

## ● RESEAU REGIONAL DES CHEFS DE PROJETS OPERATIONNELS DES CITES EDUCATIVES DES HAUTS-DE-FRANCE

Depuis janvier 2022, l'IREV impulse et anime la mise en réseau régionale des chefs de projets opérationnels ou coordinateurs des cités éducatives.

### Réseau régional des cités éducatives des Hauts-de-France



Cette 7<sup>ème</sup> séance qui a eu lieu le 07/07/2022 s'est articulée autour :

- Des métiers de la coordination (leur histoire, leurs formes, leurs référentiels),
- Des compétences identifiées et/ou mobilisées par les métiers de la coordination.
- La gouvernance au sein des cités éducatives.
- La présentation de la cité éducative de Boulogne sur Mer dont la coordinatrice est également celle du programme de réussite éducative (PRE).

Intervention : Jean-Marc BERTHET, consultant formateur en politique de la ville et en politiques éducatives et sociales. Professeur Associé de sociologie à Paris-Saclay.

Animation, rédaction : Maïta GIRALDI, chargée de mission cohésion sociale IREV

## Module de sensibilisation

---

- Mots clés

#coordination #cités éducatives #compétences  
#référentiels #développement territorial #gouvernance

### I. Les métiers de la coordination

#### ELEMENTS INTRODUCTIFS

---

Que ce soit dans les politiques publiques ou dans le développement territorial au sens large (politique de la ville, politiques éducatives locales ou encore politiques de développement rural), nombreux sont les réflexions et travaux existant sur les métiers de la coordination.

On parle souvent de "nouveau métier" concernant les coordinateurs et coordinatrices de cités éducatives. Or, si le concept de cité éducative est nouveau, les métiers de coordination qu'elle déploie s'inscrivent dans une histoire que nous avons tenté de retracer au fil de cette journée réunissant une quinzaine de chefs de projet opérationnel des cités éducatives des Hauts-de-France.

Pour entrer dans l'histoire des métiers de la coordination, nous avons effectué un léger détour par la sociologie des organisations en nous arrêtant quelques instants sur le concept de marginal sécant qui illustre bien l'idée centrale structurant les métiers de la coordination.

- **Le marginal sécant (Michel CROZIER)**

Quand Crozier et Friedberg dans « L'acteur et le système »<sup>1</sup> s'intéressent aux sources de pouvoir dans les organisations, ils en repèrent quatre :

- La compétence et l'expertise,
- La maîtrise de l'information,
- La maîtrise des règles organisationnelles,
- La maîtrise des liens de l'organisation avec son environnement.

Ils décrivent le marginal sécant comme un individu à la frontière d'univers différents (dedans/dehors), comme un passeur (de frontières), un intermédiaire, une personne charnière, un interprète voire un traducteur entre ces différents univers aux logiques d'actions différentes ou contradictoires... Le marginal sécant est ainsi une personne au sein d'une institution qui développe énormément de liens avec l'extérieur, en ce sens ce concept correspond aux premiers métiers de la

---

<sup>1</sup> CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, L'acteur et le système, Seuil, 1977

coordination en politique de la ville. Ce passeur aide ainsi à traverser les frontières, frontières parfois vivaces et souvent inscrites dans des logiques de silos.

## HISTOIRE DES METIERS DE LA COORDINATION...

---

- **...Au sein de la politique de la ville**

L'incarnation du concept de marginal sécant en politique de la ville émerge dans les années 1980, au sein des politiques d'aménagement urbain et plus particulièrement dans le cadre de la réhabilitation des HLM de Marseille.

La MOUS (ou Maîtrise d'Ouvrage Urbaine et Sociale) consiste en la création d'une équipe de sociologues jouant un rôle de tiers entre les offices HLM et les habitants locataires des logements en voie de réhabilitation. Deux conditions ressortent de cette expérimentation pour que la fonction de tiers fonctionne :

- L'existence d'un mandat qui va obliger les discussions permanentes entre mandants et mandataires,
- L'émergence d'une fiction identitaire « faire cité », « faire quartier ».

Cette expérimentation va directement inspirer le développement des chefs de projet en politique de la ville.

Au démarrage, durant les années 80-90, ces postes sont portés par des structures tierces (associations ex nihilo ou cabinet d'études) avec 3 idées fortes :

- le co-financement,
- le co-mandatement,
- l'interpellation réciproque.

Ce poste de chef de projet est ainsi financé à 50% par l'Etat et à 50% par la collectivité locale ce qui permettait un co-mandatement c'est-à-dire un accord entre l'Etat et la collectivité sur la lettre de mission confiée à ce chef de projet.

Cette situation permet alors au chef de projet d'incarner la figure de l'interpellation réciproque, en jouant de ses deux casquettes. Grosso modo, avec sa casquette Etat il pouvait dire à la collectivité « Là, ça dysfonctionne, vous devriez faire différemment » et avec sa casquette collectivité, dire à l'Etat « y'a des problèmes vous dysfonctionnez côté Etat ».

A la fin des années 90, ce modèle mute et les collectivités reprennent massivement les postes de chefs de projet en leur sein. Leur statut de contractuels permettant encore le co financement de leur poste. Puis la loi Sapin titularise en 2001 les contractuels de la fonction publique territoriale ce qui génère un changement de statut de ces chefs de projet qui intègrent les communes ou les intercommunalités en tant que fonctionnaires territoriaux. En effet, en 1999, la politique de la ville est devenue une compétence obligatoire des intercommunalités.

En basculant du côté des collectivités, la capacité d'interpellation réciproque des chefs de projets politique de la ville s'estompe. D'ailleurs, une fois titularisés un certain nombre d'entre eux voient le financement de leur poste par l'Etat local supprimé. Voilà comment des postes qui devaient être au milieu du jeu partenarial basculent avec le temps, lentement mais sûrement, vers une seule institution du fait de phénomènes structurels. Ce glissement, nous le verrons par la suite, n'est pas spécifique à la politique de la ville, c'est un risque inhérent à tout poste de coordination.

- **...Au sein des politiques éducatives locales**

A partir de 1998, apparaissent dans les politiques locales les métiers de la coordination avec des coordonnateurs des contrats éducatifs locaux d'une part et des coordonnateurs des contrats temps libres d'autre part. Les contrats éducatifs locaux sont portés par l'Etat et les contrats temps libres par les caisses d'allocations familiales. Dès leur création ces postes sont portés par des collectivités locales mais co financés par l'Etat ou la CAF.

Petit à petit ces postes vont devenir les coordonnateurs enfance jeunesse (ce que sont aujourd'hui les chargés de coopération des conventions territoriales globales). Tout au long de cette évolution des politiques éducatives locales, la CNAF co finance des postes de coordonnateurs dont elle n'est pas l'employeur : elle ne peut donc pas avoir la maîtrise de ce qu'elle attend de ces coordonnateurs.

Premier constat formulé par la CNAF au début des années 2010 : la CNAF co finance des postes de coordination à plus de 50 % sur lesquels elle a peu de maîtrise et qui, dans les faits, coordonnent peu. Ces postes gèrent les flux d'argent mais ont du mal à mailler le partenariat et à assurer le rôle de mise en lien des acteurs sur le territoire. Dans un contexte de concurrence entre acteurs, le coordonnateur se trouve en position de juge et partie. A la fois, il aide à la circulation de l'argent et en même temps il est censé animer le partenariat local, ce qui le met dans une situation souvent inconfortable.

Second constat formulé par la CNAF (qui vaudra également pour le dispositif de réussite éducative) : force est de constater que les postes de « coordo » ne coordonnent pas vraiment voire ils deviennent des chefs de service ou des directeurs de service. Ce second mouvement de glissement des postes de coordination vers des fonctions d'encadrement est un autre risque identifié.

- **...Au sein de la réussite éducative**

Le dispositif et le programme de réussite éducative sont portés juridiquement autrement que directement par la collectivité puisqu'ils sont portés soit par la caisse des écoles, soit par le CCAS voir par des établissements scolaires ou des GIP (en Isère par exemple ou dans le valenciennois jusque récemment). Néanmoins les questionnements sont les mêmes.

Quand, dans les grandes communes, un coordonnateur de la réussite éducative gère une équipe de 3, 4, 5 référents voire plus, la fonction de coordination glisse vers des fonctions administratives et d'encadrement et les métiers classiques de la fonction territoriale de chef de service. Ce qui n'est pas sans effet sur le travail des référents de parcours. Ceux-ci, au regard de ces configurations organisationnelles au sein des collectivités (alors qu'au départ ils étaient là pour accompagner les publics), sont de plus en plus pris dans un travail de coordination avec les partenaires au service du parcours de l'enfant.

C'est une des particularités de la réussite éducative :

- Au plus on descend vers la spécificité des réponses, au plus le réseau d'acteurs s'élargit dans la prise en charge des publics,
- Au plus près on veut répondre aux besoins des publics, au plus on a besoin de multiplier le réseau des acteurs qui peuvent aider à la prise en charge,

- **...Au sein de l'éducation prioritaire**

Dans le cas de figure des coordonnateurs de l'éducation prioritaire, on observe le même type de difficultés.

Avec la réforme, un travail de référentiel sur les compétences des coordonnateurs de l'éducation prioritaire a été mené. Les attentes vis-à-vis de ces professionnels résidaient dans le fait :

- De faire le lien à l'intérieur de l'éducation nationale entre premier degré et second degré,
- Mais aussi, de renforcer les liens avec les familles et les liens partenariaux.

Or, avec le temps, ce qu'on constate dans un certain nombre de territoires, ce sont des coordonnateurs qui se retrouvent surtout à coordonner l'éducation nationale en interne. Le lien aux familles et aux partenaires est parfois oublié et le « coordo » devient le coordo en interne de l'éducation nationale.

De nouveau, un glissement possible des métiers de coordination.

## ENSEIGNEMENTS ET PISTES DE REFLEXION

---

- **Les métiers de la coordination (ou de l'ingénierie) et la question de leur légitimité**

Pour reprendre l'expression de Gilles JEANNOT<sup>2</sup>, on pourrait les qualifier de « métiers flous ». Ces métiers sont flous car la manière de travailler au sein de l'action publique s'est transformée.

Pendant longtemps, l'action publique a cherché à répondre à des besoins. Aujourd'hui elle tente de répondre à des problèmes : banlieues, insécurité, décrochage, etc.... De fait, le rapport au temps de l'action se transforme : l'urgence prédomine. La norme d'action se produit et se construit en situation mais n'est jamais donnée a priori.

Par ailleurs, les objets de l'action publique sont flous car composites, à l'articulation de différents domaines, de différentes compétences, de différentes institutions, de différents métiers. Ils restent difficiles à définir et imposent souvent des postures professionnelles particulières qui ne sont pas toujours reconnues par les institutions.

Ensuite, le positionnement même des métiers flous dans les organigrammes reste instable, de même que leur dénomination extrêmement variable (chargé de mission, chef de projet, agent de développement, coordonnateur, référent de parcours, ...). De plus, ces postes sont souvent précaires, en contrats à durée déterminée, ce qui renforce le flou évoqué : ils rentrent très peu dans les classifications usuelles des professions installées.

Enfin, dans ce développement des métiers flous, les problèmes pris en charge relevant de différentes institutions, ils obligent aux partenariats et à l'articulation de différentes spécialités. Du coup, se construit un nouveau temps de l'action qui est le temps de la lenteur et de la longueur car le partenariat prend du temps. La temporalité des métiers flous se retrouve ainsi prise en tenaille entre lenteur et urgence.

---

<sup>2</sup> Gilles Jeannot, *Les métiers flous. Travail et action publique*, Octarès Éditions, Toulouse, 2005, 166 p.

L'auteur dédie ce livre à toutes les personnes qui lors d'un repas de famille ont un peu de mal à expliquer ce qu'elles font comme boulot. Vous avez du mal à expliquer ce que vous faites à vos proches ? Vous êtes dans les métiers flous.

Comme les métiers sont flous, souvent fortement personnalisés, le partenariat tend lui aussi à se personnaliser et à sortir d'une stricte logique institutionnelle, qui dépasserait cette question des personnes. Les métiers flous posent alors la question de leur légitimation.

- Si ces nouveaux métiers sont reconnus et valorisés par les hiérarchies, alors ils peuvent réellement amener un développement de la coopération interinstitutionnelle au service des publics en accompagnant les institutions dans la construction d'un objet commun et d'une mise en cohérence de l'action éducative ;
- Mais si les différentes hiérarchies ne font pas de place à leur travail, parce qu'il remet en cause des fonctionnements et des rapports de pouvoir entre institutions et à l'intérieur de chaque institution, alors ces métiers sans légitimité se retrouvent vite dans une situation de travail « empêché ».

Derrière ces questions de légitimité, peut-être est-ce la valeur du travail de coordination qu'il s'agit de mieux reconnaître.

Les coordonnateurs sont dans une position différente par rapport aux principaux acteurs éducatifs. En effet, les enseignants, assistants sociaux, éducateurs, animateurs... occupent ces fonctions car ils ont suivi des études pour cela, ont passé un concours. On pourrait presque aller jusqu'à dire que ces fonctions de coordination se définissent par la négative : pas (ou plus) enseignant, pas éducateur, pas responsable hiérarchique, pas assistant social... tout en comprenant la logique et les contraintes de tous ces métiers. Et c'est sans doute cela qui permet aux personnes qui occupent ces fonctions de rendre l'action éducative un peu plus efficace malgré la complexité des enjeux dans les territoires prioritaires :

- Complexité des situations sociales vécues par les populations,
- Complexité professionnelle pour tous les acteurs qui tentent d'y exercer au mieux leur métier tout en se sentant souvent démunis,
- Complexité de l'enchevêtrement des interventions des institutions de droit commun et des dispositifs des politiques éducatives spécifiques.

A condition d'être reconnus et légitimés, ces nouveaux métiers peuvent sans doute permettre la constitution progressive de collectifs inter-métiers et inter-institutions au niveau local. Collectifs qui ne peuvent émerger que lorsqu'on commence à discuter sur la définition que les uns et les autres donnent au « travail bien fait », y compris en prenant le risque de la controverse, pour bâtir peu à peu un diagnostic et des priorités partagées qui remettent le « droit commun » et les dispositifs au service de la lutte contre les inégalités éducatives et scolaires.

## • De manière plus spécifique concernant les cités éducatives

Concernant les postes de coordination au sein des cités éducatives, s'ajoute au flou intrinsèque à cette fonction les liens entre l'éducation nationale, la collectivité et le délégué de préfet qui engendrent également une multitude de variations des configurations :

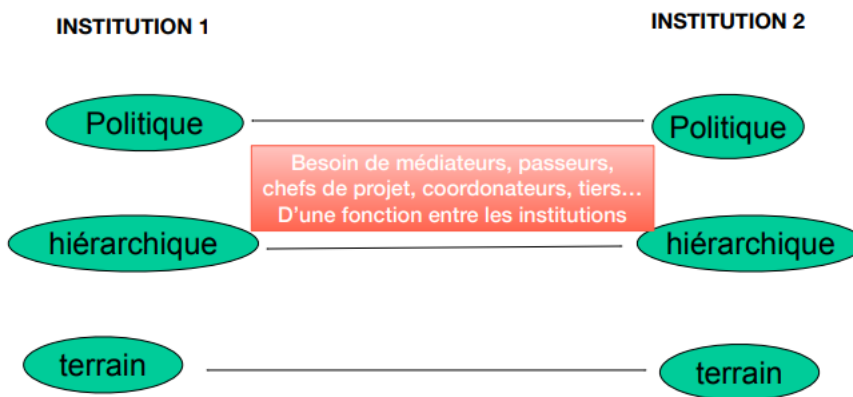
- Un coordo ou chef de projet opérationnel rattaché à la collectivité à temps plein ;
- Un professionnel « éducation nationale » qui joue le rôle de la coordination à temps plein ou à temps partiel sans homologue au sein de la collectivité. Certaines cités éducatives sont ainsi portées par des personnels de l'éducation nationale sans qu'il y ait de recrutement au sein de la collectivité ;
- Une personne côté « éducation nationale » et une personne côté collectivité dans une logique de co-portage. Dans ce cas de figure, la personne « côté éducation nationale » n'est pas le principal de collège chef de file mais une autre personne mise à disposition ;

- Un coordonnateur rattaché à la collectivité avec par ailleurs d'autres missions complémentaires comme par exemples coordonnateur réussite éducative ou coordonnateur de la convention territoriale globale ;
- Un portage communal lorsqu'il y a plusieurs cités éducatives sur un périmètre métropolitain (Marseille par exemple) ;
- La coordination est portée par un tiers financé en tant que tel (ligue de l'enseignement, cabinet de consultants, association, ...)

Malgré des configurations disparates, ces coordonnateurs sont au cœur de jeux pluri-institutionnels et au carrefour de différents niveaux hiérarchiques (le niveau du terrain, le niveau d'encadrement et le niveau politique des décideurs). L'un des risques de glissement identifié est celui d'un rabattement du coordinateur vers son institution employeuse, ce qui explique sans doute en partie la diversité des configurations de cette fonction au sein des cités éducatives.

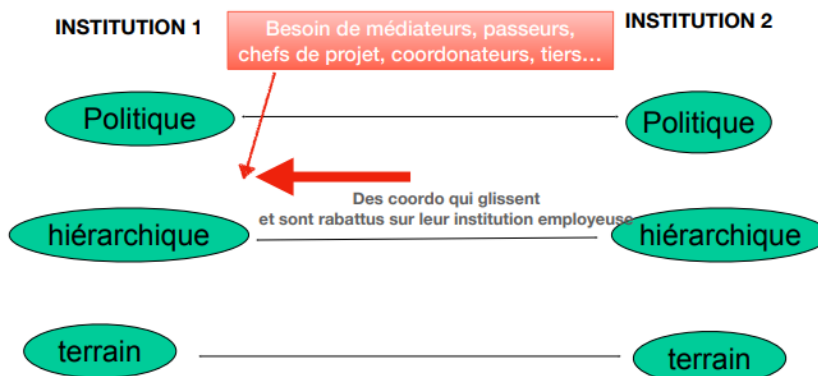
### LE PARTENARIAT : UNE HISTOIRE DE NIVEAUX HIERARCHIQUES

Bien distinguer les niveaux pour rendre les rencontres plus productives  
 Bien tenir ensemble les trois niveaux de partenariat sans être naïf : il s'agit bien de relations de pouvoir !



### LE PARTENARIAT : DEUX LIMITES

1 LE POSITIONNEMENT DES COORDO  
 2 LE TURN OVER



Le rapport de l'université de Bordeaux sur la gouvernance des cités éducatives souligne la nécessité pour les coordonnateurs de construire pas à pas leur légitimité au sein de cet environnement complexe. Par ailleurs, lors de ses travaux en 2022 dans la perspective de son second rapport, le CNOE (Comité national d'orientation et d'évaluation des cités éducatives) ouvre comme piste de réflexion la création d'une structure juridique tierce pour gérer la cité éducative et détacher le hef de projet opérationnel de la collectivité ou de l'éducation nationale.

- **Constituer les cités éducatives en Etablissement Public Local de Coopération Educative, une proposition du CNOE**

Stabiliser et installer dans la durée la cité éducative, dans les territoires où elle a pris réellement consistance et où elle est portée par un projet partenarial partagé, pourrait ainsi se faire selon le CNOE sous la forme juridique d'un **Etablissement Public Local de Coopération Educative (EPLCE)**.

L'EPLCE est un établissement public à caractère administratif, créé par la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 (art L 1441-1 du code des collectivités). A l'époque déjà, il s'agissait de favoriser le développement de politiques éducatives collaboratives dans le cadre du volet éducatif des contrats de ville. A ce jour, l'EPLCE n'a jamais réellement été mis en pratique puisque le décret n'est jamais paru.

Dans la loi, l'EPLCE :

- Est créé par arrêté du représentant de l'Etat sur proposition de la commune ou de l'établissement public de coopération intercommunale intéressé,
- A pour vocation d'assurer un cadre de délibération et de décision partenarial, clair et efficace,
- Dispose d'un cadre financier sécurisé, permettant de mutualiser des cofinancements en toute transparence et de façon adaptée aux contraintes d'exécution financière spécifiques au champ éducatif dans le cadre du budget de l'EPLCE,
- Permet l'embauche de personnels spécifiques comme les chefs de projet opérationnel, permettant de positionner ce poste de coordination dans une structure tierce.

Dans l'idée du CNOE:

- Le comité de pilotage stratégique de la cité deviendrait le Conseil d'administration de l'EPLCE, permettant d'associer l'ensemble des partenaires concernés par la Cité éducative,
- Concernant l'administration de la cité, l'EPLCE pourrait s'appuyer sur une structure administrative légère portée par un administrateur délégué par la collectivité, le chef de projet opérationnel et l'équipe projet,
- Cette structure permettrait également d'envisager une intégration progressive des dispositifs éducatifs préexistants et parties prenantes de la cité éducative (PRE, PEDT...),
- L'EPLCE pourrait mettre en place une comitologie favorisant l'enrôlement des acteurs : commissions et groupes de travail thématiques, comité d'évaluation...



## II. Compétences mobilisées par les métiers de la coordination

### ELEMENTS INTRODUCTIFS

Partant du constat que les référentiels, référencement et formation dédiés aux personnes en charge de la coordination des cités éducatives ne sont pas encore stabilisés, nous nous sommes appuyés lors de cette séquence en atelier sur [Le référentiel de compétences des métiers du développement territorial produit par l'UNADEL](#) (Union Nationale des Acteurs et des Structures du Développement Social) en 2005.

Ce référentiel identifie **cinq grandes compétences "cœur de métier"** :

- l'aide à la décision,
- l'ingénierie et la conduite de projet,
- l'animation,
- la stratégie,
- la production de connaissance sur le territoire.

Chacune de ces 5 grandes compétence est ensuite déclinée en compétences plus détaillées. Les participants ont échangé en sous-groupes sur :

- La manière dont celles-ci étaient mobilisées ou non dans leur quotidien de travail,
- leur degré de maîtrise estimé pour chacune de ces compétences.

Ce travail d'objectivation des compétences requises et mobilisées par les métiers de la coordination (notamment au sein des cités éducatives) a donné lieu à de riches échanges et a mis en lumière une diversité de réponses de la part des participants en fonction de leurs parcours professionnels, de leurs expériences et des formations précédemment suivies. Ce travail mériterait d'être approfondi et individualisé pour appuyer la qualification de ces acteurs.

#### **Evaluation des compétences et formation nécessaires au rôle de coordination de cité éducative**

Pour chaque compétence énoncée, le coordinateur, son responsable hiérarchique et/ou les membres de la troïka peuvent utiliser ce référentiel afin d'objectiver le niveau de compétence de la personne en poste sur les différents champs et identifier les besoins complémentaires de formation et/ou d'appui afin de le renforcer dans son poste et sa fonction.

- **Niveau 1** : J'ai des connaissances théoriques, je ne maîtrise pas la pratique.
- **Niveau 2** : Je pratique le système D, je dois m'appuyer sur quelqu'un d'expérimenté.
- **Niveau 3** : Je transfère mon savoir-faire, je suis capable d'initier un collègue.

- L'aide à la décision

Être capable d'apporter des connaissances, des exemples, des analyses pour aider les élus et certains responsables non élus à prendre du recul et à décider dans le cadre d'un projet de territoire.

- **Interpellation** : Être capable d'élaborer un questionnement sur une politique publique et son mode d'administration en vue de rapprocher la finalité visée et les effets réels, directs ou indirects, de cette politique.
- **Concertation** : Être capable de concevoir et d'animer un dispositif de concertation de manière à ce que puissent s'exprimer des points de vue différents et des positions communes.
- **Interface** : Être capable de mettre en relation des acteurs de cultures ou de métiers différents et de les faire dialoguer sur un enjeu de territoire qui leur est commun.
- **Coordination** : Être capable d'aider différentes institutions ou structures à expliciter leurs objectifs, savoir-faire et modalités d'intervention afin qu'elles puissent examiner ensemble leurs complémentarités, les recouvrements éventuels de leurs champs d'intervention et les questions qu'aucune d'elles ne traite (manques)
- **Simulation** : Être capable de présenter à un élu (à des élus) les conditions et conséquences comparées des différentes décisions qu'il peut (qu'ils peuvent) prendre sur un dossier donné.
- **Pédagogie** : Être capable de faire découvrir et expliquer à un responsable une approche conceptuelle, méthodologique ou opérationnelle différente de celle qu'il envisageait spontanément

- L'ingénierie et la conduite de projet

Être capable de conduire un projet, de sa formulation à la réalisation jusqu'à son évaluation, afin de répondre, sur un territoire, à la demande d'un public identifié.

- **Conception** : Être capable d'élaborer un questionnement sur une politique publique et son mode d'administration en vue de rapprocher la finalité visée et les effets réels, directs ou indirects, de cette politique.
- **Concertation** : Être capable de formuler la définition du projet, ses objectifs, ses futurs bénéficiaires, son calendrier et son enveloppe financière sous forme d'un cahier des charges fédérateur pour les acteurs du projet.
- **Ingénierie** : Être capable d'analyser le fonctionnement d'un futur projet au plan technique, financier, juridique, commercial, organisationnel pour planifier la réalisation et les recherches de solutions.
- **Montage** : Être capable de monter un projet technique ou opérationnel et mettre en place les ressources et l'organisation nécessaires pour sa réussite.
- **Conduite** : Être capable de définir les étapes de références d'un projet pour suivre son avancement, impulser et corriger sa trajectoire en cours de route en prenant des initiatives de diverses natures.

- **Promotion** : Être capable de promouvoir un projet, le faire exister dans l'esprit des partenaires, des financeurs ou futurs utilisateurs avant son aboutissement.
- **Management transversal** : Être capable de faire travailler ensemble des professionnels de compétences différentes et/ou relevant de hiérarchies différentes pour la conception et la réalisation d'un projet commun.

- **L'animation (3ème grande compétence mobilisée)**

Être capable d'organiser des rencontres et de créer des liens entre des acteurs ayant des cultures et motivations différentes pour trouver un consensus ou faire naître des dynamiques communes grâce à des techniques et à des outils adaptés.

- **Mobilisation** : Être capable de rendre des élus, des décideurs, des acteurs de la société civile ou des citoyens contributeurs, actifs d'une démarche de réflexion ou de projet afin que les réalités du territoire soient prises en compte collectivement.
- **Gestion de conflit** : Être capable de gérer un conflit sans éviter la confrontation pour faire évoluer vers une situation constructive.
- **Maillage** : Être capable de créer des relations durables entre les acteurs dont l'association renforcera le territoire en termes de capacité d'initiative, de capacité d'intervention ou de capacité à résoudre des problèmes.
- **Accueil** : Être capable de créer ou susciter un climat d'accueil vis-à-vis des acteurs s'impliquant dans une démarche, vis-à-vis des nouveaux venus sur le territoire ou de visiteurs temporaires, pour que ces personnes se sentent impliquées et aient envie de contribuer au développement du territoire.
- **Appropriation** : Être capable de définir les moyens de sensibilisation et d'association des habitants, des acteurs, de la société civile ou des décideurs potentiellement partenaires afin qu'ils se reconnaissent comme partie prenante des orientations définies pour un projet ou un territoire.
- **Participation** : Être capable de clarifier le niveau d'interaction souhaité par l(es) élu(s) puis organiser le processus de participation en satisfaisant des critères de transparence et d'équité.

- **La stratégie**

Être capable de dégager des priorités pour structurer un programme d'action et concrétiser l'inscription du territoire dans des dispositifs législatifs ou financiers.

- **Positionnement** : Être capable d'être force de proposition en ce qui concerne les éléments identifiants, les appuis, les desseins à valoriser sur le territoire pour qu'il puisse affirmer une identité, une stratégie, un avenir à court, moyen et long terme.
- **Médiation** : Être capable de mener à terme un processus de rapprochement entre deux acteurs dont l'alliance constitue un levier de développement pour le territoire.
- **Communication** : Être capable de dégager un message et prendre en compte les caractéristiques des destinataires pour organiser la communication de ce message et la réception des réactions à ce message.

- **Anticipation** : Être capable de prendre du recul, mettre en perspective les actions menées en vue de préparer les acteurs concernés à franchir les étapes successives du projet.
- **Négociation** : Être capable de conduire un processus de négociation avec un partenaire en désaccord sur une partie du projet ou de la démarche de façon à aboutir à un accord et à pouvoir poursuivre la construction du projet ou la démarche de développement.
- **Prospective** : Être capable de proposer une méthode de travail pour aider les décisions, les acteurs de la société civile, les habitants à projeter leur vision du territoire sur un horizon à long terme.
- **Analyse stratégique** : Être capable d'analyser les forces et faiblesses du territoire, les menaces et les opportunités de l'environnement pour proposer des axes d'investissement pluriannuels et des alliances stratégiques.

- **La production de connaissance sur le territoire**

Être capable de faire émerger de la connaissance sur le territoire pour en faciliter la compréhension partagée, pour réduire les écarts entre les perceptions et la réalité, en proposant de nouveaux regards et en ouvrant de nouveaux possibles.

- **Diagnostic** : Être capable d'analyser les problématiques les plus complexes, matérielles, techniques et humaines sur le territoire, dans certains cas de manière participative, pour formuler des éclairages stratégiques ou opérationnelles recueillant l'adhésion.
- **Capitalisation** : Être capable d'organiser des temps de retour d'expérience participatifs pour désigner les réussites collectives, les savoir-faire acquis et en faire des appuis pour la poursuite du développement.
- **Evaluation** : Être capable de repérer les objectifs et les grandes lignes d'une méthode d'évaluation partagée pour un projet, une démarche de développement ou une politique publique.
- **Information – Observation** : Être capable de repérer quand il est pertinent d'élaborer une base de données, un socle d'informations ou un observatoire et organiser le groupe d'acteurs qui va assurer la collecte, la fiabilité, l'interprétation et la diffusion des informations faisant sens pour le territoire.
- **Veille** : Être capable de structurer une exploration régulière de la réalité du territoire et de son environnement afin d'accroître l'actualité, la pertinence et l'efficacité de la démarche de développement envisagée ou en cours et notamment des décisions qui la jalonnent.

**Une sixième grande compétence** commune à tous les bons professionnels du développement territorial est également soulignée dans ce référentiel : leur capacité à apprendre en continu, à faire évoluer leurs pratiques.

### III. La gouvernance au sein des cités éducatives

#### ELEMENTS INTRODUCTIFS

---

Renaud EPSTEIN, sociologue spécialiste de la politique de la ville, identifiait en 2005 trois modèles imbriqués de gouvernance :

- Un modèle historique de gouvernement (L'Etat décide, l'Etat impose),
- Un modèle de gouvernance (liens de contractualisation entre l'Etat et le local, organisation d'un pilotage multi partenarial),
- Un modèle de gouvernement à distance (création d'agences, mouvement de recentralisation, contournement des services déconcentrés de l'Etat, évaluation).

Trois dimensions structurent la gouvernance au sein des cités éducatives :

- **La mise en œuvre de la cité éducative** : son organisation, les modalités de circulation de l'argent, la manière dont les crédits sont délégués et à qui, le renseignement de la plateforme Dauphin, les procédures de bons de commande, d'appels à projet (quand il y en a), l'ensemble des outils nécessaires au fonctionnement de la cité éducative et sa mise en œuvre. C'est une dimension relativement chronophage.
- **La comitologie et son organisation** (comité de pilotage, comité technique, groupes de travail, animation et articulation de toutes ces instances) avec notamment comme enjeu l'articulation du technique et du politique (adjoint à l'éducation, adjoint à la politique de la ville, adjoint aux affaires sociales, ...) pour une meilleure appropriation de la cité éducative.
- **La place des populations dans la cité éducative** ou comment élargir la gouvernance aux parents et aux enfants (conseils citoyens, conseil municipal jeunesse, association de parents d'élèves).

Par ailleurs, le laboratoire Cultures et Diffusion des Savoirs (CeDS) de l'université de Bordeaux a produit un rapport sur la gouvernance des cités éducatives<sup>3</sup>. Cette enquête commanditée par l'ANCT et le CNOE vise à décrypter la manière dont les cités éducatives sont gouvernées. Elle a été conduite de manière pluridisciplinaire par un collectif de 10 chercheurs qui est allé à la rencontre de 8 cités éducatives issues de la première vague de labellisation.

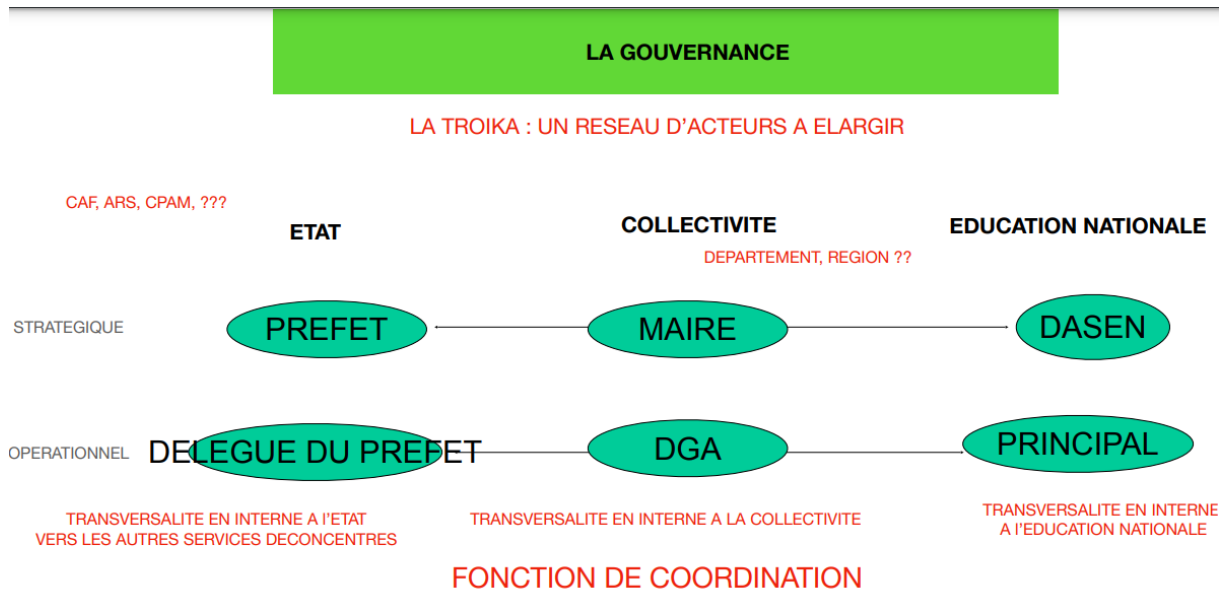
Selon les conclusions de cette étude, les instances caractéristiques de cette gouvernance produisent de nouvelles manières collectives de faire l'éducation territorialisée. Mais, souvent se pose la question de l'efficacité et de l'utilité des divers comités créés ad hoc et venant s'arrimer aux autres instances liées aux autres dispositifs. L'analyse des acteurs, des organisations et des mobilisations pour et dans la gouvernance permet également de souligner en quoi celles-ci reposent sur les rencontres entre professionnalités.

Les territoires ayant déjà des compétences de gestion, des outils et des moyens humains à disposition parviennent à tirer les potentialités de la démarche, quand les territoires moins dotés peuvent être mis en difficulté. L'implantation de plusieurs cités éducatives sur un territoire pose aux acteurs de la gouvernance des questions de coordination. Une attention peut être portée au risque de démultiplication des instances.

Enfin, l'analyse de la gouvernance des cités éducatives montre à quel point celle-ci est un défi mettant non seulement à l'épreuve la capacité des professionnels à se mobiliser en plus dans la « démarche » mais aussi à se mobiliser ensemble, par-delà l'hétérogénéité de leurs temporalités.

---

<sup>3</sup> A consulter sur [https://irev.fr/sites/default/files/atoms/files/gouvernance\\_ceds\\_anct-1.pdf](https://irev.fr/sites/default/files/atoms/files/gouvernance_ceds_anct-1.pdf)



BERTHET 2022

Dans cet écosystème le rôle d'animation des coordinateurs se situent à 3 niveaux : la gouvernance, les groupes de travail et commissions thématiques, les opérateurs et porteurs de projet.

Cela nécessite de :

- Penser la solidarité territoriale, le bien commun, le sens, les valeurs,
- Veiller à sortir le pilotage de sa seule dimension organisationnelle (respect des procédures et programmation financière) pour revenir aux enjeux de territoire,
- Réduire le nombre de participants aux instances de pilotage tout en préservant un niveau d'information élargi au plus grand nombre,
- Articuler les niveaux de pilotage de haut en bas et de bas en haut,
- Sortir des entrées par dispositifs pour aller vers des entrées plus thématiques ou des parcours,
- Construire des participations croisées dans les pilotages cités éducatives, contrat de ville, réussite éducative et inversement,
- Penser l'association systématique des usagers.

## IV. Retour d'expérience de la cité éducative de Boulogne-sur-Mer

- Retour sur la mise en œuvre de la cité éducative de Boulogne sur Mer année scolaire 2020/2021
- Point d'avancement du projet 2020/2021
  - o Le comité de pilotage : action, évaluation, communication.
  - o Les actions de la collectivité et des établissements scolaires
- Perspectives 2022 et programmation financière 2021/2022

Présentation menée par :

- Florence LEFEBVRE, coordinatrice de la cité éducative et du PRE pour la ville de Boulogne-sur-Mer
- Anne Laure, coordinatrice de la cité éducative de Boulogne-sur-Mer pour l'éducation nationale

Ici : [Support de présentation de la cité éducative de Boulogne-sur-Mer](#)

---

### ●IREV

---

Centre de ressources Politique de la ville des Hauts-de-France

<https://irev.fr/>

Contact – informations

m.giraldi@irev.fr

Maïta GIRALDI, Chargée de mission cohésion sociale