



**Réseau des coordinateurs jeunesse du département- Jeudi 31 janvier 2019**  
**Atelier 2 : Mieux appréhender le territoire par l'analyse du système d'acteurs**

**Présents :** Olivier CHEMINADE (Communauté de Commune du Chinonais), Emilie BRETIGNOLE (Communauté de Commune Touraine Vallée de l'Indre), Rémi FOURNIER (Communauté de Commune Touraine Ouest Vallée), Mickaël BOUDMER (Mairie de Château-Renault), Arnaud GUEDET (Communauté de Commune Touraine Est Vallée), Oriane MALLET (Communauté de Commune d'Amboise), Thomas DELOBEL (Communauté de Commune Val de Vienne), Christèle BESANCON et Fanny MANUS (Mairie de Saint Avertin), Rachel PACEY (DDCS), Corinne CARTIER (CAF), Iola GELIN (CEMEA), Alexandra LATAPY (Ligue de l'enseignement).

**Objectifs :**

- Découvrir un outil numérique transposable dans sa pratique professionnelle,
- Elaborer et analyser le système d'acteurs qui se met en place sur son territoire,
- Quelle(s) stratégie(s), mettre en œuvre pour agir et mobiliser (ou remobiliser) les acteurs, pour améliorer le partenariat.

**Introduction :**

Dans le cadre du dispositif Charte de qualité, la CAF et la DDCS en partenariat avec la Ligue de l'enseignement et CEMEA proposent des temps d'animation à destination des coordinateurs jeunesse du département ayant pour objectifs d'une part de favoriser la mise en relation de ces professionnels, et d'autre part, d'offrir un espace d'échanges de connaissances, de pratiques et d'outils sur les questions éducatives.

En prenant en compte les disparités des missions confiées et les réalités territoriales spécifiques, l'enjeu est de travailler à l'émergence d'une culture commune entre ces acteurs éducatifs.

Cette proposition d'atelier fait suite au précédent sur la question de l'élaboration d'un Projet Educatif du Territoire intercommunal. Il était ressorti que la mise en œuvre des politiques éducatives locales repose sur un système d'acteurs complexe. La compréhension des stratégies des différents acteurs et l'analyse des rapports permettent de mieux appréhender la façon dont les actions sont produites sur un territoire et d'en dégager des pistes d'amélioration du partenariat.

Lorsque l'on aborde la notion de territoire, il convient de prendre en compte, non seulement l'espace géographique mais aussi les acteurs qui le construisent. On entend par la notion d'acteurs « Une personne, un groupe d'individu, une organisation ou une institution Ces acteurs peuvent être publics et privés. » d'après Michel Crozier, sociologue des organisations.

L'acteur est l'élément de base de la construction d'un territoire puisqu'en s'appropriant concrètement un espace, l'acteur territorialise l'espace. Les acteurs expriment leur perception de

l'espace, c'est donc un moyen de construire un territoire. Le territoire est toujours un construit d'acteurs. Il est toujours le territoire de quelqu'un.

Le territoire est un système vivant qui se structure en fonction de la dimension et de l'importance des projets et des dynamiques qui y prennent corps. L'analyse du système d'acteurs peut permettre de rendre compte de ces dynamiques.

### **Déroulé du temps d'animation :**

- Dans un premier temps, nous proposons de recenser, de repérer, d'identifier les acteurs et leurs maillages sur leur territoire en s'appuyant sur un outil numérique gratuit de création de carte heuristique : Logiciel **X min ZEN**.

Une **carte heuristique**, appelée également **carte cognitive**, **carte mentale**, **carte des idées**, est un schéma, supposé refléter le fonctionnement de la pensée, qui permet de représenter visuellement et de suivre le cheminement associatif de la pensée. Cela permet de mettre en lumière les liens qui existent entre un concept ou une idée, et les informations qui leur sont associées.

Les acteurs mènent leurs luttes et leurs alliances. Il apparaît donc opportun de repérer et d'analyser les variables qui entrent en jeu dans la stratégie des acteurs et de comprendre leur rationalité à travers notamment la structuration des relations et la redistribution des pouvoirs.

Observer à partir d'un territoire les relations qui se nouent autour d'objectifs concertés est une démarche qui vise à faire apparaître une réalité locale et à mettre en confrontation des systèmes de référence, de représentations et des valeurs.

L'objectif n'est pas de formaliser un système d'acteurs unique qui s'exercerait de manière identique sur chaque territoire. Bien au contraire, c'est de faire émerger les particularités territoriales par un système d'acteurs qui lui est propre.

Chaque coordinateur réalise son système d'acteurs propre à son territoire et à son organisation :

A Partir de sa place de coordinateur,

→ **1<sup>er</sup> étape** : Identifier les acteurs de son territoire qui agissent sur leur(s) domaine(s) d'intervention (pas uniquement avec lesquels ils travaillent)

**PUBLIC** : enfants, jeunes, familles, administrés

**ACTEURS EDUCATIFS ET ASSOCIATIFS** : enseignants, associations locales,

**ACTEURS INSTITUTIONNELS** : DDCS 37, CAF, PMI (Conseil départemental), préfecture, élus communaux et intercommunaux

**INTERNE** : les services de la collectivité, avec qui nous avons le même employeur,

→ **2<sup>eme</sup> étape** : Identifier la nature des liens qu'ils entretiennent avec ces acteurs et que ces acteurs entretiennent entre eux.

→ **-Contrôler (noir)**

→ **-Accompagner, conseiller, former (bleu)**

→ **-Déléguer**(prestation de service, délégation de service public, gestionnaire..)(violet)

→ **-Ordonner (rouge)**

- -Consulter (vert)
- -Concerter (marron)
- -Co-porter (orange)

→ **3<sup>eme</sup> étape** : Identifier les instances de rencontre (Animation de réseau, Comité de pilotage, Conseil Municipal, Espace de décision,...)

- Dans un second temps, nous proposons une mise en commun des cartes heuristiques réalisées pour en identifier les convergences et/ou les différences :

**Analyse des cartes heuristiques par le questionnement suivant :**

-Où le coordinateur se situe dans ce système ? Identifier les acteurs étoiles ? Les personnes les plus en interaction ? Identifier les acteurs avec lesquels vous êtes le plus éloignés ? Identifier les acteurs isolés ?

-Visuellement, qu'est-ce-que l'on constate ? Quel regard porte-t-il sur leur territoire ?

**Emergence de constats et d'interrogations**

-Quelles sont les points de similitudes ou de différences qui apparaissent sur leurs cartes respectives ?

-Absence ou existence de lien pour certains avec certains acteurs ?

-Variété d'organisation ou non ?

-Les points de rencontre sont-ils facultatifs ou obligatoires ?

En observant les logiques locales, on voit apparaître une configuration d'acteurs au sein de laquelle s'établissent des rapports de force, des marges de manœuvre, des libertés et des initiatives. Une clef pour comprendre ces relations est celle de l'analyse d'acteurs. Quelles sont les stratégies des acteurs qu'elles soient administratifs, politiques ou représentants de la société civile ?

Les critères classiques d'une évaluation d'une politique ou d'un programme ne permettent pas de rendre compte de la mobilisation des acteurs. Selon leur appartenance, les acteurs sont imprégnés de représentations sociales et de point de vue sectoriel qui influencent leurs logiques d'action : pas les mêmes enjeux et les mêmes compétences.

**Echanges-Retours des participants :**

→ Convergences :

-Les coordonnateurs des communautés de communes entretiennent des relations directes avec le VP (Vice-Président en charge des questions de jeunesse). Ces relations sont parfois complexes en particulier en l'absence de directives politiques claires (absence de projet éducatif),

-Déploiement des actions menées à destination des publics sont similaires d'un territoire à un autre,

-Etre en mesure de recenser la pluralité des regards,

→ Divergences :

-La place et le rôle du DGS (Directeur Général des Services) qui devrait fédérer et permettre de la transversalité entre les services intercommunaux et communaux.

-Des missions multiples et diverses d'un poste à un autre qui couvrent des compétences variées : petite enfance, enfance, jeunesse, éducation, lecture publique, ce qui entraînent une identification d'acteurs différents.

-Intitulé des postes différents : directeur, responsable, coordinateur,

→ Analyse partagée :

Il est intéressant de noter combien d'intermédiaires entre le coordinateur et le public ?

Le public (les enfants, les jeunes, les familles) sont peu ou pas mentionnés dans les cartes réalisées.

Lorsque le coordinateur conserve un degré de proximité avec les publics (enfants, familles), il apparaît que le prisme est plus pensé autour de l'enfant. A contrario, plus on est éloigné des publics, plus on va se penser dans ses relations avec les partenaires institutionnels.

Il est intéressant de noter combien d'intermédiaires entre le coordinateur et le public ?

• Dans un dernier temps, il est proposé de :

-Re-questionner l'organisation pour identifier des espaces d'action, et ainsi dépasser la question interpersonnelle. Concrètement, identifier sur quoi nous pouvons agir ?

-Quelles stratégies peuvent-elles être mises en place dans des instances de pilotage ?

-Quelles sont les personnes identifiées pouvant faire levier pour mobiliser la démarche partenariale sur mon territoire ?

-Quelles stratégies pour dynamiser le partenariat avec pour objectif de mener une politique éducative locale ?

**Groupe N°1 : Michaël Boudmer, Oriane Mallet, Thomas Delobel, Rachel Pacey, Alexandra**

**Latapy**

**Quelle démarche pour entamer la réflexion par rapport à l'élaboration d'un PEDT intercommunal ?**

-Point de départ : Création d'un grand COPIL (ou le faire perdurer lorsqu'il existe déjà) associant tous les acteurs, puis constitution de groupes locaux (communes) là où il y a des ACM.

-Clé d'entrée : A partir d'une base commune : celle des valeurs partagées sur les questions éducatives et/ou de l'accueil des enfants,

A partir de l'antécédent, faire l'évaluation de l'existant...

-Freins :

-L'organisation dérogatoire de la semaine de 4 jours a désengagé le monde de l'Education Nationale (relations avec les directeurs.rices des écoles) à la réalisation, au renouvellement et à l'évaluation des PEDT,

-Un manque de volonté de politique affichée sur les questions éducatives, où la seule possibilité de taux assouplis motive à l'élaboration d'un PEDT

-Leviers et ressources mobilisables :

-Il existe des espaces de concertation existants, mais dont les enfants, les premiers bénéficiaires, ne sont pas présents. Il existe des conseils d'enfants sur le temps scolaire mais aucune instance en dehors du temps hors scolaire.

-Malgré qu'il soit difficile de mélanger différents publics (élus et administrés), il est primordial d'intégrer des parents (et pas que des parents d'élèves élus), des associations, pour éviter les réunions entre « experts », « sachants », sortir de l'entre soi...

-Familles perçues comme bénéficiaires d'un service plus que comme co-acteurs d'une politique éducative locale. La question du rapport aux parents est perçue uniquement par le prisme scolaire

- Rapports aux enseignants : nécessité de prendre du temps, de faire reconnaître ses compétences pour que les échanges puissent se faire. Opportun de créer de des espaces de concertation, de formations auprès du personnel scolaire
- Formaliser des temps avec l'élu.e.s pour qu'il.elle.s puissent comprendre le service, savoir tout ce qui est fait...
- Réseau d'écoute d'appui et d'accompagnement des parents (REAAP) sont des espaces à investir.

## **Groupe N°2 : Olivier Cheminade, Rémi Fournier, Emilie Bretignole, Iola Gelin, Corinne**

### **Cartier**

#### **Quelle démarche pour entamer la réflexion par rapport à l'élaboration d'un PEDT intercommunal ?**

**-Point de départ :** Comment animer la concertation à l'échelle d'une CC (COPIL de plus de 100 personnes) ? Quelles échelles pour une meilleure concertation de chaque acteur du territoire ?

**-Clé d'entrée :** A partir d'une base commune : celle des valeurs partagées sur les questions éducatives et/ou de l'accueil des enfants,

A partir de l'antécédent, faire l'évaluation de l'existant...

#### **-Freins :**

- des PEDT parfois conçu/écrit par une personne (ou un nombre réduit) limitant la co-construction,
- un engagement fluctuant des personnels de l'Education Nationale dans ces instances,
- une motivation parfois fondé sur l'intérêt économique des taux,
- un temps nécessaire à la coordination pas toujours reconnu dans le temps de travail des directeurs et des équipes (ACM, périscolaire).

#### **-Leviers et ressources mobilisables :**

- nécessité de ne pas calquer aux ex CC
- travailler en proximité, avec un binôme local : 1 référent périscolaire et 1 référent école,
- création d'espaces intermédiaire e proximité permettant des travaux préparatoire au COPIL,
- présence dans les conseils d'école permettant parfois de valoriser et créer des articulations, de présenter le projet périscolaire,
- clarifier les mandats de chacun des acteurs au travers du travail d'écriture du PEDT,
- travailler avec les élus en amont sur la « dépossession » nécessaire à un fonctionnement PEDT,
- travailler des espaces de concertations des familles et des enfants décentrés de la question purement scolaire,
- s'appuyer sur des outils numériques pour des échanges « à distance », réduisant les freins sur des territoires étendus.

#### **Restitution en grand groupe :**

#### **Suite aux échanges, donner une ou deux pistes envisagées pour favoriser cette démarche partenariale ?**

-On peut utiliser les instances (où on a déjà une place ou pas), les groupes existants pour ne pas réinventer d'autres instances (Reaap, CCU...) mais aussi en terme de relations qui existent déjà sur lesquelles on peut agir (entre directeur d'école et responsable d'ALSH par exemple...)

Ex : en TAP, réemployer des intervenants qui gravitent déjà autour de l'école (éviter de démultiplier les intervenants, se servir d'intervenants communs pour faire du lien)

-Les instances où on interroge les administrés sont des craintes pour des élus. Ces derniers manifestent de la résistance par peur de la confrontation avec les usagers. Ils craignent qu'on leur demande de « faire plus ». Le coordinateur doit accompagner, rassurer, prouver que ceux sont des sources d'innovation, qu'on va essayer de faire mieux et non plus.

La Communauté de Commune Touraine Vallée de l'Indre organise, une fois par an et pour chaque commune (1 ou plusieurs écoles), un CCU (Conseil Communautaire d'Usagers) dont le directeur de l'ALSH est positionné comme animateur de la réunion.

Le VP de la Communauté de Commune, les représentants de parents, le responsable territorial, l'équipe de direction de l'ALSH sont présents. Si tous les acteurs clés sont présents, chacun peut répondre si ça relève de son champ (élu, technicien...). Une relation aux parents se crée en dehors du temps scolaire.

On y présente le projet pédagogique de l'ALSH puis on échange. Les élus ne sont pas dépassés par les questions posées. Lorsque l'on connaît son territoire, on n'est pas surpris des questions.

-L'importance de l'évaluation des PEDT avec les acteurs éducatifs. Evaluer signifie donner de la valeur. L'évaluation apparaît comme l'occasion de créer du consensus, elle peut contribuer à une évolution positive du partenariat. Les différents systèmes de valeurs portés par les différents acteurs vont affecter le déroulement du programme d'action.

-Participer aux équipes éducatives qui abordent les problématiques rencontrées par certains enfants (lien avec ASTEM, école)

-S'appuyer sur d'autres modalités de pilotage des partenariats. La commune de Bourgeuil a une agora (ENT). Comment utiliser ces outils ? Comment ça peut permettre de mobiliser les partenaires d'une autre façon ?

-Réajustement des stratégies (y compris en interne)

La sociologie a montré qu'il existe des logiques de pouvoir n'appartenant pas à l'autorité publique, il s'agit de la logique de l'acteur, de sa marge d'action par rapport au « décideur ».

Pour les sociologues des organisations, les rapports humains sont toujours par essence potentiellement instables et conflictuels parce qu'inscrit dans un univers de relations de pouvoir et de dépendance (rapports de force).

L'organisation de l'action collective est perçue comme la construction d'un ordre local à travers la stabilisation et la structuration des interactions. Tout comportement est actif (même la passivité), tout comportement a du sens dans un contexte où il s'inscrit.

L'analyse du système de relations, elle montre l'élasticité de l'organisation qui permet de mobiliser et de remobiliser.

Exemple : L'Education Nationale : cloisonnement lié à la diversité des statuts et des fonctions qui la composent avec des logiques de fonctionnement différents (exemple entre le 1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> degré). Il est

donc nécessaire que la transmission se fasse par l'implication des niveaux intermédiaires de hiérarchie (l'Inspecteur de l'Education Nationale). Il paraît donc parfois difficile de mobiliser les acteurs de cette institution dans les démarches éducatives locales, souvent en raison d'une méconnaissance voire de désintérêt, car elles sont peu lisibles et méconnues en interne et donc ne font pas sens pour les personnes. Elle fonctionne de manière sectorielle.

#### L'importance des réseaux structurés

La notion de « réseau », cette idée provient du constat qu'un acteur n'agit pas isolé mais dans un tissu complexe d'interactions, avec d'autres acteurs, un réseau.

L'analyse de réseau permet d'étudier le fonctionnement interne des organisations et des relations qu'elles entretiennent avec leur environnement. Une analyse des règles permet à l'action collective de se finaliser. L'art de trouver les bons porte-parole pour promouvoir une action, est utilisé pour qualifier la personne qui se charge, pour son plus grand intérêt de représenter les autres.

#### **Bilan de la journée :**

Les coordonnateurs apprécient la formule suivante : un sujet avec la découverte d'un outil d'animation transposable dans leur quotidien professionnel. Ils réaffirment l'importance de ces espaces de travail collaboratif permettant de faire « un pas de côté », de relativiser au regard des situations rencontrées par chacun sur son territoire, de faire réseau entre professionnels.

Thème proposé pour prochain atelier : la question de l'évaluation du PEDT