



Recherche-action « Coopération socio-éducative de territoire »

Synthèse du rapport – Décembre 2021

Les contours de la démarche



Pilotée par le CNLAPS (Comité National de Liaison des Acteurs de Prévention Spécialisée), cette recherche-action est financée par l'ANCT, la DGCS et le SG-CIPDR qui soutiennent et organisent les politiques locales en faveur de la cohésion sociale, de sécurité et de vivre-ensemble dans les territoires.



Cette recherche-action ne concerne pas uniquement les acteurs de prévention spécialisée. Elle 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 socio-éducatif.**



La coopération, c'est quoi ?

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* ». La démarche de recherche-action a permis de mieux définir les conditions favorisant la coopération et les modalités de son animation entre acteurs dans un territoire.

Les objectifs de la recherche-action

- Analyser les stratégies et toute pratique de coopération entre acteurs à l'échelle de territoires aux réalités diverses



- Identifier les bonnes pratiques et les freins à la coopération
- Modéliser un schéma-type, une méthode de coopération territoriale

Les attendus



Travailler sur l'efficacité de la coopération (est-ce qu'elle produit des résultats, lesquels ?)



Intégrer dans la réflexion le rôle que joue la notion de légitimité (qui est l'acteur légitime, pourquoi ?)



Identifier et répertorier les concepts utilisés



Vérifier l'incidence des postures professionnelles



Identifier et analyser les stratégies poursuivies par les acteurs, pointer leurs incidences sur la coopération



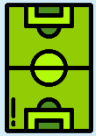
Travailler au caractère évaluable du modèle de coopération



Recherche-action « Coopération socio-éducative de territoire »

Approche méthodologique

Les terrains d'étude

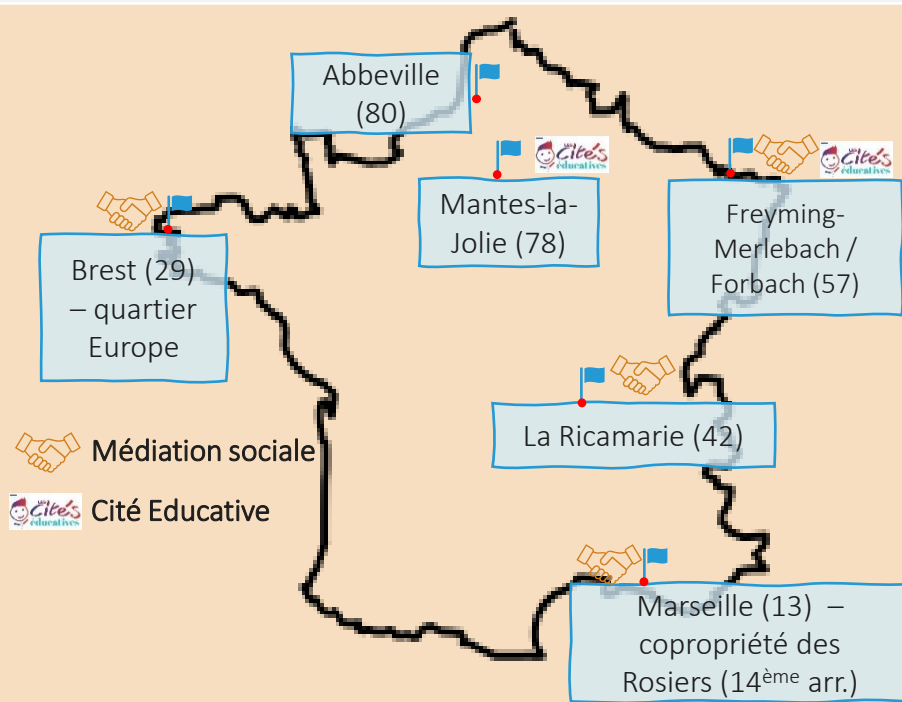


6 terrains d'étude

- Marseille 14^{ème} arr. (13)
- Brest (29)
- Abbeville (80)
- Forbach / Freyming-Merlebach (57)
- La Ricamarie (42)
- Mantes-la-Jolie (78)

Une sélection des territoires réalisée sur la base des critères suivants :

- Différences entre les territoires (périmètres, niveau de structuration du jeu d'acteurs)
- Existence d'une Cité Educative
- Intervention ou non d'équipes de médiation sociale



Méthode

En chambre



Analyse de documents et de données en libre accès ou transmis par les acteurs locaux

Sur le terrain



Entretiens bilatéraux



Groupes de travail



Séquences d'observation non-participante



Séquences d'immersion dans les territoires

Les fondements de cette méthodologie ont été respectés sur l'ensemble des territoires.

Des adaptations ont été rendues nécessaires, pour tenir compte des réalités locales (disponibilité des acteurs, niveaux d'inscription dans la démarche variables, effets variables de la crise sanitaire).

Les participants à ce travail de recherche-action ont pointé que son organisation même pouvait parfois faire apparaître assez clairement les difficultés, voire les paradoxes que révèle le travail en coopération :

- Le travail en coopération suppose une relation d'équivalence, une organisation horizontalisée du travail et des relations partenariales. Il pourrait difficilement naître d'une injonction de la part de la puissance publique. Or cette posture d'injonction, ou de contrôle, a pu être repérée dans certains temps de la démarche ;
- Si la coopération permet de dépasser les logiques de silos des politiques publiques, il faut pourtant que les institutions qui structurent ces politiques publiques (en sont chef de file, les financent) reconnaissent l'utilité du travail en coopération, sans quoi ce dernier ne pourrait avoir lieu ;
- Dans certains terrains, les acteurs les premiers 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 pourtant été les grands absents.



Recherche-action « Coopération socio-éducative de territoire »

Les fondements de la coopération

Coopérer nécessite d'identifier et déterminer des intérêts et des buts communs

La coopération est un principe d'action qui mobilise plusieurs acteurs intervenant dans des **champs de politiques publiques différents qui se recoupent partiellement mais jamais complètement**. Les politiques publiques se sont progressivement spécialisées et segmentées et ont engendré des « silos » de compétences qui sont parfois complexes à connecter.

La coopération s'organise autour de réseaux d'acteurs publics mais aussi privés, aux intérêts divergents dont les contours peuvent être parfois difficilement perceptibles, peu formalisés. L'inscription dans un écosystème partenarial relève de l'initiative de chacun des partenaires. Le système tient lorsque les acteurs qui y participent identifient des **intérêts et des buts communs (qui bien souvent dépassent la capacité d'action d'un seul des acteurs)**. Nos travaux ont mis en évidence le fait que ces intérêts étaient :

- Variables selon les acteurs et les périodes ;
- Parfois guidés par enjeux d'influence au niveau local ;
- Souvent implicites ou formulés de manière imprécises dans des documents stratégiques (contrats de ville, stratégies territoriales de prévention et de lutte contre la délinquance, conventions triennales des Cités Educatives, ...)

Focus sur les intérêts à coopérer

- Améliorer sa connaissance de l'environnement partenarial et se faire connaître (information) : pour orienter les publics vers les interlocuteurs compétents
- Renforcer sa capacité de captation des publics (des acteurs avec une « logique de guichet » ; d'autres qui font de « l'aller-vers »)
- Mieux atteindre ses objectifs en bénéficiant d'une dynamique de travail collective qui rejaillit sur sa propre organisation
- Compléter l'éventail des réponses dans une perspective d'action globale
- Faire diminuer ses coûts en mutualisant des moyens
- S'enrichir du regard des autres : les démarches de diagnostics partagés comme les groupes d'analyse de la pratique pluridisciplinaires permettent de prendre du recul par rapport à sa pratique professionnelle

Focus sur les buts communs (objectifs poursuivis)

- Assurer l'équité de tous les jeunes face au service public
- Améliorer la cohésion sociale au sein d'une génération et entre les générations
- Améliorer l'environnement et le cadre de vie
- Permettre l'égalité des chances entre les jeunes, quelles que soient leurs origines sociales, géographiques, religieuses
- Assurer les conditions permettant l'épanouissement et l'autonomie des jeunes dans le territoire
- Travailler à l'intégration de toutes les populations en favorisant la mixité sociale et intergénérationnelles
- Protéger les jeunes en situation de risque ou de danger
- Faciliter et améliorer l'accompagnement socio-éducatif des jeunes qui en ont besoin
- Garantir l'accès aux droits particulièrement pour celles et ceux qui en ont le plus besoin



Recherche-action « Coopération socio-éducative de territoire »

Les fondements de la coopération

Une action socio-éducative impliquant un socle minimum de coopération dans la relation au bénéficiaire

L'action socio-éducative nécessite par nature de la coopération entre acteurs. Elle peut trouver à se concrétiser à chacune des étapes de la relation au bénéficiaire.

- 1 Repérer le (les) bénéficiaire(s) et évaluer ses besoins afin de définir les objectifs, les modalités et l'intensité d'intervention
- 2 Entrer en contact avec lui (eux) et le cas échéant, susciter l'adhésion voire définir avec lui (eux) le mode d'intervention qui sera déployé
- 3 Réaliser l'accompagnement ou le suivi socio-éducatif
- 4 Evaluer l'amélioration de la situation et/ou l'atteinte des objectifs
- 5 Le cas échéant, orienter vers d'autres acteurs si les contours de l'accompagnement proposé sont dépassés

Perspective (1) : Préparer / entretenir le terrain à la structuration de systèmes de coopération par une démarche de « diagnostic partagé de l'état des partenariats et coopérations » dans le champ socio-éducatif

- Sur l'ensemble des 6 territoires, on identifie un système partenarial, avec un degré plus ou moins avancé de coopération entre les acteurs.
- Des diagnostics pourraient être conduits afin de dresser une cartographie des acteurs en présence, des éventuels dispositifs et actions qu'ils portent et de leurs attentes et points d'intérêts saillants
- Ce diagnostic des forces en présence doit être complété d'un état des lieux des besoins et des problématiques du territoire pointant ceux auxquels les acteurs ont des difficultés pour répondre
- La mise en lumière de ces « angles morts » constitue une étape préalable et essentielle à l'identification d'intérêts à coopérer et de buts communs.
- Ceux-ci devront ensuite être formalisés et déclinés de manière opérationnelle dans une convention de partenariat.
- La coopération ne peut être opérante que si les acteurs ont des opportunités de rencontre. Une réflexion doit également être engagée sur les espaces d'échange qu'ils soient formels (réunions institutionnelles) ou informelles (liés au passage d'acteurs dans des locaux de partenaires, à la mutualisation d'espaces de travail, ...) afin de s'assurer de leur suffisance (cf. infra, pages 9 et 10).

Perspective (2) : Dans les territoires disposant d'un dispositif d'accompagnement éducatif fortement structuré (PRE, Cités éducatives), déterminer une gouvernance « intégrée » et non « apposée »

- Identifier « les cycles de politiques publiques » récents (élaboration de diagnostics et de plans d'action, mise à jour d'une gouvernance) et définir les articulations pertinentes entre ceux-ci.
- Assurer la pérennité des effets fédérateurs d'un diagnostic territorial en faisant circuler une information régulière (diagnostic permanent), qui suscitera l'intérêt des acteurs de territoire et attisera leur curiosité.
- Ajuster et diversifier les méthodes de cette circulation d'information (réunions publiques, ateliers thématiques, questionnaires, interviews etc...).
- Identifier, dans les territoires, l'articulation susceptible d'être définie entre plusieurs programmes et systèmes de gouvernance ayant des objets proches (dans le champ de l'action socio-éducative).



Recherche-action « Coopération socio-éducative de territoire »

Se rencontrer, se voir, se (re)connaître, dépasser les représentations : la confiance comme préalable à la coopération territoriale

Des divergences de postures professionnelles, de systèmes de valeurs et de référentiels d'intervention, autant de freins à la coopération entre acteurs

- Les postures, les références et référentiels professionnels utilisés, les éléments de langage, les positions éthiques sont au fondement des métiers du travail social. Ils sont des déterminants forts d'un champ d'activité professionnelle, et conditionnent la bonne inclinaison des acteurs à travailler ensemble. Plus précisément, des ruptures ou difficultés de coopération peuvent être relevées entre des champs professionnels dont les postures ou métiers peuvent être éloignés de prime abord, ou au contraire entre des acteurs dont les buts peuvent apparaître voisins, faisant apparaître de différences déontologiques en apparence irréconciliables (position sur l'échange d'informations relatives à des situations individuelles).
- La coopération entre la Prévention spécialisée et la Médiation sociale pourrait être facilitée au regard des similitudes qui les rapprochent (aller vers, absence de mandat, lien social...). Toutefois, leurs différences nombreuses (objectifs de la mission, posture, formation, temporalité d'intervention, classes d'âge...) constituent autant de freins à la coopération si elles ne donnent pas lieu à une analyse et une règle partagée de coopération. Il existe pour ces acteurs mais aussi pour leurs autres partenaires un enjeu de clarification des missions de chacun, des modalités d'intervention et des postures professionnelles.

Perspective (3) : Rechercher l'articulation entre les dispositifs de Prévention Spécialisée et de Médiation, chacun étant par nature au cœur des systèmes partenariaux locaux

- Réaliser un diagnostic local des missions et détailler les complémentarités, à partir d'une approche par les missions (apaiser / accompagner) afin de trouver des complémentarités entre la prévention spécialisée et la médiation sociale et d'en déduire des modes opératoires partagés
- Travailler sur les parcours professionnels et les formations (renforcer l'approche du travailleur social par le groupe)
- Recourir à un outil facilitant le partage (exemple : Charte de partage d'informations nominatives)

Le langage professionnel, les modalités d'intervention liées aux dispositifs, les acronymes : à la fois une condition et un obstacle à la structuration du jeu partenarial

« Orientation », « accompagnement », « IP », « libre-adhésion », « pouvoir d'agir », « acteur de son parcours », « sortie sèche »... l'action socio-éducative est façonnée à partir de notions, de dispositifs baptisés par des intitulés parfois réduits en acronymes qui tous assemblés constituent un véritable langage professionnel, parfois difficile à saisir pour les observateurs non-initiés. Dès lors que les cercles partenariaux sont ouverts à des acteurs de deuxième cercle, il peut être difficile pour ces derniers, s'ils ne sont familiers avec le langage, les acronymes, les dispositifs techniques, de s'intégrer à l'échange partenarial.

L'interconnaissance des acteurs entre eux, condition forte de la structuration du partenariat et de l'approfondissement des relations de travail

Au-delà de la connaissance générale qu'un acteur peut avoir de l'environnement dans lequel il évolue (la répartition des compétences entre les collectivités territoriales, les modalités de déploiement d'une politique publique), le partenariat est établi sur la base de relations humaines particulières (*intuitu personae*). La *confiance* entre acteurs est également essentielle pour coopérer. Pourtant, cette confiance *ne se décrète pas*. Elle est le fruit d'une ouverture, d'une « mise à nu », dans laquelle chacun des partenaires identifie ses propres limites et établit que l'atteinte d'un objectif commun complexe ne pourra se faire que par la conjugaison des forces de chacun. La confiance gagnée à titre individuel ne suffit pas à elle-seule pour créer les conditions idéales de la coopération. Encore faut-il que l'individu dispose d'une fonction ou d'une posture lui permettant de représenter son institution ou sa structure de rattachement qui pourra dans ces conditions bénéficier par ricochet de la confiance dont il dispose.



Recherche-action « Coopération socio-éducative de territoire »

Les moyens de la coopération : coopérer nécessite du temps, de la méthode, de l'organisation, des espaces

Un nécessaire investissement en moyens humains et en compétences spécifiques

Si la coopération nécessite du temps, il apparaît en pratique que les acteurs locaux n'y consacrent généralement pas de moyens dédiés. Le plus souvent, la coopération nécessite une fonction de représentation souvent portée par les profils de cadres et le temps qui y est consacré n'est pas toujours pris en compte dans les financements octroyés (notamment pour les associations financées « à l'action »). Dans les structures de petite taille et notamment parmi les opérateurs investis d'une mono-mission, la participation aux instances partenariales est plus limitée tout comme l'investissement dans des lieux de conception d'actions communes. Ces acteurs ont généralement tendance à prioriser leurs propres missions opérationnelles.

Parmi les cadres mobilisés dans la coopération locale, il convient de distinguer :

- La fonction de cadre intermédiaire à qui il revient de représenter et d'engager son service ou son équipe à l'occasion d'instances de proximité ;
- La fonction de « top management » qui prend part à des instances stratégiques. Ces cadres ont vocation à représenter et engager la structure, ce qui est primordial pour affirmer le positionnement stratégique et définir avec les partenaires les buts communs.

Si la coopération demande donc du temps, cet investissement n'est à lui-seul pas suffisant. En effet, la capacité à porter une stratégie et à représenter les intérêts d'un acteur nécessite un savoir-faire et des techniques spécifiques. La logique de promotion interne des salariés ayant été particulièrement prégnante à l'échelle de certaines structures, ces dernières comptent parmi leurs cadres des techniciens qui ont gravi les échelons sans toujours avoir bénéficié d'un accompagnement à la prise de nouvelles fonctions. La formation des cadres intermédiaires est donc décisive pour développer la capacité à inscrire la structure dans le jeu partenarial.

Les diagnostics partagés : l'importance de croiser les regards pour améliorer la coopération

La coopération se traduit souvent par des échanges dans le cadre d'instances régulières ou de démarches spécifiques plus perlées dans le temps telles que les diagnostics territoriaux. Ces diagnostics, pilotés par un acteur unique, doivent permettre d'alimenter le travail de définition d'une stratégie, et contribuer à partager une même vision du monde. Les pilotes de ces démarches semblent de plus en plus attachés à ce que ces diagnostics soient partagés ce qui se concrétise par des méthodologies de projet à forte dimension collective ainsi que par une transmission des éléments de diagnostic.

Cette démarche comme celles d'étude ou de recherche constituent des opportunités pour réinterroger la structuration et l'efficacité de la coopération.

Des outils communs comme pour faciliter les échanges entre partenaires

Cette recherche-action a permis de mettre en lumière des outils utilisés pour sécuriser le partenariat et ouvrir des opportunités de coopération :



Des conventions précisant les modalités de coopération et les règles sur le partage d'information



Des outils informatiques partagés (logiciels métiers ou outils de lecture des besoins)



Des annuaires d'acteurs ou des « listes de correspondants »



Recherche-action « Coopération socio-éducative de territoire »

Les moyens de la coopération : coopérer nécessite du temps, de la méthode, de l'organisation, des espaces

Une inclinaison à la coopération qui se heurte aux effets de concurrence liés au développement des financements par appels à projets

La logique de financement des associations par subventions diminue progressivement au profit d'autres modes tels que les appels à projets ou encore les marchés publics. Ces nouveaux modes de financement participent à créer momentanément de la concurrence entre des acteurs d'un même territoire. Les financeurs sortent en effet d'une logique de négociation bilatérale (octroi d'un financement en contrepartie d'une action développée dans un territoire), pour entrer dans une logique d'appel à candidature. Ils expriment alors de manière plus (marché public) ou moins (appel à projet) précise la nature de leur besoin et les modalités d'action envisagées pour y répondre, et les opérateurs (ceux du territoire, mais parfois également des acteurs non implantés sur le territoire) font des propositions de projets qui peuvent entrer en concurrence les uns avec les autres. On comprendra que ces acteurs sont ensuite moins enclins à partager avec leurs « concurrents » des éléments sur leur fonctionnement ou leurs pratiques, estimant qu'ils pourraient être réutilisés et ainsi jouer en leur défaveur à l'occasion de nouveaux appels à projets.

Une efficacité de la coopération conditionnée à l'interconnaissance entre acteurs et facilitée par les espaces où ils se rencontrent

Le temps consacré à la coopération se concrétise notamment par des instances collectives qui peuvent être catégorisées selon la typologie suivante :

- Instances de pilotage ;
- Instances techniques ;
- Instances de partage de situation.

La recherche-action a mis en lumière que ces différents niveaux d'instances ne sont pas toujours articulés ni même très clairement établis dans les modes de travail des partenaires, engendrant une certaine redondance.

Il reste dans tous les cas que la coopération est facilitée par le rapprochement physique. Se concrétisant principalement par des permanences organisées dans les locaux de partenaires, de la mutualisation d'espaces de travail ou des rencontres formelles ou informelles, le rapprochement physique facilite l'échange d'informations autour des situations individuelles. Les acteurs ont ainsi une vision plus large des besoins en accompagnement et sont ainsi mieux à-mêmes de mesurer les enjeux de construction d'un véritable parcours.

La crise sanitaire liée à la pandémie de COVID-19 a contraint les écosystèmes d'acteurs locaux à adapter leurs pratiques de coopération en mettant en place des systèmes d'échange « en distanciel ». Il est apparu qu'après avoir levé les freins opérationnels en matière d'équipement informatique des professionnels, les acteurs ont bien assimilé ce nouveau mode de travail. La proximité physique demeure plébiscitée par une majorité d'acteurs mais le développement du télétravail et le recours à la visioconférence pourraient progressivement être renforcés, donnant lieu à de nouvelles questions portant que la qualité des relations partenariales.

Perspective (4) : Expérimenter un rôle de « facilitateur de l'action socio-éducative en territoires » qui aurait une fonction de tête de réseau et des moyens dédiés

- Lancer une expérimentation portée par l'Etat, et conventionnée avec les collectivités candidates
- Choisir le coordinateur en fonction de critères établis en amont
- Doter le facilitateur d'une capacité financière, permettant le cofinancement d'actions concrètes de coopérations
- Envisager le financement de temps d'ingénierie pour les acteurs privés incités à participer aux coopérations (le facilitateur coordonne ; des acteurs privés s'impliquent dans la coopération).
- Conditionner le financement à l'avancement des projets de coopération.
- Inciter à l'utilisation des enveloppes financières existantes (plan pauvreté ; AAP mobilisation territoriale...) pour porter les actions de coopération



Recherche-action « Coopération socio-éducative de territoire »

Des méthodes et des modalités de structuration des organisations favorables à la coopération

Des formations en travail social insuffisamment axées sur les compétences nécessaires à la coopération

Les « domaines de compétences » travaillés dans le cadre des formations en travail social mettant l'accent, pour les diplômés de niveau V à III sur le cœur du métier, à savoir : préparer, concevoir, mettre en œuvre et ajuster un accompagnement social. L'ouverture sur l'environnement partenarial est un domaine de compétence plus directement investi pour les diplômés de niveau II et I. Malgré la refonte de plusieurs contenus de formation, certaines capacités demeurent encore trop faibles :

- Avoir du « courage managérial » pour amener une politique de changement qui rompe avec le travail en silo ;
- Savoir argumenter et convaincre pour mettre en évidence les « buts communs » et déterminer les voies stratégiques pour les atteindre ;
- Savoir-faire une revue de projet ;
- Valoriser le travail réalisé et l'atteinte progressive des objectifs communs.
- Savoir négocier, échanger pour convaincre les partenaires du besoin d'affectation collective de ressources.

Perspective (5) : Adapter le contenu des formations aux diplômés de niveaux II et II dans les écoles de travail social

- Ajuster le contenu des formations initiales et des formations continues des cadres intermédiaires en développant les dimensions relatives à l'inscription des structures dans le jeu partenarial
- Renforcer la possibilité d'expériences qualifiantes (stages) au sein d'institutions partenaires
- Développer les formations interinstitutionnelles, à l'appui d'initiatives déjà existantes

Des objets de coopération divers

Qu'elle soit formelle ou informelle, la coopération s'inscrit toujours dans un cadre qui peut être également appréhendé comme un objet de coopération. La recherche-action a permis d'identifier plusieurs points d'appuis, donnant à des formes variées de coopérations :



- **Des politiques publiques** telles que la politique de la ville et le développement social urbain qui s'appuient sur des réseaux d'acteurs au niveau local pour déployer des dispositifs et actions notamment déclinés dans les contrats de ville, documents stratégiques construits en suivant le « mode projet »
- **Des programmes spécifiques** (exemples : Programmes de Réussite Educative, Cités éducatives) qui visent à coordonner des actions et à structurer un réseau d'acteurs pour répondre à des buts communs
- **Des actions co-portées** qui impliquent par essence de se rapprocher pour identifier des buts communs, de réfléchir à la plus-value d'un croisement des expertises et des modes d'intervention avant de définir une ou plusieurs actions coordonnées
- **Des suivis partagés de situations individuelles** qui rassemblent des acteurs qui ont en commun d'accompagner les mêmes publics mais sur des périmètres différents et qui sont conscients que l'efficacité de l'accompagnement global est conditionné à l'articulation et à la cohérence des prises en charge multiples

Perspective (6) : Donner un cadre formel « minimal » à la coopération socio-éducative de territoire

- S'efforcer d'intégrer, dans toutes les initiatives de coopération, le travail « avec les usagers » (suivi de parcours ; construction d'actions collectives), afin d'inscrire les initiatives partenariales dans une logique d'efficacité, et de dépasser les difficultés liées à la déontologie



Recherche-action « Coopération socio-éducative de territoire »

Des méthodes et des modalités de structuration des organisations favorables à la coopération

La gouvernance par projet, un modèle répandu mais non exclusif de coopération

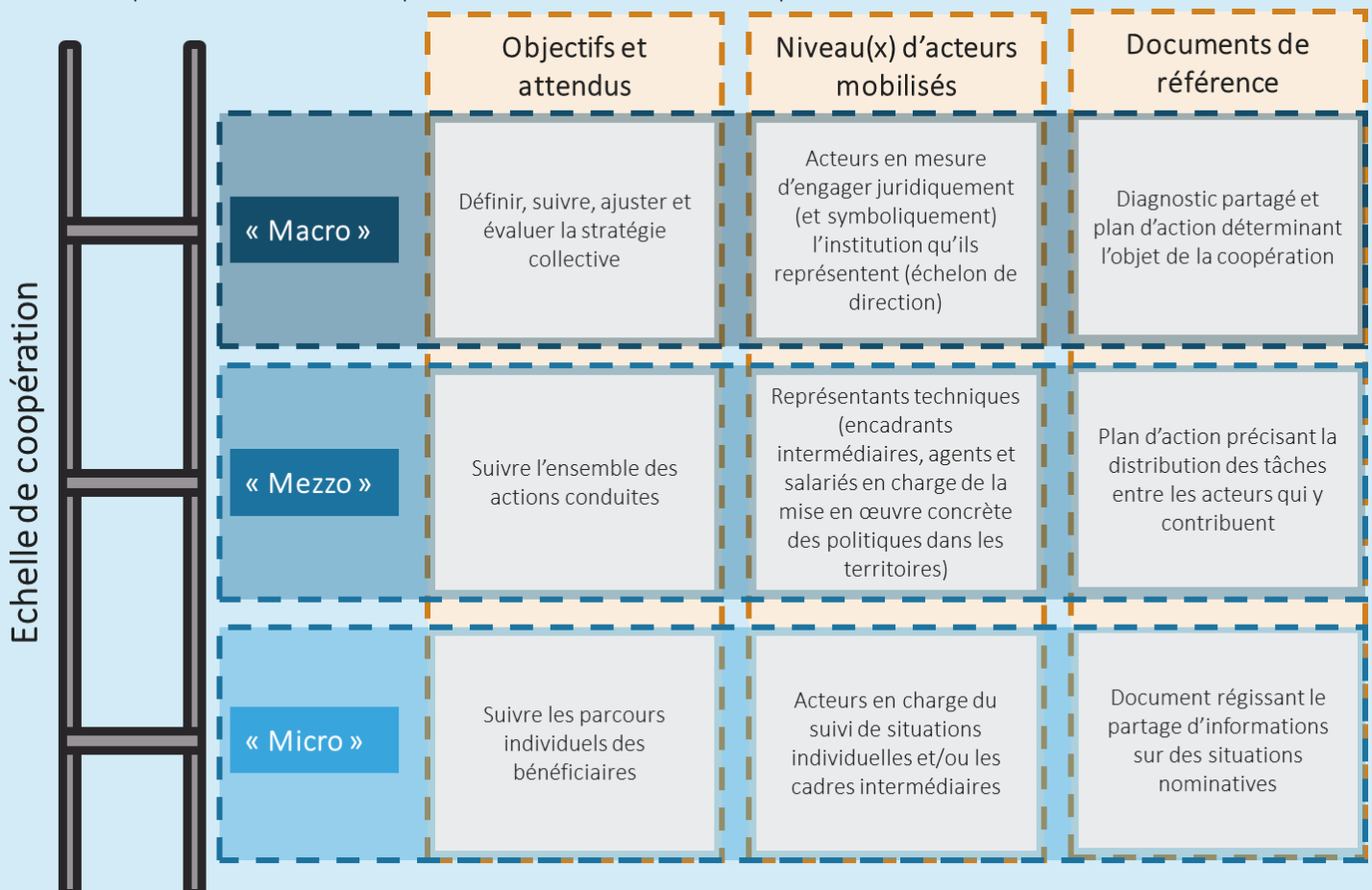
La coopération se matérialise notamment par le montage d'actions et de projets en commun. Cette forme de coopération nécessite que les acteurs impliqués soient familiers du « mode projet » qui se caractérise par sa dimension éphémère ainsi que par sa culture du résultat.

En pratique, pour chaque projet ou action, il convient de définir des objectifs, des moyens, un calendrier de mise en œuvre. Il est également déterminant de définir un pilote et des contributeurs et de leur attribuer des tâches précises, dans une relation d'horizontalité. La culture du résultat se traduit au travers d'indicateurs d'effectivité qui permettent d'apprécier le degré de mise en œuvre de l'action mais aussi des indicateurs de résultat qui visent à mesurer si l'action a produit les effets escomptés.

Force est de constater que l'appropriation de cette méthode demeure perfectible. Ce constat est encore plus prégnant à l'échelle des organisations historiquement bâties sur le principe hiérarchique, ce qui freine parfois la mise en œuvre d'un projet. En effet, cet attachement à la hiérarchie rend difficile le pilotage d'un projet par un acteur qui n'a pas d'autorité hiérarchique sur les contributeurs. La désignation d'un pilote considéré comme légitime est essentielle tant elle peut conditionner le bon avancement d'une action.

Une coopération à plusieurs niveaux : un facteur important de complexité

La structuration des réseaux d'acteurs autour de schémas de gouvernance peut être schématisée autour de 3 niveaux d'implication des acteurs qui forment une échelle de coopération.



La prolifération de dispositifs et d'instances peut toutefois conduire à brouiller les modalités de structuration du partenariat, et les opportunités de coopération



Recherche-action « Coopération socio-éducative de territoire »

Des méthodes et des modalités de structuration des organisations favorables à la coopération

Des « bonnes échelles de coopération » variables selon les territoires

Un élément de forte complexité déterminant, dans le cadre de notre recherche, est que l'échelle d'intervention est généralement pensée au départ pour une politique publique donnée : les phénomènes sociaux ou problèmes qu'on entend réguler sont à appréhender à un niveau territorial donné (avec la possibilité de coordonner plusieurs niveaux simultanément).

Or, en matière socio-éducative, plusieurs politiques publiques sont considérées, toutes n'étant pas structurées selon la même conception d'action territoriale. Dans notre domaine, 4 régulateurs peuvent être concernés (l'Etat, le Conseil départemental, l'intercommunalité, la Commune), pour une échelle d'action publique pouvant connaître un nombre important de strates (Département, bassin de vie, intercommunalité, commune, regroupement de quartiers, quartier, zone infra-quartier).

Se pose ainsi un double enjeu de cohérence :

- Un enjeu de cohérence « horizontale », entre plusieurs politiques publiques non nécessairement régulées selon un même schéma de gouvernance et un même périmètre d'action publique (premier sens de la définition de l'échelle territoriale)
- Un enjeu de cohérence « verticale », entre les différentes strates de l'échelle d'action publique.

Du fait qu'il y a autant d'échelles pertinentes que de configurations d'acteurs intéressés par un problème, il n'y a pas un périmètre de coopération unique et pertinent pour notre objet de recherche. Tout le défi consiste donc à identifier une forme de gouvernance de l'action publique qui soit adaptée à la variété de configuration des territoires, où l'on passe d'une échelle à une autre, d'une pluralité de juxtapositions et d'emboîtements, de périmètres plus ou moins larges.

Perspective (7) : Donner un cadre formel « minimal » à la coopération socio-éducative de territoire

- Bâtir des chartes qui déterminent les objectifs, les acteurs, les publics, la gouvernance choisie, les modalités de partage d'information, les outils de suivi et d'évaluation, la création d'un observatoire, les modalités de communication vers l'extérieur
- Détailler les complémentarités entre acteurs, à partir d'une approche par les missions (apaiser / accompagner...), et par la contribution de chacun à des objectifs opérationnels et concrets

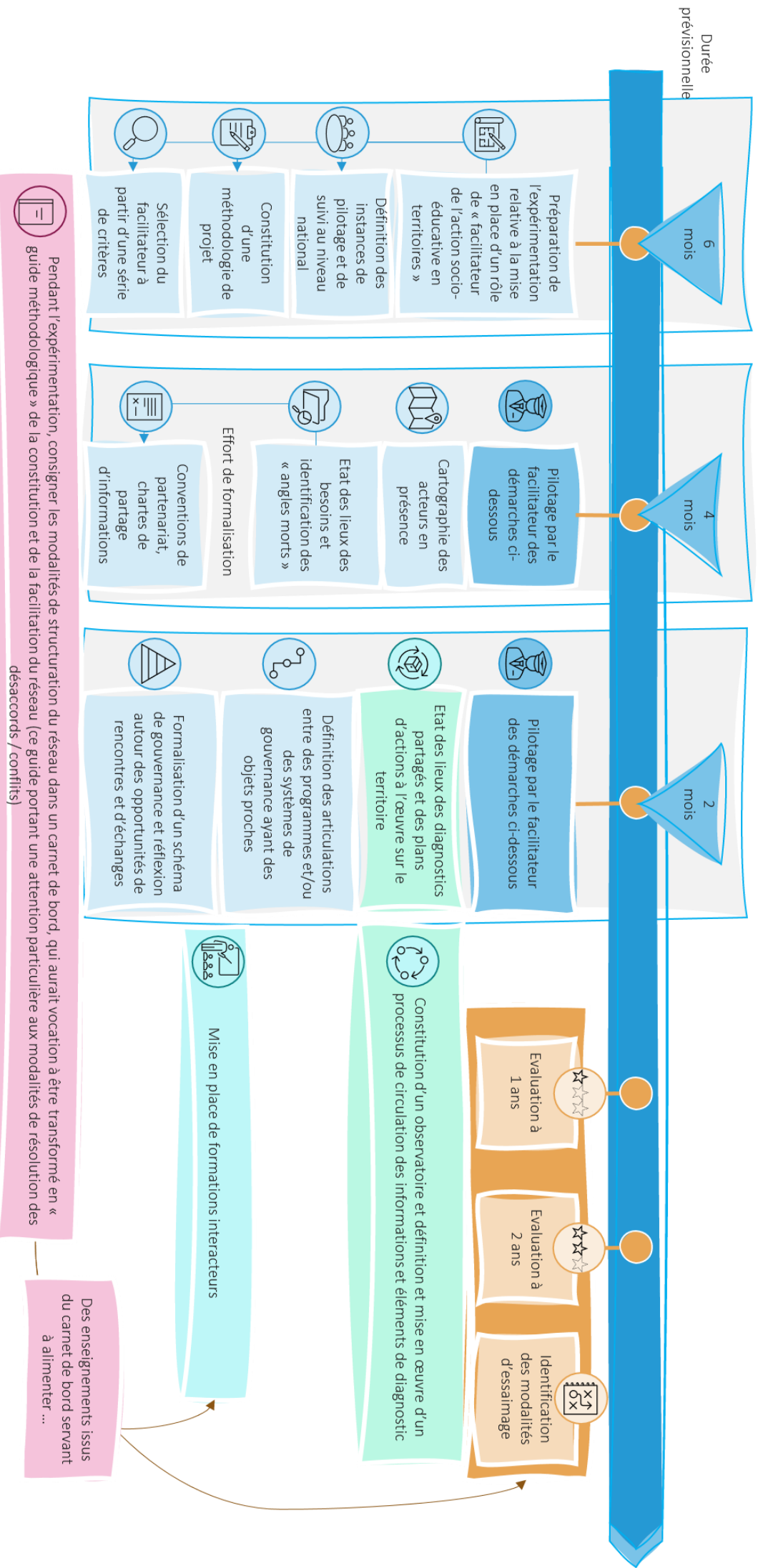
Perspective (8) : Construire la légitimité et déterminer l'échelle d'intervention

- Définir la bonne échelle de coopération au regard de l'écosystème d'acteurs, des périmètres d'intervention et des besoins à couvrir
- Identifier parmi le réseau d'acteurs un « facilitateur » au regard d'un critère de légitimité, ce dernier ayant ensuite à bâtir une véritable stratégie d'animation de réseau, en étant attentif à sa capacité d'entraînement



Recherche-action « Coopération socio-éducative de territoire »

Schéma de présentation des modalités d'articulation des perspectives





Les compétences nécessaires au facilitateur



Les conditions essentielles de mise en œuvre

1. Le cadre d'action doit permettre une relation de travail « horizontale et souple ». Les parties prenantes à cette recherche ont insisté pour indiquer que le cadre de travail qui sera défini ne doit pas donner lieu à des relations de subordination (en particulier, vis-à-vis des représentants des autorités publiques). **Le système proposé vise donc à repositionner les acteurs institutionnels dans un rôle de garants d'un cadre de travail efficace, productif, permettant l'émergence d'actions, et à les faire quitter celui de stricte autorité de contrôle et de régulation.** Ce cadre est permis par la mise en œuvre d'un **comité de pilotage** impliquant les différentes autorités publiques, qui missionnent un facilitateur pour une mission dédiée.
2. La coopération entre acteurs ne peut procéder que du partage de la perception des besoins d'un territoire donné. La **démarche de diagnostic** est ainsi fondamentale pour ouvrir un espace d'analyse, de confrontation, d'ajustement des connaissances et ainsi *d'élaboration d'une vision stratégique des coopérations possibles*. Ce diagnostic est un exercice dynamique et non figé.
3. La coopération doit être considérée comme une **modalité de travail particulière**. Elle nécessite du temps, de la méthode, des compétences. Cela **nécessite ainsi un financement spécifique**.
4. Une **gouvernance** ajustée et **adaptée** à l'environnement local doit être mise sur pied, **et ajustée au fil du temps**. Celle-ci doit tenir compte des espaces déjà existants, et s'articuler avec eux.
5. Un travail doit être réalisé sur le **partage, et l'ajustement des compétences métier**. Lorsque certains champs professionnels paraissent proches (prévention / médiation), une démarche spécifique visant à déterminer les articulations et complémentarités est nécessaire.