent aussi leurs fonctions dans des collectivités territoriales (5).

L'Etat est représenté de manière plus marginale (2).



## CONSTRUCTION D'UNE VISION PARTAGEE SUR LA COOPERATION

Lors de la première séquence de l'atelier, les participants ont été invités à réagir via un outil en ligne, par un mot ou une phrase, à une série d'affirmations portant sur la coopération.

« Pour moi, la coopération, c'est... ? »



Les participants sont unanimes pour dire que « faire ensemble » est primordial et essentiel. Il s'agit de « construire ensemble » autour d'un objectif partagé, par exemple celui d'agir pour l'enfant et son avenir, en s'appuyant sur les compétences et l'expertise de chacun. La coopération est en ce sens un « facteur de réussite »

Ce n'est « pas une science exacte » et beaucoup de mots clefs proposés soulignent l'importance de la méthode pour bâtir le dialogue, au risque d'être « parfois trop laborieuse ». La coopération exige de communiquer entre les différentes parties prenantes venant d'institutions variées, en sachant « accepter les différences » et bâtir des « compromis entre professionnels ». Elle implique d'avoir une bonne connaissance des acteurs entre eux, notamment de leurs missions, ainsi qu'une posture ouverte aux autres en acceptant de se remettre en question et des différences de chacun.

« A quoi sert la coopération ? »

La coopération permet de construire une vision partagée puis de mettre en œuvre des actions communes pour répondre aux besoins avec plus d'efficacité et en s'appuyant sur la complémentarité des acteurs. Elle est ainsi une manière de « faire humanité », d'aller plus loin de mieux faire et d'être plus efficace et efficient, notamment pour les habitants. Elle est créatrice de valeur que l'on peut résumer de la manière suivante : « 1 + 1 = 3 ».

Faire ensemble a des répercussions très concrètes et permet de :

- Favoriser le partage d'informations,
- Développer des projets plus ancrés dans les réalités locales,
- Renforcer les complémentarités entre les acteurs pour répondre de manière coordonnée aux enjeux partagés, en évitant les doublons
- Faire mieux pour accompagner les enfants et les familles
- Faciliter la réalisation des projets en permettant à chacune des parties prenantes de se les approprier.

### « Quelles sont les bonnes pratiques pour coopérer ? »

Il ressort des échanges le fait que la coopération ne s'improvise pas. Elle demande au contraire d'y consacrer du temps et des ressources. Voici les principales bonnes pratiques identifiées :

- **Le facteur temps.** Pour permettre aux acteurs d'apprendre à se connaître (missions de l'organisation, contraintes à prendre part à la coopération, motivations à coopérer) et à créer des relations de confiance, il est essentiel que les participants à la coopération se réunissent régulièrement. Ils peuvent ensuite bâtir une vision commune des enjeux, ainsi qu'un cadre d'action collective clair pour tous.
- **La mobilisation d'une diversité d'acteurs ayant envie de coopérer sur une thématique donnée.** Chacun a une expertise à partager au sein d'une coopération pluri-acteurs. Il s'avère important de se doter collectivement d'un cadre de gouvernance partagé où le rôle de chaque acteur est clairement identifié, ainsi que les procédures de prise de décision.
- **L'animation de la coopération.** Pour que la coopération émerge et se développe, il apparaît nécessaire d'avoir une (ou plusieurs) personne(s) dédiée(s) à l'animation. C'est elle qui fait vivre le collectif : elle organise les temps de rencontre, les anime, rédige les comptes-rendus, mobilise les acteurs, communique notamment sur les actions menées et les résultats, etc. des outils de partage de données peuvent être mis en place pour faciliter la diffusion des informations au sein de la coopération.
- **La posture des participants.** Plusieurs qualités sont mises en exergue : l'humilité, la capacité à prendre de la hauteur et du recul, une faculté d'écoute et de partage, la volonté de mieux comprendre les autres, le respect mutuel.

### « Quels sont les points de vigilance à avoir ? »

De nombreux points de vigilance ont été identifiés :

- **Le temps.** Coopérer demande du temps pour pouvoir apprendre à se faire confiance, ainsi que pour construire une compréhension partagée des enjeux. Il est indispensable de prendre en compte la temporalité de chaque acteur, dont celle des institutions publiques. Pour que la coopération perdure dans le temps, l'organisation de temps d'acculturation collective à la coopération et des points d'étape réguliers entre les membres sont nécessaires. Il importe également de veiller à trouver le bon équilibre entre le temps alloué à la coordination et celui des actions de terrain qui font vivre le projet.
- **La structuration de la coopération.** Il s'agit de s'appuyer sur une méthode qui soit formalisée et acceptée par tous. Elle doit notamment détailler les grandes étapes de la coopération, en prenant en compte les rôles de chacun, leurs contraintes, leurs intérêts et leurs enjeux. Mais ce n'est pas tout, la gouvernance de la coopération entre les acteurs, notamment concernant les processus de prise de décision, doit être définie. Une bonne structuration doit également garantir la pérennité du projet au-delà des personnes pour que celui-ci soit porté collectivement et perdure malgré le turn-over dans les équipes.
- **La posture.** Parmi les bonnes pratiques, il apparaît nécessaire d'avoir une écoute active, de développer une empathie professionnelle et de prendre du recul et de la hauteur sur la coopération.

## PRESENTATION DE DEUX COOPERATIONS EDUCATIVES INSPIRANTES : LE PRE DE METZ ET LA CITE EDUCATIVE DE BEHREN-LES-FORBACH

Au cours de la deuxième séquence de l'atelier, la cité éducative et Behren-lès-Forbach -avec Erika Bongini et Isabelle Caquel- et le PRE de Metz -avec Julie Parrachini et Paul Piroth- ont présenté leurs initiatives, partagé les acteurs mobilisés et identifié les résultats obtenus.

### Synthèse des éléments clés

Le PRE de Metz	La cité éducative de Behren-lès-Forbach
<b>Présentation des initiatives</b>	
<p>La Ville de Metz s'est saisie du dispositif « Programme de réussite éducative » (PRE) en 2008 et l'a déployé sur cinq quartiers de la politique de la ville.</p> <p>L'action du PRE s'articule autour de la mise en œuvre d'un accompagnement individualisé pour des enfants de 2 à 16 ans, en libre adhésion. 650 sont accompagnés.</p> <p>Le PRE permet de recenser les ressources de droit commun sur le territoire et de questionner les pratiques collaboratives des professionnels et les partenariats mis en œuvre. Ce programme se traduit par la constitution d'équipes pluridisciplinaires de soutien.</p> <p>Afin de favoriser l'épanouissement de l'enfant dans ses milieux de vie, un accompagnement individuel de l'enfant et de sa famille est proposé, ainsi qu'un accompagnement collectif.</p>	<p>Suite à l'obtention du label cité éducative, un travail de diagnostic de trois semaines a été mené par les différentes parties prenantes.</p> <p>Plusieurs thématiques partagées ont été identifiées, notamment sur la santé et la nutrition, sur la citoyenneté et le mieux-vivre ensemble ou bien encore sur l'insertion professionnelle et l'ambition des jeunes.</p> <p>Tout ceci a permis de définir une programmation pour les années de 2019 à 2022. Toutefois, elle a été chamboulée par la crise du COVID-19. Les actions portent sur l'appropriation par les familles et les enfants des outils informatiques ou bien encore la citoyenneté.</p> <p>Pour faciliter cette coopération éducative, des sensibilisations à la communication non-violence ont été proposées.</p>
<b>Présentation des acteurs mobilisés</b>	
<p>Le PRE à Metz est composé de quatre travailleurs sociaux, dont un demi-poste de coordinateur et trois postes et demi de référents de parcours.</p> <p>Pour construire le diagnostic, de nombreux acteurs locaux ont été mobilisés : des professionnels concernés par les enfants et leurs familles (les infirmières scolaires, les assistantes sociales, des professeurs, des centres sociaux, etc.), mais aussi les familles.</p>	<p>Les acteurs présents au comité de pilotage de la cité éducative sont le préfet, le sous-préfet, le principal du collège, le Directeur général des services de la Ville, l'inspection de l'éducation nationale, le proviseur du lycée professionnel, et la coordinatrice.</p> <p>Ce Copil a également une dimension technique et opérationnelle.</p> <p>Behren-lès-Forbach est un territoire de proximité qui permet aux acteurs de mieux se connaître en eux et ainsi de se rencontrer régulièrement.</p>
<b>Identification des résultats attendus</b>	
<p>Pour le PRE, les données d'évaluation seront présentées en octobre. Un gros travail de mise en commun des données accumulées est en cours.</p>	<p>La cité éducative a de bons résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une diminution des tensions et des violences</li> </ul>

<p>Une amélioration de la situation de l'enfant s'observe souvent.</p> <p>Enfin, la coopération et la coordination entre les partenaires fonctionnent bien.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une prise en confiance des élèves dans leurs capacités</li> <li>- Une réussite du travail collaboratif et d'autonomisation pour les élèves</li> </ul>
<b>Les difficultés et possibilités d'amélioration</b>	
<p>Deux difficultés sont observées au niveau du PRE de Metz :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Certaines familles sont à la limite de relever de la protection de l'enfance, tout en n'étant pas suffisamment mobilisées pour adhérer au PRE.</li> <li>- L'accès aux dispositifs de santé de droit commun est complexe. D'importantes listes d'attente existent sur certaines problématiques, comme l'orthophonie, la médico-pédagogie.</li> </ul>	<p>Deux difficultés sont rencontrées par la cité éducative de Behren-lès-Forbach :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de personnel pour prendre en charge les problèmes de santé (yeux, oreilles, dyslexie, orthophonie, etc.).</li> <li>- La crise du COVID-19 a empêché l'ouverture d'une école franco-allemande.</li> </ul>

### Questions et réponses des participants

- *Comment faire, dans le cadre de coopérations éducatives, pour ne pas être pris dans un enchaînement de réunions ?*

Le PRE de Metz procède à une priorisation des réunions :

- Les réunions prioritaires, avec des questions stratégiques comme les démarches ou les processus, sont en présentiel
- Les réunions subsidiaires sont, quant à elles, organisées par téléphone

Quant à la Cité éducative, la taille réduite du territoire d'intervention fait que les équipes et les dispositifs se concentrent au même endroit. Un consensus existe pour privilégier les échanges par mails quand cela est nécessaire.

- *Comment la communication non violente s'est-elle diffusée via le PRE de Metz ?*

Le PRE de Metz a formé à la CNV les professionnels liés au monde de l'enfant, dont les enseignants. L'idée est que cette nouvelle approche de la communication ruisselle auprès des enfants.

- *Comment sont mobilisés les acteurs locaux, notamment les associations ?*

La cité éducative de Behren-lès-Forbach mobilise les experts éducatifs locaux. Elle organise en ce sens des rencontres régulières entre les acteurs. Toutefois, pour réussir à les engager, il est indispensable que les membres de la Troïka (les décideurs) s'accordent sur les contours de cette coopération éducative.

Quant au PRE de Metz, il invite les acteurs locaux pour participer aux projets éducatifs. Le programme peut aussi recourir à des prestataires pour mener des actions ponctuelles.

## APPROFONDISSEMENTS SUR LES ENJEUX CLES DES COOPERATIONS EDUCATIVES

Au cours de la troisième séquence, après avoir signalé les coopérations éducatives auxquelles ils prenaient part, les participants ont approfondi les enjeux relatifs à la structuration de coopérations éducatives. Après avoir validé collectivement une grande série d'enjeux, un travail en sous-groupe a permis d'en préciser certains et d'identifier des leviers pour y répondre.

### « A quelles coopérations éducatives prenez-vous part ? »

Les principales coopérations éducatives auxquelles les participants prennent part principalement sont les suivantes :

- La Cité éducative
- Le réseau d'éducation prioritaire
- Le programme de réussite éducative

De manière plus marginale, ils participent à des espaces de vie social dans l'aide à la parentalité, des grands projets de ville ou bien encore les missions de lutte contre le décrochage scolaire.

### « Quelles sont selon-vous les principales problématiques que l'on rencontre pour construire une coopération éducative ? »

Dans le cadre d'une coopération éducative, plusieurs enjeux sont soulevés dans leur construction :

- Pour les parents d'élève. Des questionnements portent sur la place à leur donner, sur la manière de les mobiliser, etc. Les parents d'élève peuvent avoir des difficultés à identifier les « bons interlocuteurs » face à la multiplicité des acteurs éducatifs.
- Pour les acteurs éducatifs :
  - o L'Education nationale tend à avoir une prédominance sur les questions éducatives. Il s'agit de réfléchir aux passerelles à établir entre l'Education nationale et les autres acteurs éducatifs.
  - o Il existe également des enjeux liés à l'engagement des membres : leur disponibilité, leur implication et leur participative active. De cela découle le problème du « turnover » (changements de poste) des professionnels qui implique d'assurer la transmission du projet aux nouveaux arrivants (historique, raison d'être, missions au sein de la coopération éducative).
  - o Un autre défi consiste à définir collectivement des objectifs communs et à parler le même langage.

Ces questionnements conduisent à la formulation des principales problématiques suivantes :

- Comment donner leur place aux parents dans les coopérations éducatives ?
- Comment mobiliser les familles et les premiers concernés ?
- Comment faire travailler ensemble des familles d'acteurs ayant une culture et des enjeux différents ?
- Comment établir des passerelles avec l'Education nationale ?
- Comment assurer la continuité des démarches ?
- Comment concilier temps long de l'éducation et demande de résultats rapides ?

- Comment avoir des dispositifs lisibles pour tous ?
- Comment faire avec les degrés d'implication et disponibilités de chacun ?

## Réflexions en sous-groupes

Groupe avec Bastien Engelbach : « Comment faire travailler ensemble des familles d'acteurs ayant une culture et des enjeux différents ? »

Deux problématiques prioritaires ont été identifiées par les participants :

- **Comment faire travailler ensemble des familles d'acteurs ayant une culture et des enjeux différents ?**

Les coopérations éducatives peuvent associer des acteurs ayant des logiques d'intervention différentes, tels que les collectivités, l'Education nationale et les centres socio-culturels. La question est ainsi posée de savoir comment jouer au mieux la complémentarité de chacun. Une autre question qui en découle est de savoir comment faire pour concilier des attentes qui peuvent diverger, avec des cadres institutionnels perçus parfois comme étant trop rigides là où l'intérêt de l'enfant suppose de prendre le temps de l'écoute et de ne pas l'assigner immédiatement à des dispositifs normés. De façon plus large, ce sujet amène à se demander comment faire se rencontrer harmonieusement les attentes individuelles et l'intérêt collectif.

- **Comment faire avec les degrés d'implication et disponibilités de chacun ?**

Si la coopération suppose une implication de chacune des parties prenantes, tous les acteurs ne disposent pas du même degré de disponibilité. Pour les coopérations éducatives, il faut tenir compte du fait que le temps laissé aux professeurs pour rejoindre des projets ou des formations est très limité voire inexistant, tandis qu'au niveau des familles, après une journée de classe, les parents vont être davantage centrés sur leur métier ou sur le temps passé avec leurs enfants. Il y a alors un risque de voir certains acteurs empiéter sur d'autres.

Un autre frein est le constat que les acteurs ont tendance à rester centré sur leurs activités et leurs missions, sans forcément prêter attention à ce que font les autres collègues ou partenaires.

Pour répondre à ces problématiques, plusieurs leviers ont été identifiés :

- **Favoriser les rencontres**

La coopération est affaire de personnes, et pour qu'une coopération fonctionne il faut créer de l'entente. Par exemple, prendre le temps de rencontrer les familles pour mieux connaître leur environnement, leur culture et leurs habitudes peut aider à agir avec elles sans les brusquer.

La programmation de temps réguliers de rencontres et de diagnostics sur des sujets communs, pour y travailler ensemble est utile pour consolider une coopération. En complément, il ne faut pas hésiter à échanger de façon plus informelle, en dehors des temps de réunion.

- **Partager les constats**

Ces échanges réguliers doivent permettre de construire la coopération autour d'une vision partagée. Pour traiter collectivement une problématique du territoire, il est recommandé d'identifier dès le départ le besoin auquel on veut répondre, sur la base de ce que l'on observe sur le terrain, en le traduisant en termes communs.

Dans la conduite de l'action, le partage d'informations est utile au projet collectif. Il importe de se soucier d'expliquer ce que l'on veut faire, ce que l'on fait, les résultats escomptés et la plus-value attendue.

➤ **La méthode**

Pour structurer les coopérations les outils et la méthode sont indispensables, en veillant à ce que les outils soient facilement accessibles et réellement partagés par tous. Sans doute, des outils innovants pour faire circuler les informations de façon fluide et systématique sont-ils encore à créer.

➤ **Agir**

Des actions concrètes avec des résultats numériques et mesurables sont la meilleure manière de convaincre de l'intérêt de coopérer. Des exemples peuvent montrer que les intérêts des acteurs peuvent se rejoindre. Par exemple la dynamisation d'un parc aux abords d'une école par des activités périscolaires peut aussi être valorisé en classe.

Groupe avec Luc Hansen : « Comment faire travailler ensemble des familles d'acteurs ayant une culture et des enjeux différents ? »

Les difficultés rencontrées se regroupent autour de deux axes :

➤ **L'insuffisante coordination des acteurs mobilisables autour de l'enfant.**

Plusieurs acteurs initialement éloignés des démarches de prévention du décrochage scolaire pourraient être associés à celles-ci pour permettre une prise en charge plus globale de l'enfant, en tenant compte de tous ses moments de vie.

Par exemple : les bibliothèques, les clubs sportifs et également les parents. Il y a une nécessité à les impliquer dans le projet mais également à leur faire comprendre pourquoi il est important de le faire, quel est leur rôle et leur utilité.

➤ **L'insuffisante acceptation des conséquences d'une coopération.**

La coopération implique une coordination des enjeux de chacun, et une acceptation du fait que ce ne seront pas toujours uniquement les siens qui seront pris en considération. Certaines situations peuvent buter sur un manque de consensus : par exemple, pour l'organisation d'un escape game, l'école va vouloir qu'il ait lieu dans son enceinte, la ville va vouloir prendre en charge elle-même l'organisation etc. Dans d'autres cas, un projet peut buter sur le refus d'un des partenaires de l'introduction d'une nouvelle structure dans la gestion de telle ou telle problématique. On peut même rencontrer des situations où l'un des acteurs de la coopération est présent pour avoir la main sur la gouvernance du projet et pour servir ses propres enjeux institutionnels.

Les solutions envisagées pour agir sur ces défis :

➤ **Une clarification des objectifs de chacun.**

Chaque partie prenante a des intérêts et des objectifs différents. Il est nécessaire de prendre du temps pour développer l'interconnaissance, comprendre les enjeux de chacun et tenter de définir un consensus qui éviterait que chacun « tire la couverture à soi ». Des moments d'interconnaissance sont d'autant plus nécessaires qu'ils permettent de développer, hors du cadre et de l'identité institutionnelle, la connaissance mutuelle des acteurs du projet.



➤ **Une communication qui met en avant les actions de chacun.**

L'une des manières de satisfaire la volonté d'une structure de répondre à ces enjeux est de lui permettre de tirer un avantage de la coopération. Dans ce cas par exemple, par une mise en lumière des actions de cette même structure et de son rôle dans le projet.

Groupe avec Hannah Olivetti : « Comment donner leur place aux parents dans les coopérations éducatives ? Comment mobiliser les familles et les premiers concernés ? »  
Les difficultés rencontrées se regroupent autour de deux axes forts :

➤ **L'insuffisante co-construction avec les familles**

Les familles sont souvent associées à la fin du processus de décision, quand tout est déjà décidé. Leur place est limitée : elles sont dans l'incapacité de partager leurs idées. Au lieu de construire avec les familles, ces dernières n'ont qu'un rôle limité.

Elles tendent à se plier aux objectifs et attentes des acteurs éducatifs. Cela peut s'expliquer par le fait que les professionnels craignent que les parents ne comprennent pas les problématiques en présence.

Il faudrait partir des besoins des parents pour construire les dispositifs, et non l'inverse.

➤ **Le manque d'accessibilité des instances de coopération pour les parents**

Les temps de travail au sein des instances sont techniques avec notamment l'utilisation d'un vocabulaire souvent jargonnant. Il faudrait au contraire parler un langage accessible à tous, dont les parents.

Les parents peuvent également ne pas se sentir à leur place dans de tels événements. Ils craignent de ne pas être légitimes.

Les solutions pour agir sur ces défis :

➤ **Impliquer les parents dans la co-construction des coopérations éducatives**

Il s'agit de faire participer les parents aux différents temps forts, en leur permettant de participer à des temps d'intelligence collectif pour partager leurs avis et leurs idées.

Plus globalement, il est important de davantage impliquer les parents dans la co-construction dans le parcours de leurs enfants, en les accompagnant dans les choix.

## APPORTS METHODOLOGIQUES : LA STRATEGIE D'IMPACT COLLECTIF

L'exemple de la communauté d'action « Prévention du décrochage scolaire en Essonne ».

Voir le PPT en pièce-jointe des slides 12 à 28.