

PEdT

Animer un Projet Éducatif de Territoire

À destination des élus et des professionnels



Élaboré par un collectif d'acteurs éducatifs d'Indre-et-Loire

PEdT

Animer un Projet Éducatif de Territoire

À destination des élus et des professionnels

Propos introductif

À l'origine de ce vademecum, un constat et un besoin...

**Un constat du SDJES 37¹ et de la CAF Tou
raïne :** les collectivités qui souhaitent s'ins
crire dans une démarche PEdT² focalisent
souvent leurs efforts sur la phase d'élab
oration et de co-construction du projet,
puis mobilisent de nouveau du temps au
moment d'en faire le bilan. Parfois, entre
ces 2 étapes, **le projet a du mal à vivre** et à
se mettre réellement en œuvre.

Un besoin, recensé auprès du réseau des
coordonnateurs et coordonnatrices d'In
dre-et-Loire : **s'équiper sur l'animation des
projets éducatifs et sur la place des élus**
dans cette démarche. Aussi, après avoir
accompagné les collectivités à l'élaboration
et l'évaluation des PEdT, le dispositif Charte
Qualité³ a proposé aux coordonnateurs
et coordonnatrices en charge de ces dé
marches de mettre au travail la question
de l'animation permanente d'un PEdT, afin
d'en faire un véritable outil au service d'une
politique éducative locale ambitieuse.

Un premier temps de diagnostic a permis
de dégager les compétences à mobiliser
par les coordonnateurs et coordonnatrices,
les connaissances et le cadre de référence
à maîtriser, les freins à lever pour assurer
une animation qualitative et partagée sur
un territoire, et ainsi de définir le cadre d'une

formation-action à destination des per
sonnes en charge de l'animation de projets
éducatifs territoriaux.

Lors de cette formation, orchestrée par
les CEMEA⁴ Centre Val de Loire et la Ligue
de l'Enseignement FOL 37, qui s'est dé
roulée de mars à juin 2023, de multiples
réflexions, ressources, outils ont été par
tagés. **C'est toute cette matière qui est
reprise aujourd'hui dans ce vademecum**,
afin de permettre aux coordonnateurs et
coordonnatrices qui n'ont pas participé à
la formation de se les approprier.

Malgré toute l'attention portée par les
autrices aux questions liées au genre et
à l'égalité femmes - hommes, il a été fait
le choix ne pas appliquer l'écriture inclu
sive dans l'ensemble du document afin
de faciliter sa lecture ainsi que sa lisibilité
et la compréhension des propos.

Autrices

Cassandre BARBOTEAU
(Ligue de l'enseignement 37)
Iola GELIN (CEMEA CVL)
Karine LORMOIS (CAF 37)
Rachel PACEY (SDJES 37)

Comment utiliser ce vademecum ?

Si le format vademecum impose de placer
les phases les unes après les autres, avec la
classification habituelle de la méthodologie
de projet (diagnostic, élaboration, gouver
nance et pilotage, évaluation...), l'intention
est bien de vous proposer une **lecture non
chronologique**, considérant que chaque di
mension du projet a vocation à être animée
en parallèle avec les autres, puisqu'elles
s'alimentent mutuellement, se répondent
et dialoguent en permanence.

C'est pourquoi vous trouverez souvent dans
les fiches des liens vers :

Des sites externes :

Circulaire n°2013-036 du 20-3-2013

D'autres fiches du vademecum :

renvoie vers une fiche méthodologique

renvoie vers une fiche transversale

renvoie vers une fiche outil

Enfin, **vous indique**
que des ressources sont consultables sur
le site dédié :

<https://acm-cvl.fr/vademecum-pedt/>

Ce que ce vademecum n'est pas...

**Ce vademecum n'est pas un mode d'em
ploi**, un guide à suivre pas à pas, mais bien
une boîte à outils méthodologique dans
laquelle chaque élément est lié aux autres
et prend sens s'il est utilisé en cohérence
avec les autres. Les éléments proposés
ne sont donc pas à prendre comme des
solutions clé en main, mais constituent
davantage des **pistes de travail et de ré
flexion**, qui nécessitent une appropriation
et une adaptation à chaque territoire, avec
ses systèmes d'acteurs et ses dynamiques
locales spécifiques.

Un PEdT irrigué par une évaluation permanente



1. Service départemental à la jeunesse, à l'engagement et aux sports

2. Projet éducatif de territoire

3 . Dispositif d'accompagnement co-piloté par la CAF et le SDJES 37, animé par les CEMEA Centre-Val de Loire et la ligue de l'enseignement (FOL 37) https://acm-cvl.fr/accompagnement_et_formation/dispositif/

4. Centre d'entraînement aux méthodes d'éducation active

Introduction générale au projet éducatif de territoire

Définition et cadrage réglementaire du Projet Éducatif de Territoire (PEdT)

« Le PEdT est un outil de collaboration locale qui peut rassembler, à l'initiative de la collectivité territoriale, l'ensemble des acteurs intervenant dans le domaine de l'éducation : les ministères en charge de l'éducation nationale, des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative, les autres administrations de l'État concernées (ministère de la culture et de la communication, ministère délégué à la ville, ministère délégué à la famille, notamment), les caisses d'allocations familiales ou la mutualité sociale agricole, les autres collectivités territoriales éventuellement impliquées, ainsi que des associations de jeunesse et d'éducation populaire, ou d'autres associations et institutions à vocation sportive, culturelle, artistique ou scientifique notamment, et des représentants de parents d'élèves.

L'objectif du PEdT est de mobiliser toutes les ressources d'un territoire afin de garantir la continuité éducative entre, d'une part, les projets des écoles et, le cas échéant, les projets des établissements du second degré et, d'autre part, les activités proposées aux enfants en dehors du temps scolaire. Il doit donc permettre d'organiser des activités périscolaires prolongeant le service public d'éducation et en complémentarité avec lui. Il peut être centré sur les activités périscolaires des écoles primaires ou aller jusqu'à s'ouvrir, selon le choix de la ou des collectivités intéressées, à l'ensemble des

temps scolaire, périscolaire et extrascolaire, de l'école maternelle au lycée, à l'instar de certains projets éducatifs locaux actuels. »

Circulaire n°2013-036 du 20-3-2013

Avant de s'engager dans la démarche de construction d'un Projet Éducatif de Territoire, il convient de s'assurer que ce cadre est celui nécessaire et voulu pour le territoire concerné. Soumis à la validation des DSDEN¹, des SDJES ainsi que des CAF, le PEdT est à distinguer des autres formes de projets pouvant déjà exister sur le territoire ou au sein des différentes structures mobilisées.

Il est à distinguer :

- du **projet de politique éducative/projet de mandat** des élus de la collectivité. Le PEdT s'appuyant sur la collaboration entre les acteurs d'un même territoire, il ne peut suppléer un projet de mandat. Ce dernier viendra alimenter la démarche du PEdT avec le portage politique des élus de la collectivité ;
- **des projets éducatifs** dont la dimension politique est propre à une structure ou une institution ;
- de la **Convention Territoriale Globale** car le public concerné est plus large (ensemble des habitants), mais qui peut croiser la démarche PEdT.

Le PEdT a pour vocation d'œuvrer pour une meilleure cohérence des temps éducatifs des enfants et des jeunes sur un territoire donné, en organisant et animant une collaboration durable entre les différents acteurs éducatifs.

Cette caractéristique du PEdT lui octroie une dimension de projet coconstruit et partagé, plaçant la collectivité comme garante de la dynamique de collaboration et du suivi du projet. Sans se substituer aux projets déjà existants, il est le trait d'union entre les différents projets des acteurs du territoire, permettant une meilleure interconnais-

sance, des actions plus concertées et partagées, une consolidation des continuités éducatives et un travail de passerelle entre les différents temps et espaces éducatifs. Dans le cadre d'un PEdT, les signataires peuvent faire le choix de solliciter le label Plan Mercredi. Ce label crée un cadre de confiance pour les familles, les collectivités et leurs partenaires. Pour les collectivités, il permet de mettre en avant des activités périscolaires de qualité. Pour les familles, il permet de garantir la qualité éducative des activités proposées et le savoir-faire des personnels. Plus d'informations sur :

<https://acm-cvl.fr/projets/plan-mercredi/>

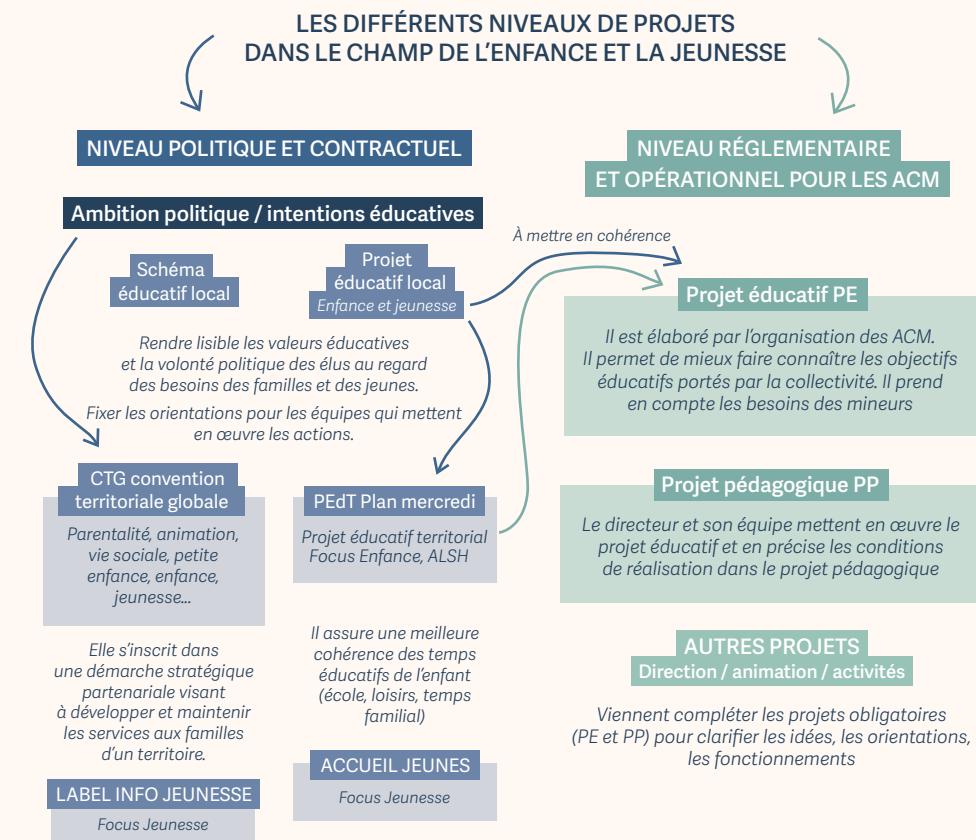


Table des matières

Fiches méthodologiques

M1 - Les préalables à la mise en place d'un PEdT	10
M2 - La place spécifique des élus dans la dynamique d'un PEdT	12
M3 - Préparer à la participation et acculturer	14
M4 - Le diagnostic partagé	17
M5 - Définir les orientations et stratégies du PEdT	20
M6 - Accompagner la montée en compétence collective	22
M7 - Gouvernance et pilotage du PEdT	24

Fiches thématiques transversales

T1 - La participation	30
T2 - Animer la participation [Volet technique]	33
T3 - La mobilisation des acteurs	35
T4 - L'évaluation permanente	38

Fiches outils

O1 - Missions du référent de la démarche PEdT	42
O2 - Positionnement des élus sur les niveaux de participation des acteurs - MIRO	44
O3 - Tableau de croisement des champs d'interventions et des enjeux d'un territoire	46
O4 - Repérage des acteurs : tableau et cartes heuristiques	48
O5 - Diagnostic des compétences à mobiliser et plan de montée en compétences	52
O6 - Boîte à outils à usage des formateurs en éducation active – Ceméa Pays de Loire	56
O7 - Des outils pour mettre en œuvre la participation - GRAINE	56
O8 - Exemple de tableau de suivi d'évaluation - Accolades	57

Ressources

Ressources - Fiche ressources	60
-------------------------------	----

Les préalables à la mise en place d'un PEdT



Quelques éléments préalables peuvent être facilitateurs à la mise en place d'un Projet Éducatif de Territoire.

En premier lieu, **une impulsion et un portage politique**. Cette dimension est primordiale pour enclencher et maintenir une dynamique à long terme. Il est du ressort des élus de la collectivité porteuse du PEdT de définir son niveau de priorité. Anticiper une mobilisation large des élus dans la dynamique PEdT permet une articulation plus fluide entre le projet en construction et les autres dispositifs portés par la collectivité, ainsi qu'un portage plus partagé au sein du conseil municipal ou communautaire. Les élus ont la tache spécifique de comprendre le territoire en affirmant son caractère politique. Une **mobilisation élargie des élus** est aussi un levier important dans le travail de **transversalité entre les différents services** de la collectivité, nécessaire à un PEdT complet et cohérent.

« La place spécifique des élus dans la dynamique d'un PEdT »

S'assurer que le PEdT (voir Plan mercredi) est bien le **dispositif souhaité** par la collectivité. Un PEdT est un **dispositif encadré** par différents textes réglementaires qui cadrent les objectifs et les attendus d'un PEdT.

Dans un deuxième temps, il convient de délimiter d'une part le **périmètre géographique** du PEdT (la commune ou l'EPCI compétent), et d'autre part le champ de **compétences à mobiliser**, qui peut être plus large et concerner d'autres institutions (exemple ARS sur des questions de santé). De même, il est important de s'accorder et préciser la **tranche d'âge ciblée** par le PEdT à venir.

Le cas échéant, les demandes de dérogation à l'organisation du temps scolaire, élaborées en fonction des particularités du PEdT, sont à solliciter avant une date qui sera communiquée aux maires et présidents d'EPCI par le directeur académique des services de l'éducation nationale (DASEN).

Il est important de se rappeler que le PEdT a un **caractère évolutif** qui permet son amélioration continue et défini pour une période d'une à trois années.

Des éléments plus opérationnels peuvent aussi sécuriser le lancement d'un travail de PEdT :

- développer des actions d'acculturation, de sensibilisation à la dynamique collaborative et aux partenariats porteurs de co-éducation d'un PEdT à destination des différents acteurs éducatifs (séminaire d'élus, soirée d'acculturation, ateliers pré-PEdT, etc.).

« Préparer à la participation et acculturer »

« Mobilisation des acteurs »

- **se rapprocher du Groupe d'Appui Départemental (GAD)**⁵ permet de s'assurer d'une bonne compréhension de l'attendu et de sécuriser les conditions de dépôt et de validation du PEdT (selon le calendrier annuel).
- **soliciter**, le cas échéant, les **dispositifs d'accompagnement** existant par les institutions tutélaires (dispositif charte de qualité)⁶ ou par des associations d'éducation populaire.
- **préciser les missions du technicien** en charge du suivi du dossier. Une fiche de mission permet à la fois de définir les missions nécessaires à la mise en place de la dynamique de travail autour du PEdT, mais aussi d'anticiper le temps de travail à dégager par la collectivité pour la réussite de son projet.

« Missions du référent de la démarche PEdT »

- **construire un premier retro-planning** permet de définir les grandes phases de conception du PEdT, en prenant en compte les spécificités du territoire telle que la préexistence (ou non) de diagnostics partagés sur le territoire (CTG, diagnostic de centres sociaux, etc.), la culture de la participation et le temps nécessaire à une concertation effective des acteurs locaux, le périmètre géographique et l'étendu des publics concernés par le futur projet. Cette première projection permettra de calibrer les actions à venir en s'appuyant sur l'existant.

« Le diagnostic partagé »

« Accompagner la montée en compétence collective »



5. Contact du groupe d'appui départemental d'Indre-et-Loire : ppedt-pm-37@ac-orleans-tours.fr
6. Site co-éducation : <http://co-education37.fr>

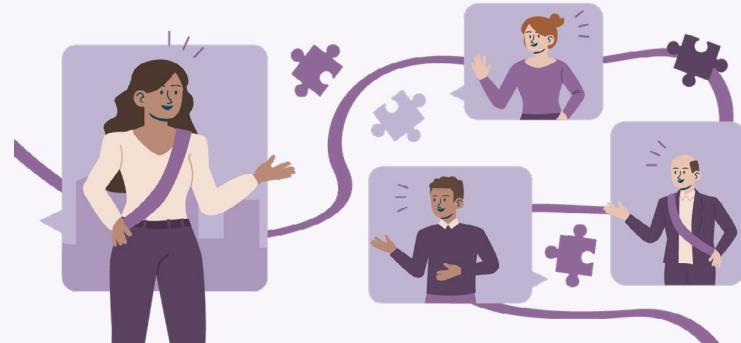
La place spécifique des élus dans la dynamique d'un PEdT

Les Projets Éducatifs de Territoire sont portés par une collectivité dans une dynamique de collaboration avec les différents acteurs locaux et parties prenantes.

Un tel engagement ne saurait s'enclencher (et encore moins perdurer) sans un portage politique fort dans tous les aspects que revêt un PEdT et plus particulièrement dans :

- la volonté de faire progresser le projet à destination des enfants et des jeunes du territoire ;
- l'animation, voire la création, d'une dynamique de collaboration entre les différents acteurs du territoire, les institutions ainsi que les services de la collectivité ;
- la déclinaison d'une politique éducative locale.

Par leur statut spécifique de relais de la « société civile locale », les élus locaux investissent la gestion et la structuration politique des territoires.



Ce portage d'un PEdT par une collectivité, place les élus de celle-ci dans un rôle qui leur est spécifique par leur rapport au territoire et leur proximité avec les citoyens et les usagers des services du territoire. Cet ancrage territorial nécessaire leur permet de tenir les fonctions de :

- médiation avec les publics et les acteurs ;
- charnière entre l'environnement politique, géographique, socio-économique, etc, dans les dimensions intra et extra à la collectivité ;
- lien dans les différents espaces de gouvernance (comité de pilotage, bureau exécutif, Conseil municipal, etc.) ;
- décideurs des politiques locales ;
- coordination des actions des acteurs économiques, associatifs et citoyens à l'échelle de leur territoire.

Quelques conditions de mises en œuvre peuvent venir sécuriser cette place spécifique des élus :

- une coopération accrue des élus avec l'entourage technique et administratif de la collectivité ;
- des places et rôles précis de chacun dans la mise en œuvre du PEdT. La constitution d'un profil de poste qui définit les missions du ou des techniciens en charge du dossier ainsi que la construction d'une feuille de route de la mission peuvent permettre de clarifier la répartition des tâches et compétences entre élus et techniciens de la collectivité ;
- Missions du référent de la démarche PEdT
- Référentiel la coordination d'un projet éducatif
- une portage stratégique de la décision dans les espaces de décision de la collectivité. Un mandatement clair et en amont des travaux de construction du PEdT facilite le bon déroulement de sa construction ;
- un portage collectif du PEdT par l'ensemble de l'équipe municipale pour sécuriser l'adhésion de tous au projet et donner la place aux acteurs dans celui-ci. La constitution d'un groupe d'élus mobilisés sur le PEdT en fonction des champs de compétences qui leur sont attribués permet d'éviter le portage d'un élu seul sur un projet qui mobilise de nombreux services de la collectivité et acteurs du territoire ;
- une clarification des niveaux de participation souhaitée des acteurs par la collectivité en amont de leur mobilisation ;
- une vision claire des organisations internes nécessaires (gouvernance) permettant le respect du travail collectif qui sera engagé.



« Positionnement des élus sur les niveaux de participation des acteurs / MIRO »

Préparer à la participation et acculturer

Le terme « acculturation » signifie « assimiler culturellement des personnes, des groupes sociaux ; adapter une personne ou un groupe à une nouvelle culture. » « (...) Impulser un processus d'acculturation fait apparaître trois caractéristiques essentielles : l'interaction, l'apprentissage et le compromis⁷. »

L'interaction :

Outre le fait que la participation à la construction du PEdT, des acteurs, et des différents partenaires éducatifs et institutionnels soit une exigence réglementaire, cette démarche induit la reconnaissance des personnes concernées comme les mieux placées pour identifier ce qui est « bon » pour elles et/ou pour les publics, mais aussi pour chercher les moyens de progresser vers des objectifs définis ensemble et faciliter la mise en œuvre du projet.

Il est démontré au fil des expériences sur plusieurs territoires du département, que réunir les parties prenantes sur **differentes étapes** de construction est :

- **une approche enrichissante** pour les professionnels du fait d'un travail partagé autour des attentes et besoins des personnes avec et pour qui les projets sont conduits ;
- **un facteur d'efficacité**, permettant de créer l'interconnaissance des participants, de leurs actions, de celles de la collectivité et de développer le dialogue interprofessionnel. Par conséquent cela favorise la cohérence de l'offre existante en utilisant les ressources du territoire ;

« La mobilisation des acteurs »

L'apprentissage :

Moins les acteurs en présence sont familiers avec ce type de démarche, plus il sera nécessaire de la préparer et de **se demander en amont** : quels éléments de compréhension clés, par quels types de supports et/ou d'animations adéquats les partager et à quel rythme ? Le nombre de séances collectives et leurs contenus, le(s) format(s) d'animation et les outils utilisés seront à déterminer et à faire **évoluer en fonction des attentes**. De plus, anticiper une organisation réfléchie de la participation, étape par étape, est essentiel pour avancer en confiance. Ce n'est pas un exercice simple, certaines personnes peuvent appréhender, se sentir illégitime.

« Les préalables à la mise en place d'un PEdT »

« Le diagnostic partagé »

Une attention particulière est à porter à la place et aux modalités de participation des familles – usagers – citoyens et bénévoles. Face à des professionnels ou à des élus détenant une forme d'expertise sur les champs concernés par le PEdT, leur place peut être plus difficile à trouver.

Des réunions préparatoires de certains types d'acteurs peuvent être envisagées et organisées pour faciliter la démarche. Ainsi, il est possible de réunir ses équipes, des services en interne, les parents, seulement les élus au sein d'un séminaire, etc.

Parce que nous avons tous et toutes des visions pré-conçues, **des connaissances et des représentations** différentes du système éducatif, des dispositifs, des personnes y étant associées ainsi que de leur fonction, il est essentiel de permettre à chaque participant d'être reconnu dans sa forme d'expertise et de déconstruire ses propres représentations.

Dans le cadre du PEdT, acculturer, c'est créer concrètement :

- **une culture commune sur le territoire**, pour que chacun comprenne les spécificités de celui-ci, les ambitions éducatives des élus et de l'ensemble des acteurs, en abordant des sujets tels que la gouvernance, la collaboration, l'évaluation, etc ;

- **un cadre commun de dialogue** en permettant de définir collectivement les termes utilisés (co-éducation, continuité, complémentarité, etc.), pour fédérer autour d'un sens commun ;
- **un socle commun de connaissances** sur les sujets éducatifs comme le(s) rythme(s) de la journée des publics, leurs besoins spécifiques, etc.

De nombreuses thématiques peuvent être mises à la **réflexion et au débat sous des formes variées** comme des forums, des journées d'étude, etc. appuyées par des ressources de tous types : capsules radios et vidéos, conférences, interviews, intervenants spécifiques, extraits de littérature, etc. Elles permettent d'apporter des connaissances nécessaires à tous, qui nourriront les réflexions et les propos. Elles aideront les participants à se décentrer afin d'ancrez leurs points de vue dans une vision globale, pour l'intérêt du plus grand nombre.

« Accompagner la montée en compétence collective »

« Padlet Charte de qualité - Ressources pour animer les rencontres PEdT »

« Atelier territorial »

« Boîte à outils à usage des formateurs en éducation active »

« Des outils pour mettre en œuvre la participation – GRAINE »

7. Définition « Le Petit Robert »

Le compromis :

Donner la parole dans une démarche de co-construction c'est en quelque sorte accepter de « **partager le pouvoir** », en permettant à l'autre à minima, de contribuer au travail qui amènera à une décision. La perspective d'une démarche de participation peut inquiéter certains contributeurs au projet : perte de temps, peur de se faire déborder par les propositions ou revendications, crainte d'entrer dans une forme de « manipulation » des propos (ne retenir qu'une partie des propos ou les déformer).

Il est indispensable avant et pendant la mise en œuvre des temps d'échanges et de participation de :

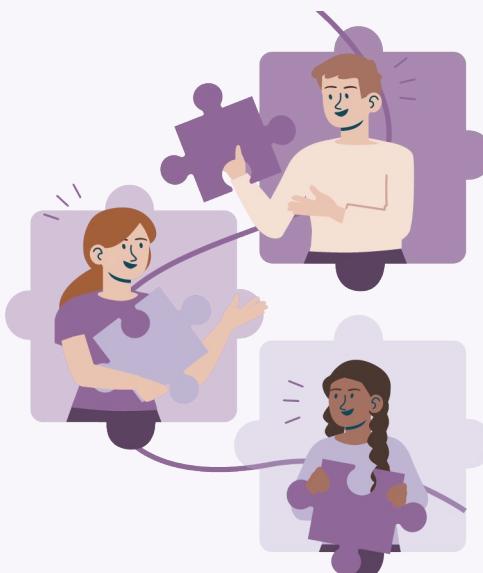
- **définir avec les élus** le niveau souhaité de participation des différents types d'acteurs (consultation, concertation, codécision) ;

« *La place spécifique des élus dans la dynamique d'un PEdT* »

« *La participation* »

« *Animer la participation* »

- **travailler avec les partenaires** sur les conditions de la participation : définir clairement les attentes, les objectifs et l'animation de chaque temps organisé ;
- **identifier les enjeux** propres à chaque acteur, ce qui favorisera l'engagement de chacun ;
- **informer** sur les conditions de restitution des travaux collectifs ;
- **reconnaitre la légitimité** de tous les acteurs concernés à participer à la démarche, tant les adultes que les enfants.



Le diagnostic partagé

La première phase d'une démarche de PEdT repose sur un travail de diagnostic du territoire, de l'existant en matière éducative à destination du public ciblé, des forces mobilisables mais aussi des besoins et des opportunités existantes. Le diagnostic doit permettre d'éclairer les décisions et orientations à venir et d'installer un dialogue permanent entre les différents acteurs mobilisés.

Au-delà du **travail d'ancrage d'un projet dans une réalité locale**, la phase de diagnostic est une période favorable à la participation et à la mobilisation des différents structures, acteurs et publics concernés par le projet en préparation.

« *La participation* »

« *La mobilisation des acteurs* »

Associer les futurs collaborateurs (professionnels ou non) dès le travail de diagnostic permet un travail de recueil et d'identification de **l'existant plus exhaustif** et précis. Cela permet également une analyse plus riche et partagée des dynamiques à l'œuvre et de celles nécessaires pour la mise en œuvre d'un PEdT issu d'une collaboration locale active.

« *Tableau de croisement des champs d'interventions et des enjeux d'un territoire* »

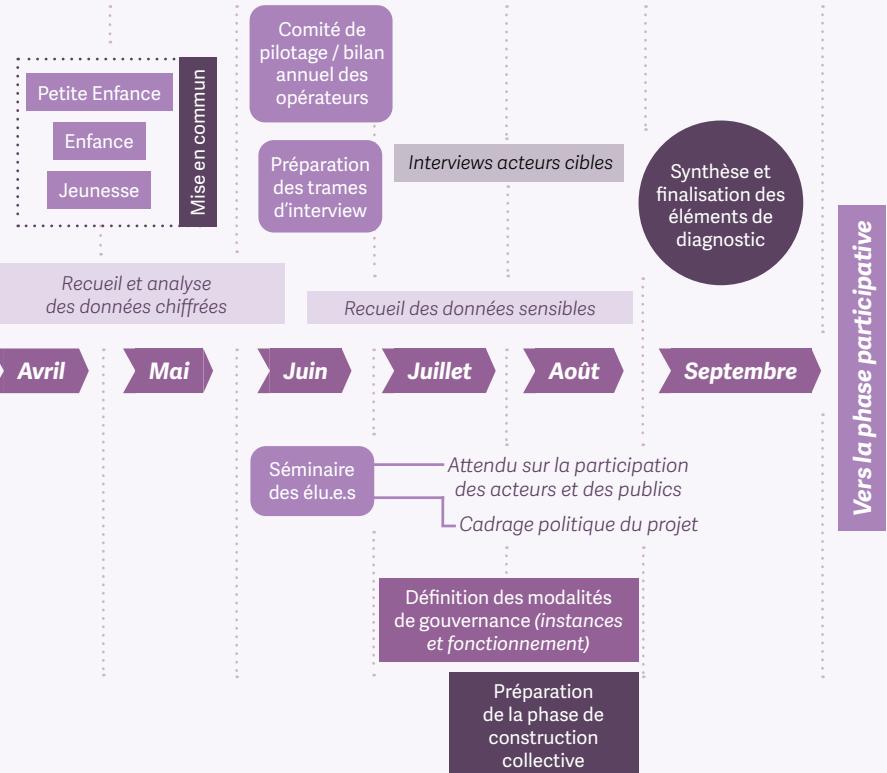
« *Tableau de repérage des acteurs et cartes heuristiques* »

En partant de l'existant, le diagnostic est l'occasion pour chacun, quel que soit son niveau de maîtrise de la méthodologie ou son statut, de **partager son regard et son expérience** sur l'existant et le souhaité concernant les politiques éducatives. La diversité des acteurs mobilisés sera un élément de richesse à la fois du diagnostic et du projet qui en émergera.

Le diagnostic est l'occasion **d'accompagner les acteurs** dans la pratique de leur participation et sera une opportunité pour travailler leur mobilisation. Permettre aux différents acteurs de partager leurs connaissances, leurs expériences et les constats qu'ils peuvent poser sur des situations sera le quotidien d'un PEdT collaboratif effectif.

Cette première phase du projet est donc idéale pour que chacun puisse **trouver sa place et s'engager** de façon permanente dans la collaboration autour du PEdT et la démarche de changement dans lequel il s'inscrit.

Il est intéressant d'envisager ce premier diagnostic comme la mise en place d'une **instance permanente d'observation** et de suivi des questions éducatives sur le territoire.



La stratégie de déploiement du diagnostic sera donc travaillée sur **deux aspects concomitants** :

- **les différentes étapes** permettant la production collective d'un diagnostic partagé ;
- la mise en place d'une gouvernance et d'**une comitologie** (écosystème des instances) comprenant des fonctions d'observatoire durant toute la durée du projet.

Une fois le périmètre du PEdT établi, **quelques étapes-clés** sont à prendre en considération lors de la construction de votre stratégie de diagnostic partagé :

« Gouvernance et pilotage du PEdT »

Il peut être nécessaire d'exécuter plusieurs fois l'enchaînement des étapes de recherche de données **2** et d'analyse **3** si de nouvelles problématiques sont partagées lors des temps de concertation et de travail avec les acteurs locaux. Il faut parfois prendre le temps de confronter les éléments nouvellement partagés avec des données qui n'avaient pas été recherchées ou jugées non-pertinentes dans un premier temps.

« Les préalables à la mise en place d'un PEdT »

- 1 bien expliciter les **intentions du diagnostic** et le cadre de coopération auprès des acteurs mobilisés afin que chacun puisse en mesurer les enjeux et comprendre son rôle spécifique dans cette phase du PEdT ;
- 2 **recueillir et présenter les premiers éléments** d'état des lieux (les actions existantes, les profils des publics ciblés, les données sociales, les moyens existants...) permettant de décrire et de comprendre les situations des publics sur le territoire. Cet état des lieux est aussi l'occasion de partager des problématiques déjà identifiées ;
- 3 **mobiliser les acteurs** autour d'une analyse partagée des éléments présentés ;
- 4 **restituer les analyses** et les pistes retenues ;
- 5 **permettre de mettre en perspective**, ouvrir vers les changements souhaités, commencer la bascule vers le projet, ces objectifs et ces leviers d'action (de changement) ;
- 6 **présenter et faire valider** cette première étape du projet par les instances de gouvernances adéquates.

Cet aller-retour entre des constats partagés et les différents points de vue doit permettre à la fois **d'éclairer les réalités statistiques**, mais aussi de confronter les représentations des différents acteurs, et le cas échéant de les faire évoluer vers une connaissance plus précise et complète de la situation à un instant précis.

Il existe sûrement pour votre territoire des données déjà disponibles et/ou analysées dans les documents des différentes institutions, dans d'autres projets déjà à l'œuvre (diagnostic CTG, diagnostic territorial des Centres Sociaux, etc.).

Définir les orientations et stratégies du PEdT

Dans la suite des travaux de mobilisation et de participation des acteurs autour du diagnostic, la définition des orientations/axes de travail et leurs déclinaisons en objectifs est une nouvelle étape de la montée en puissance dans la dynamique de coopération autour du PEdT.

Cette montée en puissance sera d'autant plus aisée que la participation aura été travaillée et importante lors de la phase de diagnostic. Les prérequis à une définition commune d'orientations ou d'objectifs que sont l'interconnaissance des acteurs, la maîtrise du cadre et la capacité à intégrer une posture ouverte à la collaboration seront déjà en place et activés.

« Le diagnostic partagé »

Après avoir partagé les points de vue et analyses, appréhender les différents statuts et natures d'expertise, la construction collective des perspectives à mettre au travail va permettre d'engager l'ensemble des protagonistes dans une **recherche de communs et de consensus**. Cette recherche va porter sur **le sens voulu** pour le PEdT. Elle demande à la fois du temps et des ressources pour :

- **alimenter** les réflexions et les échanges ;
- **construire** des références communes ;
- **acquérir** un vocabulaire partagé (qui fait sens pour tous).

Les ressources, qui peuvent prendre des formes variées, ont aussi vocation à assurer un rôle de « tiers expert » auprès des acteurs sur des sujets qui font débat et qui nécessitent un **éclairage théorisé** dans la recherche d'une position commune.

Dans le cadre d'un PEdT, il conviendra de **construire collectivement** :

- **les orientations éducatives** du PEdT : qui sont les directions / les axes retenus pour travailler des problématiques repérées lors du travail de diagnostic. Elles sont déterminées de façon concertée ;
- **les objectifs du projet** : deux natures d'objectifs peuvent être déclinées dans le PEdT. Certains centrés sur les publics cibles (bénéficiaires) par le projet, d'autres propres à l'animation du PEdT lui-même (autour de la coopération et de la participation entre acteurs par exemple) ;
- **la stratégie ou le plan d'action** pour leur atteinte : qui décrit les différentes actions à venir (prévues ou envisagées), leur ordonnancement et interdépendance pour aller vers la nouvelle situation souhaitée.

Démocratisée avec l'arrivée des Conventions Territoriales Globales (CTG), **l'approche orientée changement** (AOC) est un outil au service de la coopération entre acteurs d'un même territoire. Elle permet de travailler autrement cette partie qui précise et donne le sens du projet.

En se décentrant des « services produits », l'AOC permet de se centrer sur les résultats (effets) attendus pour les publics ciblés. Ainsi, lors des temps de collaboration entre acteurs, il ne s'agira pas tant de se mettre d'accord sur des actions à réaliser que sur des **changements souhaités** et le processus nécessaire pour y arriver. S'appuyant moins sur les actions et les moyens, l'AOC recherche plus la définition et les **stratégies à mettre en œuvre** pour les changements souhaités. Cette approche, favorable à la coopération entre acteurs, permet de lever certains freins ou de limiter des postures liées à des enjeux propres à chaque acteur.

L'Approche Orientée Changement (AOC), moins centrée sur la question du projet, va plutôt se focaliser sur les résultats inscrits dans le temps que peut/peuvent produire un/des projets. L'AOC va amener les personnes mobilisées à travailler plutôt sous le prisme des changements souhaités et des transformations nécessaires que peuvent produire les actions et projets. Elle ne va donc pas se centrer sur les aspects matériels produits par un projet, mais sur les changements qu'il produit pour les bénéficiaires.

Pour cela, l'AOC s'appuie sur des **méthodes** et des **outils** permettant de programmer, de suivre et d'évaluer des actions afin d'accompagner au mieux les processus de changement à l'œuvre.

Les collaborateurs du PEdT s'attacheront alors à **bâtir une vision collective du futur** souhaité et construiront ensemble les chemins de changement voulus.

Il est intéressant de formuler ces changements sous forme d'affirmation qui pourront se traduire en observations concrètes.

Les chemins de changement à projeter et à actualiser au fil du projet sont construits en chaîne de **résultats intermédiaires** permettant les changements souhaités. La démarche d'évaluation permanente du PEdT doit favoriser **l'évaluation et l'adaptation** des chemins de changement au fil du projet ainsi que l'analyse qualitative des évolutions et transformations du territoire.

« L'Évaluation permanente »

Avec des attentes de collaboration et de coopération aussi importantes, les méthodes de travail et d'animation doivent être préparées minutieusement et amener à une participation importante des protagonistes aux différents temps de co-construction.

« Animer la participation »

« Boîte à outils à usage des formateurs en éducation active - Ceméa Pays de Loire »

« Des outils pour mettre en œuvre la participation – GRAINE »

Accompagner la montée en compétence collective

Un Projet Éducatif de Territoire est avant tout un projet de collaboration entre les acteurs d'un même territoire au bénéfice des publics enfance et jeunesse. Porté par une collectivité mais associant différents acteurs, il est un outil de la coopération locale et à ce titre nécessite une implication importante de la collectivité dans son pilotage et son animation dans une visée d'actions concertées et communes sur son territoire.

Cette démarche collaborative nécessite de s'assurer que l'ensemble des acteurs soit en « pouvoir d'agir » dans le cadre proposé⁸. Préalable à une construction collective efficiente, la maîtrise, par l'ensemble des acteurs, du cadre d'intervention et des champs dans lesquels elle évolue doit être pensée dès le début de la démarche.

Le niveau de connaissances et de maîtrise ne réclame pas d'être uniforme pour tous les acteurs mais doit permettre à chacun de :

- **comprendre** dans quel cadre s'inscrit sa participation ;
- **se sentir légitime** à participer à cette collaboration ;
- **maîtriser son rôle** et son statut particulier dans la démarche.

Cette maîtrise, spécifique à chaque acteur, peut être développée à la fois comme une ressource à long terme au service du projet et du territoire, mais aussi comme une compétence qui se construit dans l'action et tout au long du projet.

Un état des lieux est nécessaire pour repérer les compétences existantes et celles à consolider, voire à faire émerger. Il peut porter tant sur les compétences des techniciens de la collectivité, des acteurs locaux que des élus mobilisés sur le projet. Vous pouvez en parallèle lister les différentes compétences nécessaires à la bonne mise en œuvre de la démarche PEdT.

À partir de cette cartographie des compétences à disposition du projet, vous pourrez projeter un **plan de montée en compétences** en :

- priorisant les **compétences manquantes** mais incontournables ;
- prenant en compte les **forces en présence** pour appuyer la dynamique PEdT et projeter une montée en compétence progressive des différents acteurs ;
- repérant les **éléments à travailler** avec l'ensemble des acteurs mobilisés et ceux propres à une catégorie.

« Missions du référent de la démarche PEdT »

8. Collaboration – CAIRN – Eric BRANGLER - Gérard VALLERY

Accompagner la montée en compétences des différents acteurs mobilisés autour d'un PEdT peut revêtir différentes formes :

- une journée / un **séminaire** de préparation permettant d'accueillir les acteurs à la démarche, au référentiel théorique (co-éducation, continuité éducative, rythmes de vie, etc.) ;
- une **mise à disposition** de ressources documentaires thématisées ;
- de la **formation** ;
- des **conférences** / tables-rondes / journée d'études ;
- la **rencontre** et l'échange avec d'autres acteurs ayant mené une expérience similaire ;
- des **ateliers préparatoires** dédiés à une catégorie d'acteurs (rencontre des représentants des parents, séminaire des élus de la collectivité, intervention en conseil municipal de jeunes / conseil municipal enfants, etc.).

Et toute autre forme que vous pouvez construire en **cohérence avec les besoins** que vous avez pu repérer. Certaines actions seront à programmer au démarrage de la démarche (actions d'acculturation), d'autres peuvent être mise en œuvre au cours du PEdT en lien avec les objets mis au travail collectif.

Il est souvent pertinent de projeter des **espaces dédiés** à une catégorie d'acteurs dans un premier temps, tout particulièrement pour les protagonistes non-professionnels. Des temps non-mixtes peuvent permettre aux acteurs les plus éloignés des pratiques professionnelles de se préparer avant d'intégrer des espaces mixtes où les prises de paroles ou de positions peuvent être plus complexes.

« Préparer à la participation et accueillir »

« La participation »

Le lancement d'une démarche collaborative autour d'un PEdT est un moment propice à développer ce type d'action. Cependant, il est nécessaire de penser cet accompagnement de la compétence tout au long de la réalisation du projet.

De nombreux objets de travail seront amenés sur la table des échanges. **Proposer régulièrement des ressources et/ou des espaces** permettant aux acteurs de soutenir permet à la fois de poursuivre le travail sur la qualité du projet, de poursuivre la **construction de références communes** et de permettre aux protagonistes de donner toujours **plus de sens** à leur participation.

« Padlet Charte de qualité – Ressources pour animer les rencontres PEdT »

« Atelier territorial »

« Diagnostic des compétences à mobiliser et plan de montée en compétences »

Gouvernance et pilotage du PEdT

La mise en place d'un système de gouvernance, quel qu'il soit, impose de se demander où l'on va placer le curseur « du fonctionnement démocratique ».

Il s'agit de définir qui pourra prendre quels types de décisions ? et quelles seront les modalités de validation de ces décisions ?

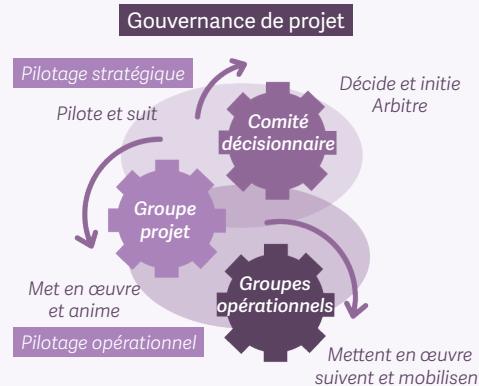
Définir la gouvernance le plus en amont possible dans les phases de construction est l'une des **clés principales de la réussite** du Projet Éducatif de Territoire. Cela permet de le structurer, de définir une organisation claire, la bonne articulation des différentes actions, et l'adhésion des différentes parties prenantes sur le long terme.

Il est important d'inscrire la gouvernance dans une **dynamique d'amélioration** continue. Elle peut être revue au cours du projet afin de correspondre plus précisément aux besoins et au cadre du projet à un instant T.

« L'évaluation permanente »

Définition générale :

La gouvernance est une forme de pilotage multi-acteurs. Les décisions ne sont plus le fait d'un unique décideur (ou groupe de décideurs), mais bien le fruit de la concertation selon les différents intérêts des parties prenantes. La gouvernance correspond à la **stratégie globale du pilotage** des actions et des instances qui feront vivre le PEdT de votre territoire. Elle désigne un ensemble de décisions, de règles et de pratiques visant à assurer le fonctionnement optimal du projet et des organes structurels (Comité de pilotage - COPIL / Comité Technique -



COTECH, etc.) chargés de mettre en œuvre le PEdT et d'en assurer le suivi / contrôle et l'évaluation, afin de garantir et de **s'assurer** :

- **du bon déroulement** et de la qualité des activités, de leur continuité et de leur pérennité ;
- **de l'articulation** (structuration, organisation) et de la cohérence des actions proposées sur un territoire ;
- **de fluidifier** la circulation et le partage de l'information entre les acteurs ;
- **de faciliter** la prise de décisions ;
- **de favoriser la mobilisation**, la transversalité des services / harmonisation des services communaux aux publics d'une communauté de communes.

Un mode de gouvernance unique sur un territoire :

Dans la démarche collaborative qu'engendre le PEdT, il serait contre-productif de solliciter la participation des acteurs, leurs contributions et leurs expertises sans dépasser le stade de la simple contribution, pouvant ou non être prise en compte par la suite. Cette forme de dynamique autour d'un projet ne favorisera pas la recherche du commun, de la mutualisation et de la convergence des actions. Elle ne sera sans doute pas favorable non plus à une implication à long terme dans le projet.

Gouvernance en cercle, en réseau, collégiale (...), il existe différents systèmes de gouvernance inspirants. L'organisation d'une **comitologie** (somme des différentes réunions, comités décisionnels, opérationnels, etc.) peut être innovante et se doit d'être réfléchie et définie de façon « **personnalisée** » en fonction :

- **du territoire concerné** et du projet porté ;
- de l'échelle du PEdT en termes de taille du territoire concerné, du nombre de parties prenantes, des tranches d'âges plus ou moins nombreuses **des publics ciblés**, etc ;
- **des espaces d'échanges qui existent** déjà sur votre collectivité. Il est important d'identifier comment ces espaces pourraient être mis à contribution afin de ne pas démultiplier les instances et de sur-mobiliser les différents acteurs et actrices.

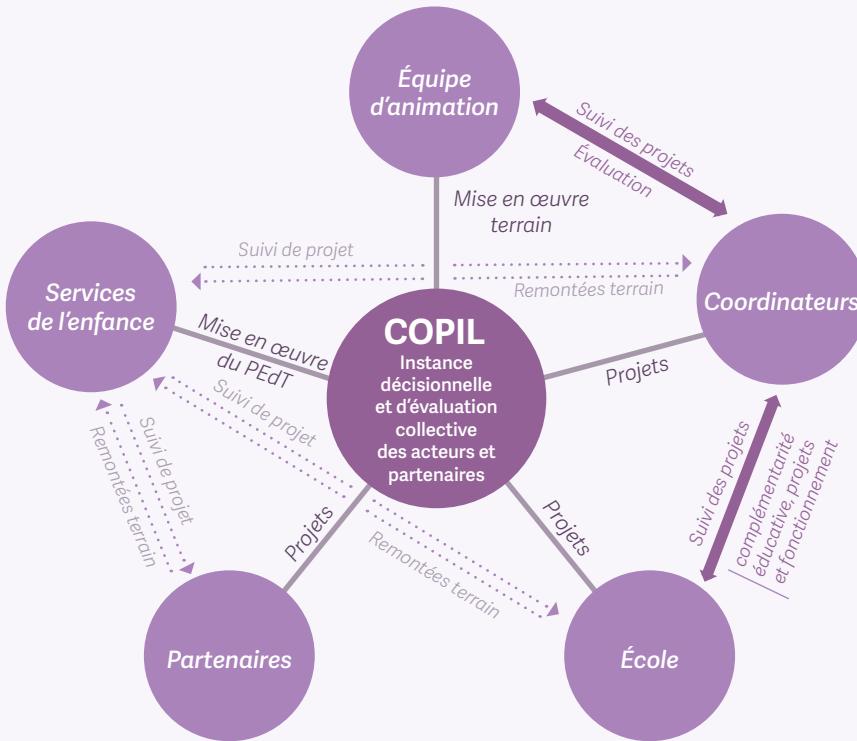
Comités stratégiques, COPIL, COTECH, Comités d'usagers, conseils citoyens, conseils d'écoles, réunions de services, autant d'instances qui peuvent contribuer à la mise en vie du projet.

Les noms donnés aux différentes commissions doivent correspondre à ce qui s'y passe : leur cadre, leurs propres **règles et objectifs** doivent être clairs, et chacune d'entre elles doit venir nourrir et enrichir chacun de ces autres espaces. Chacune permet de **remonter des infos** de terrain et de **redescendre les décisions** sur le terrain.

Des exemples :

Gouvernance en réseau :

Dans un « réseau de réseaux », il s'agit de trouver la meilleure manière de distribuer le pouvoir de décision entre les différents espaces de rencontre. Dans le schéma ci-dessous les réseaux/instances politiques et institutionnels détiennent le pouvoir de décision stratégique, quand les groupes de travail plus opérationnels détiennent le pouvoir de décision fonctionnelle.



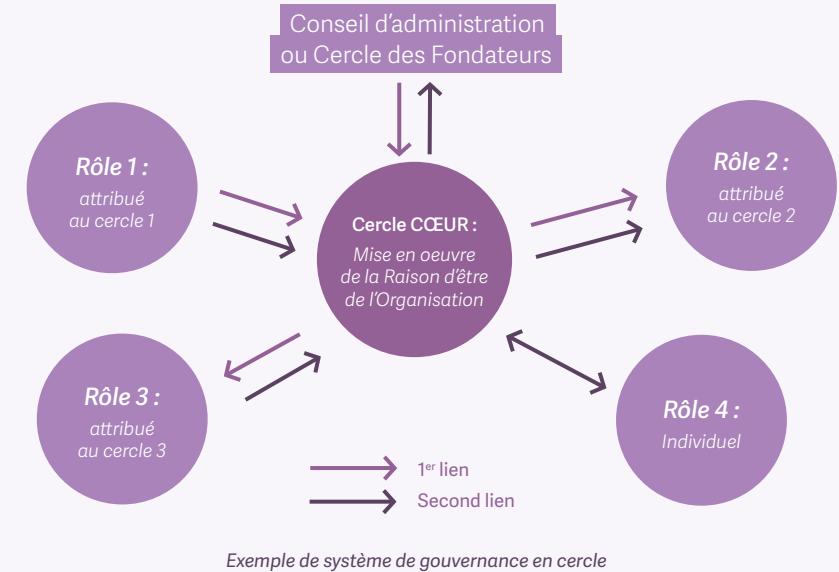
Exemple d'organisation de la gouvernance du PEdT
d'une ville de plus de 6000 habitants

Gouvernance en cercle :

La structure de prise de décision est constituée de cercles semi-autonomes interreliés. Chaque cercle est formé par un groupe de personnes qui partagent une mission ou une thématique commune. Chaque cercle poursuit un but clairement identifié, articulé avec le but des cercles auxquels il est relié, et il organise son fonctionnement comme sous-système de l'organisation. Il est responsable de l'ingénierie de ses processus de travail, qu'il doit définir en termes

d'objectifs, d'activités et de mesure des résultats. Un cercle établit ses propres « politiques » sur la base du consentement de ses membres. Il élabore son propre système d'information et d'éducation permanente par la recherche expérimentale, l'enseignement formel et l'apprentissage sur le tas.

Ce processus consiste à prendre des décisions à l'unanimité. Il permet d'inclure tous les membres d'un cercle dans une décision qui le concerne, dont tous seront ensuite solidaires dans la mise en œuvre.



Exemple de système de gouvernance en cercle

la direction collégiale assurent collectivement la gestion de projet et la responsabilité légale auprès des tiers.

Focus COPIL :

La constitution du COPIL ne doit pas se limiter aux compétences de sa mairie ou de sa communauté de communes, il est nécessaire d'associer toutes les collectivités ou acteurs compétents, et ce sur tous les temps de la journée de l'enfant. La recherche de **représentativité des membres** du COPIL est impérative. Tous les acteurs ne sont pas mobilisés pour les mêmes raisons ni pour les mêmes « **ressources apportées** ».

Gouvernance collégiale :

La collégialité donne une large place à la confiance et au collectif ; cela suppose un comportement responsable, actif et égalitaire des membres. Dans la gouvernance collégiale, les responsabilités sont partagées et l'autorité est distribuée entre plusieurs personnes qui n'ont pas de lien hiérarchique entre elles.

Chacune est responsable d'une partie de l'activité et elles prennent ensemble les décisions importantes. Les membres de

On y retrouve généralement :

- les signataires de la convention ou leurs représentants : Maire ou Président d'une Communauté de Communes, DSDEN, SDJES, CAF ;
- des élus en charge de certaines délégations ;
- le coordonnateur / technicien en charge du PEdT ;
- des directeurs et techniciens des services concernés de la collectivité (éducation, culture, sport...) ;
- les acteurs éducatifs liés à tous les temps de la journée de l'enfant :
 - le temps scolaire (directeurs et directrices d'écoles, représentants de parents d'élèves) ;
 - le temps périscolaire ;
 - le temps extrascolaire ;
- ainsi qu'un représentant de chacune des autres commissions existantes sur le territoire.

Le comité de pilotage est l'instance la plus usitée dans les collectivités. Il n'existe pas de règles ni de lois bordant cette instance (ou les autres) mais il a un rôle **décisionnel et représentatif**.

Une fois constitué, **on y définit** :

- **la fréquence** des rencontres ;
- qui est le « **référent PEdT** », qui fera la jonction entre les différents espaces/ réunions, d'où seront remontés nombre d'éléments à partager au COPIL et inversement ;
- **l'organisation** de la planification, la désignation des équipes et l'affectation des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs du projet ;
- **comment régler certains problèmes** inhérents à la mise en œuvre/au plan d'action du projet, des moyens et ressources à déployer, le budget ;
- **la stratégie de valorisation** et de communication, qui reste le moyen le plus important de donner à voir comment vit et évolue le projet.

Ci-dessous, une commune de 3000 habitants a opté pour un schéma « **traditionnel** » dans le sens où le COPIL est l'instance

qui centralisera les sommes d'informations nécessaires à la prise de **décision stratégique** et en grande **partie opérationnelle**.

GOUVERNANCE - COPIL PEdT

Conseils d'écoles et réunion enseignant - parents

2 à 3 fois par an

Lien avec les familles,
échanges sur les projets,
l'organisation de la vie
à l'école

COPIL PEdT

Instance qui pilote,
suit, veille au bon
développement du projet,
prend des décisions, veille
à son organisation
et sa qualité, etc.

Référent PEdT en lien avec
toutes les instances

Réunion animateurs enseignants

1 à 2 fois par an

Échanges sur
l'organisation, établir des
règles communes, expliquer
le rôle de chacun

À définir en fonction de l'évolution du PEdT

Réunion animateurs

Toutes les semaines

Échanges, préparation,
élaboration, organisation
du service périscolaire
et extrascolaire

Exemple d'organisation de la gouvernance du PEdT d'une ville de 3000 habitants

« Tableau de croisement des champs
d'interventions et des enjeux d'un
territoire »

« Tableau de repérage des acteurs et
cartes heuristiques »

La participation

La participation désigne les processus, les démarches faites pour donner un rôle aux individus dans la prise de décision affectant la communauté ou l'organisation dont ils font partie. La participation, représentant tout à la fois l'outil le plus basique et le plus complet de la démocratie participative, consiste ainsi à « prendre part ».

On s'accorde généralement à dire qu'il existe **quatre niveaux de participation** : l'information, la consultation, la concertation et la co-construction.

Il n'y a pas un niveau-type de participation auquel il convient de tendre ; tout dépend de la finalité de la démarche envisagée : a-t-on besoin d'informer, de recueillir des idées, de solliciter un avis ou bien d'associer des personnes dans la **co-construction** d'un projet ?

Un retour est généralement attendu pour justifier et/ou expliquer la prise en compte ou non des avis et propositions recueillis.

L'information :

Elle correspond à une **communication unilatérale**. Elle va permettre de présenter et d'expliquer les orientations d'un projet, les choix qui ont été faits et les décisions qui ont été prises. Cette forme de communication permet à la population concernée de prendre connaissance des changements qui vont la concerter, mais elle ne prévoit pas une phase d'échange. L'information peut prendre différentes formes telles que des courriers ou encore des réunions publiques pour ne citer que ces deux exemples.

Dans le cadre d'un PEdT, ce type de participation peut être utilisé au démarrage de la démarche, pour **sensibiliser les différents acteurs** et les inviter à y participer, ou encore à la fin de la démarche pour présenter le projet validé à l'ensemble des acteurs concernés (qui ont pu ou non participer à la réflexion).

Il est important que l'information soit accessible et de qualité pour permettre aux acteurs concernés de connaître et bien **comprendre la démarche, le sens des décisions et les enjeux retenus**.

La consultation :

Elle consiste à **interroger les besoins, les attentes et les préoccupations** ou encore l'avis des acteurs concernés quant à un projet particulier, et d'en tenir compte dans la prise de décision finale. Si elle est trop superficielle, la consultation peut s'avérer plus frustrante que productive pour les participants qui peuvent ne pas se sentir écoutés ou reconnus.

En effet, comme celle-ci n'a pas pour objectif d'arriver à un consensus, beaucoup de voix seront finalement laissées de côté. Bien qu'il n'y ait aucune obligation en termes de prise en compte de ces contributions dans la décision finale, toute démarche de consultation crée des attentes et implique à minima de justifier les décisions prises.

La consultation peut intervenir à différents stades de l'élaboration et de la réalisation d'un projet : en prémices (stade du questionnement, du diagnostic, de la formulation des problèmes), au cours du cheminement (stade de la construction du projet, de l'élaboration de scénarios, etc.) ou au cours de la réalisation (une fois le projet défini, évaluation). Plus elle intervient précolement, plus elle est susceptible de peser sur la décision et de rencontrer l'assentiment des personnes consultées.

Il est intéressant de combiner plusieurs formes de consultation. Voici quelques exemples d'outils méthodologiques de consultation :

- les **réunions publiques** peuvent être organisées pour assurer une diffusion d'information à la population sur un projet, organiser un échange d'opinions et recueillir les avis des participants.

« *Expérimentation de la ville de Tours* »

« *Collecte et croisement des données* »

- les **enquêtes d'opinion**, très fréquemment utilisées, permettent de recueillir des avis individuels de toute une population ou d'un échantillon. Ses limites : le caractère plus ou moins fermé des questions, sélectives de la consultation, caractère incertain de la qualité de l'information préalable, etc.

« *Créer un questionnaire* »

- le **débat public** qui prend le plus souvent la forme d'une diffusion d'information sur le projet, suivie de réunions publiques (exposés et discussions), de débats en ligne, etc.
- le **jury citoyen** (ou conférence de citoyen), focus group et autres modalités de recueil d'avis individuels ou collectifs. La plus-value par rapport à l'enquête réside dans la discussion qui permet aux participants de se construire un avis plus réfléchi et mieux informé. La **limite** réside dans le faible nombre de personnes consultées et l'absence de représentativité.

La concertation :

Elle invite les acteurs à contribuer dans un **mécanisme de prise de décision**. Tout un processus se met en place, au cours duquel, à chaque étape, les acteurs ont la possibilité de donner leur avis. La concertation pousse à l'innovation par une forme **d'intelligence collective** en permettant l'émergence de nouvelles représentations plus proches des réalités de l'environnement concerné, directement par ceux qui le vivent au quotidien.

La décision finale revient à l'instance qui assure la gouvernance du projet (souvent les élus). Toutefois, lors de la mise en place du processus de concertation, si l'information est complexe, une sensibilisation/formation peut être nécessaire pour comprendre l'ensemble des enjeux.

Ainsi, au cours de cette démarche, les participants peuvent être accompagnés par les personnes chargées du pilotage du projet (élus et/ou techniciens) ou encore des intervenants extérieurs qui apportent une expertise particulière. L'objectif étant à la fois de répondre aux questions techniques, de poser un cadre de discussion et d'apporter des éléments qui vont nourrir la réflexion.

« Les préalables à la mise en place d'un PEdT »

La co-construction / la codécision :

Elle consiste en une **participation active plus ouverte** par laquelle les acteurs locaux participent de manière effective à l'élaboration de l'ensemble du projet. Ainsi, la dernière étape, relève ici de la capacité partagée des acteurs du projet et des élus. La co-construction est un processus par lequel des acteurs différents confrontent leurs points de vue et s'engagent dans une

évolution de ceux-ci jusqu'à **s'accorder sur des solutions** ou des adaptations réalistes qui conviennent à chacun. Ce moment particulier est celui où ils pensent avoir défini un « monde commun » qui va fonder leur compromis ; ils pourront alors poursuivre leur coopération afin de construire un **projet d'action commun** et réfléchir ensemble à sa mise en œuvre.

La **codécision** implique un mode de co-élaboration. À ce niveau de participation, la prise de décision peut aller jusqu'à son partage équitable entre l'ensemble des parties prenantes du projet.

C'est ce mode de participation qui est attendu dans le cadre de la construction d'un PEdT. Il permet à l'ensemble des acteurs intervenant dans le domaine de l'éducation de concevoir un projet commun dans l'intérêt de l'enfant.

« La place spécifique des élus dans la dynamique d'un PEdT »



Volet technique

Animer la participation

Lors de l'organisation de temps de rencontre et d'échanges multi-acteurs, la préparation en amont a tout autant d'importance que celle des contenus du « pendant » et des modalités de restitution des travaux.
Ces aspects facilitent les rôles de « passeurs d'informations » et de « facilitateurs de dialogue » du référent PEdT et des personnes nommées animateurs de séance.

Cadre de travail et contenu :

Les points ci-dessous peuvent paraître évidents ; cependant leur prise en compte est nécessaire pour la **réussite de ces rencontres** :

En amont :

- **Les invitations :** Elles doivent être **claires et succinctes**. Il est important que les termes employés ne soient pas trop techniques afin de parler à tous. Il doit y être indiqué la durée prévue et le sujet de la rencontre. La demande d'inscription préalable des personnes invitées facilite l'organisation de la rencontre, notamment les modalités d'animation des différents temps.
- **Les appels téléphoniques :** Des appels téléphoniques peuvent être envisagés pour favoriser des échanges plus individualisés et « **préparatoires** ». Ajoutés aux invitations, ils peuvent favoriser un plus grand nombre de participants.
- **La préparation de l'ordre du jour :** Un ordre du jour pensé dans le détail, permet de s'assurer de la **fluidité** des différents temps prévus lors de la rencontre (passages d'informations, présentations, questions/réponses, animations,

etc.), et d'en calibrer le temps, pour ne pas dépasser celui qui aura été communiqué. Sa **communication**, lors de l'invitation, permet aux participants de se projeter et de préparer la rencontre.

- **La préparation des animations :** Prévoir et varier différents temps d'animation permet d'instaurer une **dynamique de groupe**, de faciliter la participation de chacun et de ne pas lasser les participants. Le travail en groupes restreints **facilitera les interactions** et l'expression des personnes peu habituées à cet exercice.

« La mobilisation des acteurs »

« Préparer à la participation et acculturer »

« Boîte à outils à usage des formateurs en éducation active - Ceméa Pays de Loire »

« Des outils pour mettre en œuvre la participation - GRAINE »

« Padlet Charte de qualité - Ressources pour animer les rencontres PEdT »

« Atelier territorial »

Pendant :

- **L'organisation de la salle :** L'aménagement de l'espace a toute son importance. Les agencements doivent **faciliter les différentes étapes** prévues, du tour de table aux animations en petit groupe par exemple. Anticiper est un gain de temps incontestable le jour J.
- **Le matériel :** Les problématiques d'ordre technique et matériel peuvent être maîtrisées en s'assurant de leur **bon fonctionnement avant l'arrivée** des protagonistes, gage de sérieux et de maintien du respect du temps de la rencontre. Au même titre, il est important de prévoir comment seront prises les notes dans la perspective de la restitution.
- **Informier des suites :** Afin de faciliter l'engagement des participants, il est important d'**expliquer les enjeux** du projet, les **étapes** de la démarche, le **planning, les objectifs** de la/des rencontres et **les modalités de retour** des séances.

Après :

- **Retranscrire et diffuser les contenus de séances :** Restituer aux participants ou communiquer de manière générale la synthèse de ces rencontres contribue à la **valorisation de la mobilisation**, des propos tenus. Cela renvoie à chacun l'intérêt de prendre place dans un écosystème et de contribuer à son amélioration.
- **Prise en compte de la synthèse pour préparer l'étape d'après :** Valoriser la participation est positif mais pas suffisant. Il est important de démontrer en quoi la « matière » produite par le collectif est utilisée concrètement dans le processus de construction du PEdT. Prendre conscience de l'**impact que représente son implication** personnelle dans ces espaces de participation est un facteur de mobilisation à long terme.
- **Temps informels :** Appels téléphoniques, **réunions** diverses, les temps informels sont tous utilisables et non négligeables pour **continuer d'expliquer** la démarche, les enjeux collaboratifs, de préciser les étapes à venir. Il peut être intéressant après la première participation de parents par exemple, de recueillir leur ressenti, de savoir s'il reste des points à clarifier, s'il y aurait des choses à mettre en œuvre pour faciliter leur implication, etc.

La mobilisation des acteurs

Incontournable et garante d'une démarche concertée autour du PEdT, la mobilisation des différents acteurs éducatifs est un enjeu important que doit porter la collectivité.

La mobilisation se travaille dans la durée et **diffère en fonction des territoires**, de leur histoire et de leur culture du travail en réseau et en collaboration. Certains territoires seront dans un travail de construction de leur réseau d'acteurs, d'autres auront des réseaux établis mais devront prendre en compte la multiplication des sollicitations qui peut être contre-productive.

Dès les premières étapes de la démarche, la mobilisation est à travailler comme une **clé principale de réussite du projet**. Il s'agit à la fois de **donner envie aux acteurs** de s'impliquer dans cette démarche et de s'y engager pendant toute la durée du processus participatif.

Ce travail de mobilisation peut revêtir **differents aspects** en fonction des acteurs ciblés :

- **rencontrer des acteurs éloignés** des réseaux usuels, aller à la rencontre de publics éloignés ou invisibles des institutions ;
- **former une « communauté » d'acteurs**, courroie de transmission de la dynamique PEdT sur le territoire ;
- **développer le pouvoir d'agir** des acteurs sur le territoire.

Dans la même logique qu'un déroulé de projet, le travail de mobilisation des acteurs va s'appuyer sur :

1. L'élaboration d'une stratégie :

Repérer les leviers et les acteurs pouvant soutenir la démarche est une étape préalable nécessaire pour construire une stratégie de mobilisation autour du PEdT.

« Le diagnostic partagé »

« Animer la participation »

De même, il est nécessaire de définir et **préciser le rôle** ainsi que la place de chacun dans les différentes instances du projet, et ce, au besoin, à chaque étape de celui-ci.

Il convient de mobiliser chaque partenaire de façon adaptée, selon son **niveau de maîtrise du champ éducatif** et des sujets abordés, de ses éventuelles expériences de participation à des démarches de co-construction, de son aisance dans la prise de paroles publiques.

Il est intéressant de se demander : « **Quels participants mobiliser ? pourquoi ? comment ?** ».

Pour couvrir les différentes dimensions d'un PEdT, ces questions pourront concerner :

- les services de la collectivité (techniciens et élus) ;
- les représentants et personnels de l'Éducation Nationale ;
- les associations locales ;
- les parents et représentants des parents ;
- les publics concernés (enfance / jeunesse).

Le choix des dates et horaires proposés n'est pas sans incidence sur la participation des différents acteurs. Il peut être intéressant de **varier les propositions** pour que chaque catégorie d'acteurs représentée ait l'occasion de se mobiliser autour du projet.

2. La création des conditions favorables à la mobilisation :

Phillipe BARRET⁹ liste les éléments indispensables pour faciliter cette mobilisation :

- la création d'un **lien préalable** ;
- le sujet abordé qui doit **répondre à un besoin** ;
- l'**aspect convivial** du temps de rencontre ;
- l'objectif qui doit être **clair et motivant**.

D'autres éléments peuvent favoriser la mobilisation des acteurs :

- des temps et des **espaces pour s'outiller**, se préparer en amont ;
- un **temps de réflexion** pour s'emparer des questions et repérer des problématiques non identifiées comme telles ;
- la **valorisation** des productions des participants et la présentation de leur exploitation future ;
- le **respect du cadre** annoncé ;
- le niveau et l'ampleur de **l'implication attendue** ;
- une **évaluation régulière** de la démarche et de la place de la collaboration.

« *Préparer à la participation et acculturer* »

« *Padlet Charte de qualité - Ressources pour animer les rencontres PEdT* »

« *Atelier territorial* »

9. Guide pratique du dialogue territorial – Phillippe BARRET - 2012

3. Le maintien dans la durée :

Le maintien d'une dynamique de mobilisation dans la durée se joue en partie dans les premiers temps de la mobilisation. En tout premier lieu, les acteurs resteront mobilisés s'ils perçoivent en quoi leur **participation** est **vecteur de changement** et participe à l'avancée du projet sur le territoire. La question du « pouvoir d'agir » des différents acteurs au sein du PEdT doit être réfléchie en amont de la construction des différents espaces de concertation, de pilotage et de gouvernance du PEdT.

Cette participation pourra se fonder sur des principes construits collectivement au démarrage de la démarche.

Quelques éléments structurants pour une mobilisation durable :

- **un cadre clair et annoncé** : dans le cadre d'un projet collaboratif tel que le PEdT, il est important de clarifier quel va être « le pouvoir d'agir » des acteurs au sein de cette démarche. S'accorder sur la finalité de ces participations est nécessaire pour à la fois donner du sens à la participation de chacun, mais aussi pour que chacun puisse voir dans quelle mesure sa participation pourra avoir un impact sur le projet partagé ;
- **informer et communiquer** régulièrement sur le projet : un retour sur les productions réalisées, une vue partagée sur la progression du projet ;
- **choisir des outils et des méthodes** de travail permettant à chaque acteurs de se sentir concernés, d'interagir et proposer en fonction de son niveau d'appréhension du sujet.

« *Boîte à outils à usage des formateurs en éducation active – Ceméa Pays de Loire* »

« *Des outils pour mettre en œuvre la participation - GRAINE* »

L'évaluation permanente

L'évaluation d'un projet éducatif de territoire, pré-requis au renouvellement de la convention entre les partenaires institutionnels, est souvent perçue comme une obligation dont l'intérêt n'est pas toujours saisi.

Trop souvent réalisée à un instant T au moment de solliciter le renouvellement du PEdT, l'évaluation est surtout comprise comme un bilan de l'action, permettant avant tout de rendre compte des actions engagées. Pourtant, une démarche d'**évaluation pensée de façon permanente** et visant à mesurer les changements obtenus peut constituer un levier puissant au service de la **qualité de la démarche**.

En effet, la démarche d'évaluation peut être intégrée à chaque étape de construction ou d'animation du PEdT.

Étape du diagnostic et de la conception du PEdT :

- se mettre d'accord collectivement, au moment d'engager la démarche, sur la finalité, le sens que l'on souhaite donner à l'évaluation : **que veut-on évaluer** ? à quelles questions fondamentales veut-on répondre ?
- doit-on essayer de **tout évaluer** ? ou plutôt identifier collectivement quelques questions clés qui permettront d'évaluer de façon beaucoup plus concrète les changements réellement obtenus ? Comment peut-on **mesurer les écarts** entre ce qui est attendu et ce qui est réalisé ?
- est-ce qu'on souhaite évaluer la **mise en œuvre** du projet ? le **pilotage** et la gouvernance ? le partenariat et le niveau de collaboration ?
- les acteurs sont facteurs de changement, la **démarche d'évaluation** est tout aussi importante que le **résultat**, il convient donc d'intégrer la démarche d'évaluation dans le processus du projet ;
- **évaluer les actions** ne revient pas uniquement à lister leur réalisation mais à mesurer aussi leurs impacts, prévus ou non ;
- penser à évaluer aussi le **degré de complémentarité éducative** entre tous les acteurs, ainsi que le travail partenarial et la dynamique collective : évaluer les espaces de coopération et de concertation, qu'est-ce qu'ils produisent ?
- **retenir une méthode** : distinguer les critères de résultats et les critères d'impact (à définir collectivement), définir quels sont les indicateurs qui vont permettre d'objectiver les observations (sortir du ressenti), partager une vision sur X ans ;
- **établir les critères d'évaluation** en fonction des objectifs, tant quantitatifs que qualitatifs ;

- les **indicateurs** doivent correspondre à des faits observables qui démontrent quelque chose (éléments de preuve) ;
- **associer tous les partenaires** à la démarche évaluative dès cette première étape, **ne pas oublier les bénéficiaires** des actions menées et en premier lieu les enfants et les jeunes.

« La participation »

« Le diagnostic partagé »

« Créer un questionnaire »

« Expérimentation de la ville de Tours »

Étape de la mise en œuvre du PEdT :

- se doter de **tableaux de bords** annuels permettant d'objectiver les observations et les évolutions au regard des indicateurs fixés ;
- créer des **outils partagés** d'évaluation, permettant la remontée des données de terrain ;
- **planifier, réaliser** le traitement et l'**analyse des données**, en veillant préalablement à ce que la méthode d'analyse ait été créée collectivement ;
- **réunir le COPIL** pour valider les différentes évaluations menées ;
- réajuster en permanence, **recalibrer les actions** en s'appuyant sur les éléments produits par l'évaluation.

« Exemple de tableau de suivi d'évaluation - Accolades »

« Guide d'accompagnement d'une démarche d'évaluation participative - dynamo »

« Préparer à la participation et acculturer »

« Gouvernance et pilotage du PEdT »

Évaluation à 1 an, 2 ans... :

- utiliser des **formulaires en ligne** pour aller récolter de la donnée auprès des associations, clubs sportifs, familles, enseignants (et pas seulement les directeurs d'école) ;
- en interne au niveau des ALSH, mettre en œuvre un même processus d'**évaluation du projet pédagogique**, organiser des temps de bilan avec les enfants, avec les directeurs d'ALSH et avec les équipes ;
- aider les équipes à **intégrer des démarches d'observation** solides, pour produire des données objectivées permettant une réelle démarche de changement.

Évaluation finale :

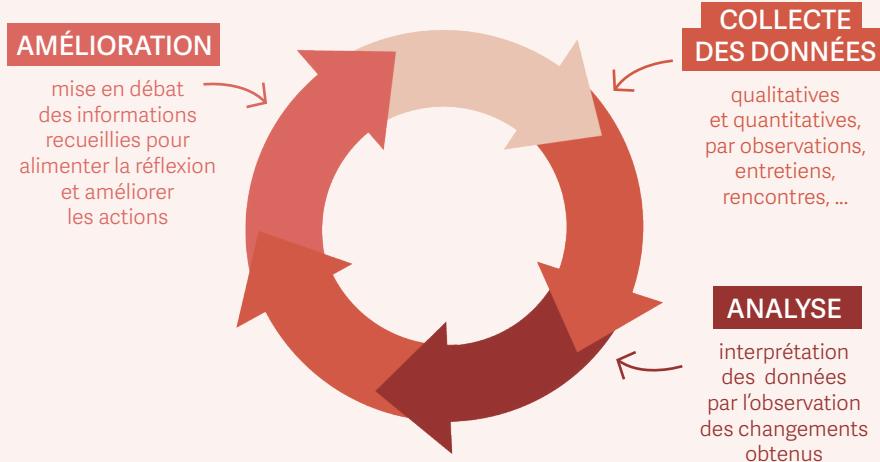
Compiler tous les éléments produits lors des évaluations intermédiaires, **rendre visible le chemin parcouru** et les changements obtenus, identifier ce qui reste à mettre au travail ou les nouvelles problématiques à partager. Les données qui ressortent de cette évaluation finale vont venir apporter un nouveau regard sur le diagnostic initial, qui sera à remettre à jour en vue du nouveau PEdT à construire.

En effet, cette démarche d'évaluation doit permettre de **mettre en lumière de nouveaux constats** auxquels il faudra répondre. Si la démarche vient questionner les avancées, les réussites, cela va **redonner de l'énergie au projet**, et inciter à continuer, à ajuster le projet.

L'évaluation finale constitue aussi le moment opportun pour exploiter les analyses sur la dynamique collective et le travail partenarial, et adapter si nécessaire la gouvernance du projet.

En résumé, il convient de penser l'évaluation comme un processus dynamique et permanent d'animation du projet, et non comme une seule procédure permettant de rendre compte. Cette démarche doit être participative pour permettre l'adhésion des acteurs tant au processus lui-même qu'aux résultats de l'évaluation.

Caractère permanent de la démarche d'évaluation :



« Infographie Culture évaluative »

Missions du référent de la démarche PEdT

La mise en place d'un PEdT ainsi que son animation tout le temps de sa réalisation nécessite un travail important de préparation, de mobilisation des acteurs et de suivi du projet.

Il est important que la collectivité puisse estimer, dès son engagement dans la démarche, le temps nécessaire à dédier à la coordination et l'animation de ce projet collaboratif.

Les missions présentées ci-dessous peuvent être fléchées vers **un seul poste ou réparties entre plusieurs personnes**. Dans ce cas, il conviendra d'anticiper les espaces nécessaires de concertation entre les différents techniciens missionnés.

Missions principales :

Le coordinateur a pour mission de faciliter **le bon déroulement des différentes phases** de construction puis de réalisation du PEdT. Il a la charge de **mobiliser les différents acteurs** et de les fédérer autour du PEdT.



Tâches :

- il réalise et actualise les **diagnostics territoriaux** ;
- *« Le diagnostic partagé »*
- il construit une **stratégie de mobilisation** des acteurs et facilite le travail préparatoire des élus ;

« La place spécifique des élus dans la dynamique d'un PEdT »

- il est en relation étroite avec les élus, les services de la ville, les associations et acteurs éducatifs locaux ;
- il adapte les temps et objets de mobilisation selon le rôle de chaque acteur ;
- il construit et propose des process d'acculturation selon les besoins des différents acteurs ;

« Préparer à la participation et acculturer »

- il accompagne la définition des modalités de gouvernance et de pilotage du projet ;

« Gouvernance et pilotage du PEdT »

- il organise et prépare les différents temps de concertation, de pilotage et de gouvernance du projet ;
- il assure les tâches nécessaires à la présence effective des participants (invitation, réservation, préparation des documents, outils, démarches) ;
- il garde trace et documente les travaux engagés ;
- il communique et informe de l'avancée des travaux ;
- il rédige le document PEdT ;
- il accompagne les différents acteurs dans la dynamique de projet ;
- il fait remonter auprès des élus les besoins ou freins repérés ;
- il anime le partenariat local, les réseaux ;
- il développe la coopération entre enseignants, personnels de la collectivité, autres acteurs ;
- il s'assure de l'articulation du PEdT avec les autres dispositifs présents sur le territoire, le cas échéant il en assure le décloisonnement ;
- il assure le suivi budgétaire ;
- il assure une veille documentaire et juridique ;
- il est impliqué dans les réseaux professionnels, échanges de pratiques et de réflexion collective (au-delà de son territoire).



Positionnement des élus sur les niveaux de participation des acteurs - Miro

Dans le cadre du PEdT d'une ville de plus de 137 000 habitants, un séminaire destiné aux élus a été organisé afin de présenter dans un premier temps la démarche de construction collaborative attendue pour la validation du projet et ensuite de déterminer les modalités de participation des parties prenantes.

Ci-dessous, l'outil proposé a été créé sur le logiciel Miro. Si ce logiciel permet de traiter plus rapidement la restitution, la démarche reste néanmoins la même sur des supports papiers (post-it).

Il a permis aux élus :

- de d'abord lister les acteurs par catégorie ;
- et ensuite de positionner ces partenaires éducatifs, associatifs et institutionnels, ainsi que les publics, sur une échelle de différents niveaux de participation (de l'information à la co-décision) attendus et acceptés lors des différentes étapes participatives programmées de construction du projet (du diagnostic à l'évaluation).

Consignes de l'animation :

En amont, lors de la création de l'animation, une réflexion a été engagée sur la **nature des différents partenaires** existants. Les parties prenantes possibles à associer à la **démarche du PEdT** ont été classifiées par couleur, comme suit :

- acteurs autours de l'école (enseignants, APE)
- les publics
- acteurs associatifs
- acteurs institutionnels
- services municipaux

- Il a été proposé aux élus dans un premier temps, de lister tous les acteurs qu'ils voulaient associer, par catégorie.

Le graphique ci-dessous a été pensé avec deux entrées. Apparaît d'abord une **échelle de différents niveaux de participation** (ordonnée).

- information
- consultation
- implication
- co-décision

Apparaît parallèlement les **4 grandes phases du projet** (abscisse) :

- diagnostic
- construction du projet
- mise en œuvre et pilotage
- évaluation

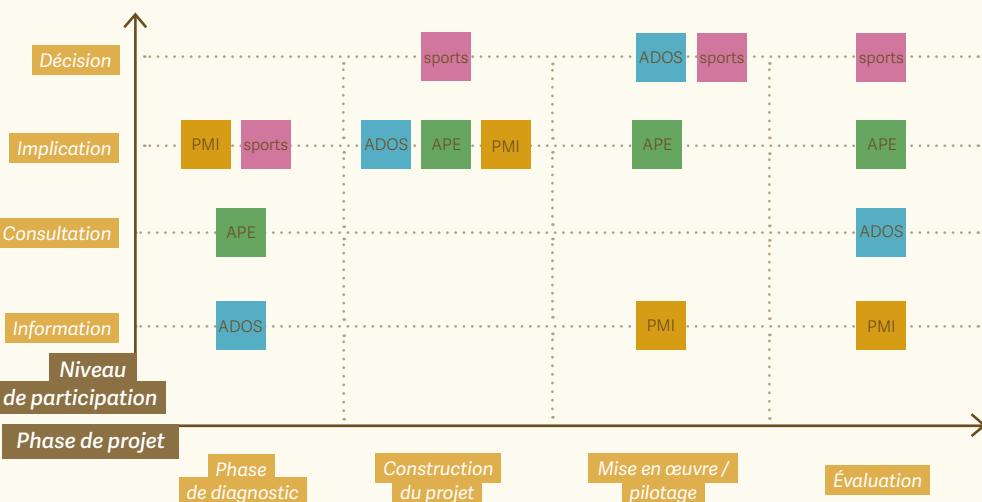




Tableau de croisement des champs d'interventions et des enjeux d'un territoire

Cet outil, construit par un responsable petite enfance, enfance, jeunesse lors d'un module de formation « Animer un PEdT » peut s'avérer utile dans plusieurs cas de figure :

- sensibiliser les différents acteurs** sur la compréhension des dispositifs, leur articulation, l'intérêt de les mobiliser au regard des différents enjeux qu'ils souhaitent prendre en compte ;
- mettre en évidence les dispositifs** mobilisables ou existants sur le territoire lors de la phase de diagnostic, qu'il convient de privilégier au regard des priorités et des orientations du projet ;
- identifier les espaces de croisement** permettant d'optimiser la mobilisation des acteurs en créant par exemple des instances de pilotage communes ou d'envisager des diagnostics partagés, afin de ne pas démultiplier les instances et sur-solliciter les différents acteurs et actrices.

Consignes

1 Lister les champs d'intervention/compétences/politiques publiques

Exemples : petite enfance, enfance, jeunesse, inclusion, accès aux droits, participation citoyenne, animation de la vie sociale, développement territorial, parentalité, mobilité, santé...

2 Préciser ce que chacun met derrière chaque terme.

Petite enfance :

développement de places d'accueil, conciliation vie professionnelle, vie sociale, amélioration de la qualité d'accueil, etc.

Enfance / jeunesse :

ALSH, accompagnement social des jeunes, médiation, engagement, etc.

Parentalité :

activités partagées parents/enfants, accompagnement de la fonction parentale, RPE, etc.

Inclusion :

inclusion des enfants et des jeunes en situation de handicap dans les structures de droit commun, etc.

Accès aux droits :

accompagnement dans les démarches administratives, avant informations sur les droits, etc.

Animation de la vie sociale

participation citoyenne :

centres sociaux/Espace de Vie Sociale, solidarités de voisinage, démarches participatives, etc.

Réussite éducative :

lutte contre l'échec scolaire, lutte contre le décrochage scolaire, etc.

Développement territorial :

attractivité du territoire, etc.

3 Lister les dispositifs mobilisables ou existants sur le territoire

Exemples :

REAAP :

réseau d'écoute, d'appui et d'accompagnement des parents

CTG :

convention territoriale globale

PRE :

programme de réussite éducative

CLAS :

contrat local d'accompagnement à la scolarité

PEdT :

projet éducatif de territoire

Pour chaque champ d'action (ou politique publique), indiquer si la mobilisation des différents dispositifs présente un enjeu

plus ou moins fort : à l'aide du tableau ci-dessous, sur la base d'une échelle de 1 à 5, positionner chaque dispositif.



Importance de l'enjeu Champs d'intervention	1	2	3	4	5
Petite enfance	CLAS PRE			REAAP	CTG
Enfance, jeunesse				REAAP PRE, CLAS	CTG PEDT
Parentalité		PEDT, CLAS	PRE	CTG	REAAP
Inclusion		PRE, CLAS	REAAP	CTG	PEDT
Accès aux droits				CTG	
AVS, participation citoyenne		CLAS, PRE	CTG	PEDT	REAAP
Réussite éducative		CTG	REAAP		PRE, CLAS, PEDT
Développement du territoire	REAAP, CLAS, PEDT	CTG			

Exemple d'utilisation de l'outil par une collectivité de communes

Repérage des acteurs

Tableau et cartes heuristiques

Il est important de ne pas se contenter des partenaires habituels et de recenser les forces vives du territoire ainsi que les actions et les projets menés.

La **cartographie des acteurs** d'un territoire permet d'identifier et de répertorier les parties prenantes sur un territoire donné, autour du champ de l'éducation et des publics couverts par le futur Projet Éducatif de Territoire.

Dans le cadre de démarches participatives, ces acteurs peuvent être des **participants potentiels ou/et des relais sur le territoire** et auprès des publics.

Ce travail a pour objectifs :

- d'**identifier les acteurs**, participants potentiels au projet ;
- de **construire une base de données** d'acteurs ressources (pour certains thématisés).

À moyen terme cela permettra de diffuser les informations autour du PEDT, contacter des acteurs-ressources ciblés et/ou clefs pour l'avancée du projet, mobiliser les acteurs autour des instances de construction du projet.

Structures/ Acteurs du champ scolaire :

(écoles / effectifs / Indice de position sociale (IPS) / Association de représentants de parents)

Petite enfance	Enfance	Jeunesse

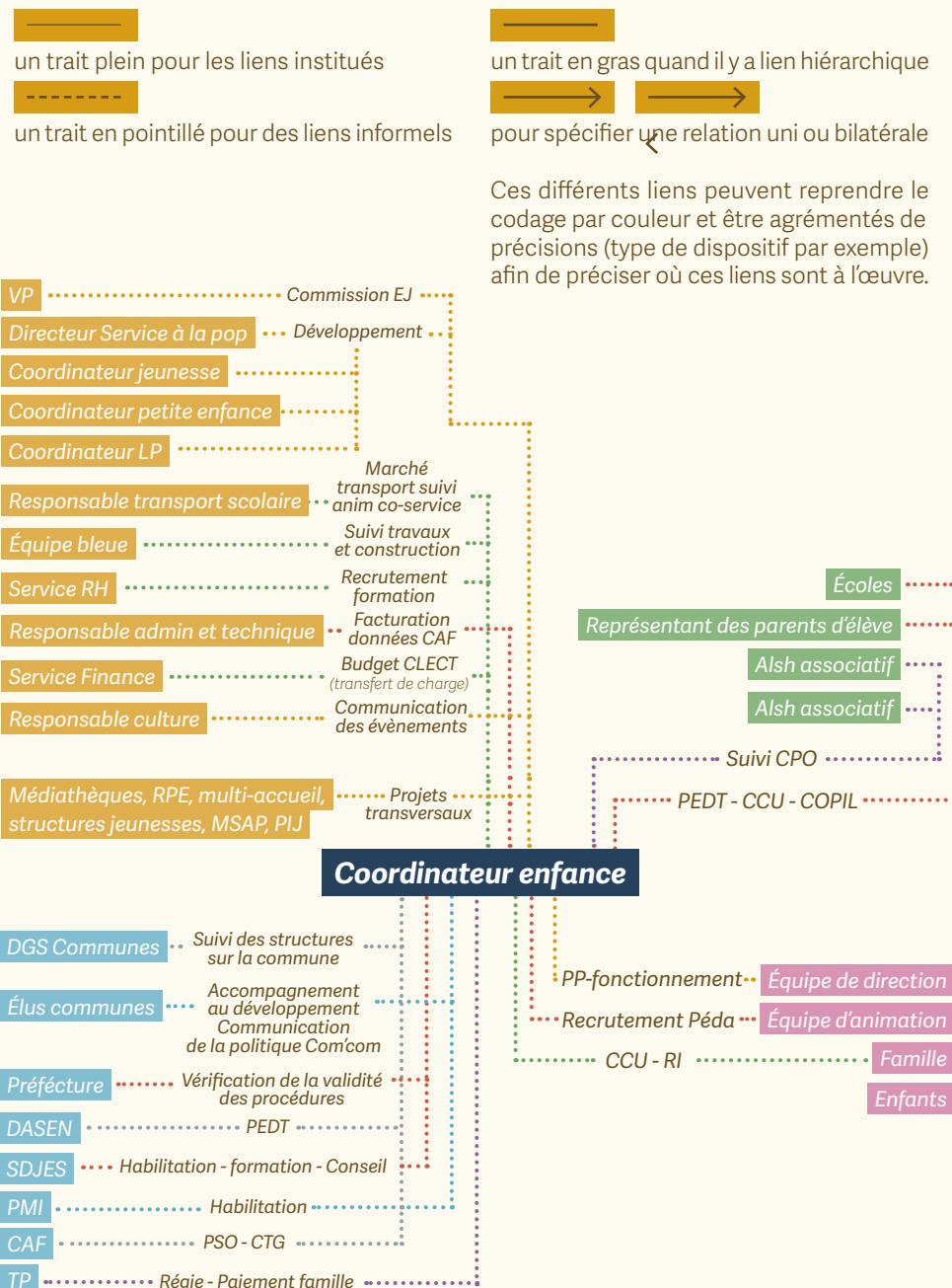
Thématisques à titre indicatif
• Animation, loisirs (culture, sports) et lien social (dont associations d'éducation populaire)
• Information, orientation, insertion
• Prévention
• Santé
• Inclusion
• Parentalité
• Numérique
• Transitions (actions passerelles)
• Engagement, participation
• ...
Structures de la collectivité en gestion directe
Structures et acteurs associatifs Intervenants auprès des publics petite enfance / enfance / jeunesse (préciser les acteurs mobilisés dans le cadre de marchés publics de la collectivité)
Instances, réseaux et dispositifs actifs sur le territoire, où se croisent différents acteurs du territoire (Cités éducatives, RPE, CTG, REAAP, vacances apprenantes, écoles ouvertes, etc...). Préciser les espaces existants s'articulant avec les établissements scolaires et l'IEN

De nombreux sites de « Mind Map » existent : « Xmind », « MindMeister », « GitMind », « WiSeMapping ». Plusieurs d'entre eux proposent des versions gratuites et permettent de structurer visuellement les différentes parties prenantes.

Fiche technique pour produire une carte du système d'acteurs :

Construire une légende commune pour toutes les personnes participant à la construction de la carte du système d'acteurs.

Pour définir la nature des liens, les codes suivants ont été utilisés :



Ces différents liens peuvent reprendre le codage par couleur et être agrémentés de précisions (type de dispositif par exemple) afin de préciser où ces liens sont à l'œuvre.

Pour définir la nature des acteurs, les codes suivants ont été utilisés :

Interne :

Les services internes à la structure/ la collectivité

Acteurs éducatifs et associatifs :

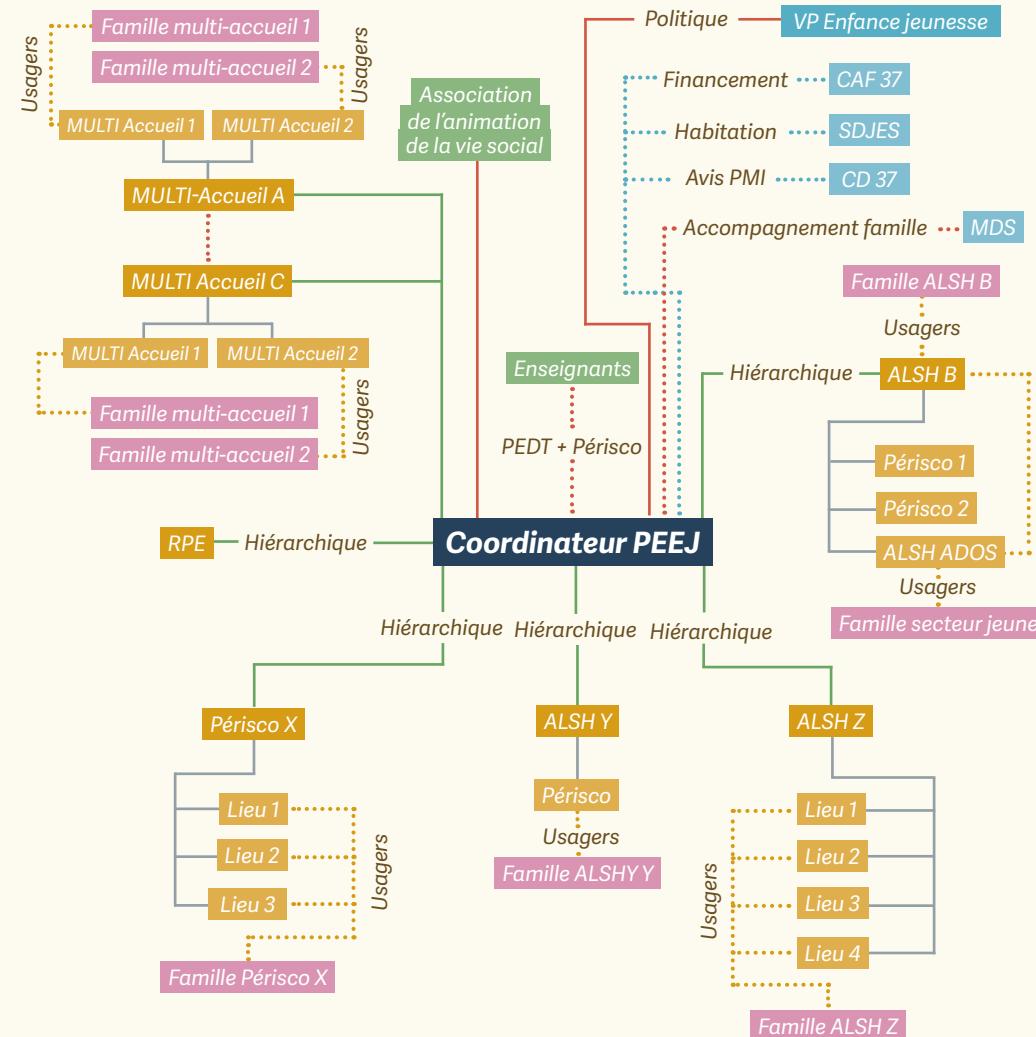
Les acteurs éducatifs et associatifs

Acteurs institutionnels :

Les acteurs institutionnels

Public

Les publics



Diagnostic des compétences à mobiliser et plan de montée en compétences

Cette démarche doit permettre d'identifier les différentes aptitudes, compétences et capacités utiles à l'animation/la participation des étapes d'un PEdT.

Cette démarche peut se décomposer comme suit :

1 Diagnostic des compétences à l'œuvre	<p>À partir des fiches de postes de ses agents, des organigrammes et référentiels métiers :</p> <ul style="list-style-type: none"> lister les compétences nécessaires à la conception, l'animation du PEdT ; identifier le rôle que chacun pourrait avoir ; traduire les missions en compétences (et besoins pour les élus).
2 Plan d'accompagnement des montées en compétences	<p>À partir du diagnostic réalisé :</p> <p>Détailler les dispositifs à mettre en œuvre pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> utiliser les points de force observés ; définir un plan à moyen/long terme des points à consolider et à construire.
3 Plan d'accompagnement des montées en compétences	<p>Espaces de mobilisation PEdT et espaces internes :</p> <p>Consolider son plan individuel en l'associant aux différents espaces de travail repérés.</p>

Diagnostic des compétences à l'œuvre

	Services	Fonctions et missions dans la conception, la mise en œuvre de l'animation, l'évaluation, etc ... du PEdT	Compétences à mobiliser	acquis	à consolider	à construire
				être capable de ...	être capable de ...	être capable de ...
Technicien.ne.s	Éducation Animation	Animateur.trice.s				
			Référent.e périscolaire			
			Coordinateur.trice.s périscolaires			
			Directeur.trice.s ACM			
			Animateur.trice.s jeunesse			
			Coordinateur.trice.s de service			
			Direction adjoint générale			
Elues	Autres services de la collectivité					
Fonction support	Fonction support	Secrétariat				
			Service comptable			
Élu.es	Mairie					
		XXX - délégué.e				
		XXX				
		XXX				

Outil de déclinaison des compétences à mobiliser en fonction des missions / fonctions à l'œuvre au sein du PEdT

Plan d'accompagnement de la montée en compétences

Points forts de votre organisation :

En vous appuyant sur les compétences évaluées « acquises » ainsi que les éléments consolidés du fonctionnement de votre structure / collectivité :

Compétences à sécuriser :

À partir des compétences évaluées « à consolider » ainsi que les points de fonctionnement de votre structure à renforcer :

	<i>d'sécuriser à court terme</i>	<i>moyens d'mettre en oeuvre</i>	<i>d'sécuriser à moyen terme</i>	<i>moyens d'mettre en oeuvre</i>	<i>d'sécuriser à un long terme</i>	<i>moyens d'mettre en oeuvre</i>
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
...						

Compétences à construire :

À partir des compétences évaluées « à construire » et des fonctionnements non encore institués dans votre organisation.

	<i>d'sécuriser à court terme</i>	<i>moyens d'mettre en oeuvre</i>	<i>d'sécuriser à moyen terme</i>	<i>moyens d'mettre en oeuvre</i>	<i>d'sécuriser à un long terme</i>	<i>moyens d'mettre en oeuvre</i>
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
...						

Outil de construction du plan de montée en compétences

Boîte à outils à usage des formateurs en éducation active

Céméa Pays de Loire



<https://acm-cvl.fr/projets/vademecum-et-ressources/>

Des outils pour mettre en œuvre la participation

GRAINE



<https://acm-cvl.fr/projets/vademecum-et-ressources/>

Exemple de tableau de suivi d'évaluation - Accolades

Si vous souhaitez réaliser l'évaluation des résultats et des changements, certaines questions sont utiles à se poser :

- Quels sont les **changements** les plus **significatifs** chez la population concernée ?
- Les changements prévus sont-ils en voie d'être atteints ?
- Quels sont les **facteurs externes** qui agissent comme levier ou comme frein à l'atteinte des objectifs ?

À partir de l'exemple de tableau de suivi évaluation ci-dessous, en ajoutant des indicateurs et des **questions évaluatives**, construisez votre suivi-évaluation.

Exemple de tableau de suivi - Évaluation :

Les questions évaluatives, elles

- orientent la suite de la démarche
- délimitent le champ d'investigation
- précisent l'angle sous lequel l'objet sera évalué

Objet d'évaluation	Gouvernance circulaire
Résultat / changements souhaité	Le conseil d'administration de la structure expérimente une gouvernance collégiale
Indicateurs	(100) % des administrateurs ont adopté les principes de collégialité, ils comprennent et investissent l'ensemble de ces principes. Le CA fait vivre durant 5 séances les principes.
Questions évaluatives	Pensez-vous que chacun des principes de votre collégialité sont utilisés dans vos séances ? Sont-ils tous indispensables de la même manière ? Vous sentez-vous écouté et à l'écoute dans ce nouveau partage du pouvoir ?
Méthode de collecte (comment ?)	Rencontres collectives et individuelles - Réunion du CA
Source (auprès de qui ?)	Les administrateurs
Responsable	
Échéancier	6 mois après le début de sa mise en place

Les questions évaluatives : associées à un indicateur, à un critère, c'est une question réelle posée à un acteur, un public

- Pour renseigner le changement, quelle question veut-on poser ?
- Ou inversement

Outil Dynamo - Accolades

Pour aller plus loin, explorez la fiche de changement et adaptez-la...

Évaluation du changement :

Notre changement

Que souhaitons-nous apprendre de ce projet ?	
À l'issu du projet, comment saurons-nous que nous avons réussi ?	

Utilisation des résultats

Comment utiliserons-nous les résultats de l'évaluation ?	
Avec qui, quand et comment nous partagerons nos résultats et apprentissages ?	

Questions évaluatives	Indicateurs quantitatifs et qualitatif :	Méthode de collecte et outils :
Sur les résultats de chacune des actions projets		
Sur le processus : Niveau de coopération : Niveau de participation du public cible		

Sur les effets et impacts souhaités :	
---------------------------------------	--

Sur les effets et impacts non prévus et/ou non souhaités : <i>Durant telle période, quels sont les changements les plus significatifs que vous avez observés ? Pourquoi ces changements sont-ils importants selon vous ? Qu'est ce qui a contribué à ces changements selon vous ? En quoi le projet a-t-il contribué à ces changements ?</i>	Récit (laissez moi vous raconter une histoire) :	Entretiens formels ou informels, individuels ou collectifs
	_____	_____

Changements visés fin de projet :

Changement intermédiaire :	
Éléments de contexte prévalant l'hypothèse :	

Qu'allez-vous faire et en quoi ce que vous allez faire contribue à ce changement souhaité ? Décrivez les actions, projets, stratégies et pour chacune d'entre elle expliquer leur contribution au(x) changement(s) souhaité(s) :

Actions projets	Thématiques mobilisées : <input type="checkbox"/> Enfance / jeunesse <input type="checkbox"/> Accès aux droits <input type="checkbox"/> Parentalité / familles <input type="checkbox"/> Animation vie sociale / participation des habitants	Contribution au(x) changements :
Actions projets	<input type="checkbox"/> Enfance / jeunesse <input type="checkbox"/> Accès aux droits <input type="checkbox"/> Parentalité / familles <input type="checkbox"/> Animation vie sociale / participation des habitants	
Actions projets	<input type="checkbox"/> Enfance / jeunesse <input type="checkbox"/> Accès aux droits <input type="checkbox"/> Parentalité / familles <input type="checkbox"/> Animation vie sociale / participation des habitants	

Outil Accolades

Les ressources

Les multiples ressources indiquées tout au long de ce vademecum sont à consulter sur le site acm-cvl.fr, dans une rubrique dédiée :



<https://acm-cvl.fr/vademecum-pedt/>

Cette rubrique fera l'objet de mises à jour régulières, afin d'intégrer les nouvelles ressources repérées susceptibles de vous intéresser, n'hésitez pas à la consulter régulièrement.

Remerciements

Les autrices de ce guide remercient les nombreux contributeurs qui ont partagé leurs ressources et relu avec attention le document pour que ce dernier puisse être accessible à tous et vous soutenir dans l'animation de vos démarches.



Fièrement réalisé par l'agence des Monstres