

trajectoires

VILLE DE BREST
Direction Education - Enfance
Hôtel de Ville
29279 BREST CEDEX

LE MODE OPERATOIRE DU PEL BRESTOIS

Rapport de mission

Avril 2005

Trajectoires groupe de recherche et d'études
91, avenue Berthelot - 69007 Lyon
Tél. : 33 (0)4 78 69 02 88 - Fax : 33 (0)4 78 58 25 33
www.trajectoires-reflex.org - E-mail : trajectoires@trajectoires-reflex.org
Sas au capital de 40 000 € - RCS Lyon B 400 155 327 - Siret 400 195 327 00012 - APE 741E

groupe **reflex**

Acadie, Paris
Acelf, St. Strasbourg
Adelus, Marseille
Auren, Nantes
Cézar, Rennes
Placs, Bordeaux
> **Trajectoires, Lyon**

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
I REGARD SUR LE PEL BRESTOIS	4
I.1 DES MOTS AU FAIRE	4
I.1.1. Une première phase faite de mots	4
I.1.2. Une seconde phase faite de fiches actions et de financements	5
I.1.3. Une troisième phase, symbiose des deux précédentes	5
II REGARD SUR LE FONCTIONNEMENT ACTUEL DU PEL	7
II.1 DES AVANCÉES INDÉNIABLES	7
• L'affirmation politique de la prise en compte de l'éducation	7
• Un partenariat institutionnel acquis	7
• Un Projet éducatif construit selon une logique de partage	7
• Des moyens financiers portés dans le cadre du PEL	7
• Beaucoup de réunions auxquelles on vient	7
• Une unité d'approche qui permet de dépasser la catégorisation en tranches d'âge	8
• Un poste de chargé de mission qui a permis de lancer le PEL	8
• Des quartiers qui ont démontré l'intérêt et la pertinence du PEL	8
• Dans chaque quartier, un espace-temps dédié à l'éducation	8
• La fonction de référent peut évoluer	8
• Des référents vraiment investis	9
• Un site internet d'une très bonne qualité	9
• La veille éducative naturellement dans le PEL	9
II.2 DES FAIBLESSES QUI DOIVENT ÊTRE GÉRÉES	9
• Une absence de bilan préjudiciable au bon fonctionnement du PEL	9
• L'insuffisance d'écrits	9
• Un PEL qui vise à une meilleure cohérence des acteurs éducatifs, que la Ville n'arrive pas à mettre en place pour elle-même	10
• Le poste de chargé de mission est mal positionné	10
• La nécessité de clarifier le circuit de financement et son suivi	10
• L'articulation des politiques ordinaires et du PEL	11
• Une maîtrise d'œuvre qui n'en est pas une	11
• Des groupes thématiques qui semblent fonctionner indépendamment des quartiers	11
• Comment intégrer les nouveaux acteurs qui arrivent dans les quartiers ?	11
• Une implication diverse dans les quartiers pour l'Éducation nationale	11
• Des quartiers qui ont du mal à démarrer	12
• Des réunions de quartiers qui ne sont pas simples à gérer	12
• Des référents qui font tout !	12
• Des liens manquants et des absents	12
• Peu d'effets encore sur le fonctionnement et l'organisation des services	12
• Une lisibilité encore très faible pour certains personnels	12
• Un besoin d'animation ressenti	13
• Les groupes de travail ne donnent pas entière satisfaction	13
• La fonction d'anticipation du PEL ne semble pas développée	13
• Il manque une vision stratégique	14
III AGIR POUR UN PEL FÉDÉRATEUR ET PLUS EFFICIENT	15

INTRODUCTION

Les membres du PEL de Brest ont souhaité qu'une mission courte d'analyse du fonctionnement du dispositif soit engagée en vue d'améliorer son fonctionnement. Elle comportait trois objectifs :

- Analyser le mode de fonctionnement actuel qui s'est construit au fur et à mesure de l'avancée dans la démarche de Projet.
- Mettre à jour les problèmes que pose l'organisation actuelle.
- Proposer ensuite un mode de fonctionnement plus efficient.

Nous avons rencontré en face à face, et échangé au téléphone, avec une trentaine de personnes impliquées à des degrés divers dans le dispositif.

L'analyse que nous portons ne se prétend pas exhaustive, elle vise surtout à identifier des points de faiblesse dans l'organisation qui pénalisent le développement du PEL. Il ne s'agissait pas pour nous de présenter un mode d'organisation idéal mais plutôt de **s'appuyer sur ce qui existe pour l'améliorer**. C'est la raison pour laquelle les propositions peuvent parfois paraître un peu disjointes. Mais nous sommes convaincus que si des solutions sont apportées aux différents points que nous évoquons, l'agrégation de ces réponses fera beaucoup plus que leur simple addition.

Trois parties sont présentées dans le document : la première propose une lecture générale de l'évolution du PEL brestois, la seconde identifie les points forts et les faiblesses avec une insistance plus forte sur ce dernier aspect, et enfin, la troisième partie offre une série de propositions très concrètes et réalistes pour améliorer le fonctionnement du PEL.

I REGARD SUR LE PEL BRESTOIS

1.1 Des mots au faire

1.1.1. Une première phase faite de mots

Le lancement de la démarche du PEL de Brest s'est fait sur le mode de l'expérimentation : « on démarre sur un quartier pour ensuite développer sur d'autres ». La première phase a consisté à faire un travail de diagnostic et, avant cela, à produire un état des lieux de l'offre. Le recensement de plus de 2 millions d'heures d'activités¹, un énorme travail, a permis de mettre à jour des disparités très importantes dans l'offre. Dans certains quartiers, les enfants pouvaient bénéficier de trois fois plus d'heures d'activités que dans d'autres, sans que ceux-ci soient plus particulièrement les plus défavorisés socialement, culturellement ou économiquement. L'avis des uns et des autres s'est ensuite exprimé sur les enjeux à privilégier dans chacun des quartiers, à partir des éléments mis en évidence par l'état des lieux. Beaucoup de textes, beaucoup de réunions, de présentations, de rendus où très souvent la même question est revenue « mais, c'est quoi le PEL : un truc de plus ». Pourtant, à l'extérieur de Brest, de nombreux acteurs étaient déjà intéressés par ce qui se tramait ici, jusqu'au Ministre de la Ville de l'époque, qui avait voulu voir en personne cette démarche originale.

C'était il y a plus de 5 années, moment où peu de gens parlaient de PEL. Mais, il fallait néanmoins tenir, car pour qu'un projet soit un projet, il faut qu'il se formalise à travers un document. De plus, dans le cas du PEL brestois, le document devait être l'émanation des différents services de la Ville, de l'Éducation nationale (1^{er} et 2^{ème} degrés), de la CAF, de la CUB, du Conseil général, de la DDJS, tant au niveau des responsables hiérarchiques que des acteurs de terrain, le tout sur les 7 quartiers. Que de mots prononcés, échangés, que d'incompréhensions, d'intentions mal comprises, de volonté, de résistances... Beaucoup de mots qui se sont aujourd'hui agencés dans un texte qui fait référence : le Projet Educatif Local Brestois, et son incomparable site internet.

Cette première phase est aujourd'hui terminée. Les mots n'ont pas disparu, ils sont là. Mais aujourd'hui, c'est d'abord le temps des actions concrètes. Et finalement, c'est là que tout commence.

¹ Merci à Josiane Menet sans qui ce travail n'aurait jamais été possible.

1.1.2. Une seconde phase faite de fiches actions et de financements

« C'est fumeux tout ça ; mais qu'est ce que ça m'apporte ? » : la vision utilitariste et le besoin d'immédiateté du retour sur investissement tant dénoncé pour les enfants d'aujourd'hui sont aussi présents chez bon nombre d'adultes, même dans les milieux de l'éducation. Qui disait déjà : « l'éducateur a besoin d'être éduqué » ?

Cette seconde phase est celle des actions. Et chaque quartier fait remonter des fiches actions pour financement. Ironie de l'histoire, le quartier choisi pour être pionnier dans la mise en place du PEL sera finalement le dernier : comme quoi l'innovation n'a pas toujours lieu là où on l'attend !

Lors de cette seconde phase, il est tout à fait remarquable de noter que sans bruit, sans grands débats, une gestion collective des financements s'est mise en place. Ainsi, des financements du Contrat de ville, du Contrat Temps Libres, du Contrat Éducatif Local et d'autres qui vont suivre ont pu être gérés par les partenaires du PEL pour décider de leur affectation. Cela peut parfois sembler naturel à Brest, mais il n'en est rien. Et même si le PEL est d'abord une démarche, il n'en reste pas moins vrai que pour produire du changement, il faut maîtriser des moyens financiers.

Pour le moment bien sûr, tout ne fonctionne pas encore parfaitement. On ne sait pas toujours comment les décisions sont prises, quel est le montant attribué, mais pour autant, la culture commune construite lors de la première phase prend ici toute son expression dans le temps de l'action concrète.

1.1.3. Une troisième phase, symbiose des deux précédentes

La troisième phase est à construire : elle représente l'articulation du PEL, comme espace de réflexion, d'analyse, d'élaboration d'orientations à moyen et long terme, avec l'action immédiate et la mise en œuvre tant à l'échelle des quartiers qu'à celle de la ville.

Tout d'abord, il est essentiel de ne pas laisser en chemin le travail engagé dans la première phase. Que serait en effet le PEL brestois s'il ne s'agissait que de financer des actions ? Il faut donc maintenir et développer la dimension réflexive au sein du PEL. Mais, pour ce faire, il faut bien sûr animer ce travail, proposer des thématiques de réflexion : il s'agit de faire vivre un véritable espace de débats sur les enjeux éducatifs d'aujourd'hui et de demain. Celui-ci doit pouvoir irriguer les quartiers et avoir un impact sur les actions qui s'y déroulent.

Les actions engagées à l'échelle des quartiers ou de la ville doivent se développer, et les financements mieux s'harmoniser, tout d'abord ceux qui sont propres à la

Ville de Brest, mais aussi ceux des autres institutions entre elles, et avec la Ville. Cette troisième phase doit être celle qui place les institutions impliquées dans le PEL sous le signe de la cohérence. Ce doit être aussi celle qui mobilise les quartiers à hauteur de ceux qui sont les plus avancés aujourd'hui, avec un renforcement partout de la position des référents, acteurs clefs du dispositif.

II REGARD SUR LE FONCTIONNEMENT ACTUEL DU PEL

II.1 Des avancées indéniables

- L'affirmation politique de la prise en compte de l'éducation

Il est indéniable qu'aujourd'hui, la Ville de Brest autant que ses différents partenaires ont affiché une volonté commune d'assumer et de revendiquer leur rôle dans l'éducation de l'enfant et du jeune. Ils se positionnent ainsi comme des acteurs essentiels du développement et du devenir du territoire brestois. La présence d'un élu dans chaque groupe de quartier en témoigne.

- Un partenariat institutionnel acquis

Il est indéniable aussi, au bout de toutes ces années, qu'une véritable dynamique collective s'est construite entre les partenaires. Il semble acquis, pour les hiérarchies de toutes les institutions signataires, que le PEL est une bonne chose pour le territoire brestois

- Un Projet éducatif construit selon une logique de partage

Le PEL brestois est le fruit d'une longue concertation. Il présente des orientations travaillées, discutées tant au niveau des hiérarchies que des acteurs de « terrain ». Il propose également les valeurs communes qui fondent l'action des éducateurs du territoire brestois. Il est enfin une base pour l'action de chacun, ancien et nouvel arrivant sur la commune. Sa qualité est également largement reconnue à l'extérieur de Brest où il est perçu comme un projet de référence.

- Des moyens financiers portés dans le cadre du PEL

Le PEL gère avec les différentes institutions signataires plusieurs sources de financement liées à des contrats ou à des financements spécifiques. Il s'agit d'un point très important dans la structuration et l'évolution du PEL. En effet, comme nous l'avons dit précédemment, les moyens financiers ont bien souvent un effet mobilisateur même dans le champ de l'éducation. D'autres financements pourraient être intégrés dans le système de gestion collective qui permet de construire la cohérence du champ de l'éducation dans le territoire brestois.

- Beaucoup de réunions auxquelles on vient

Les réunions sont nombreuses, mais comment faire autrement quand on veut faire travailler ensemble des acteurs de différentes institutions ? Il faut le souligner, les réunions mises en place au début du PEL n'ont pas disparu et la mobilisation est toujours de mise, même si chacun souligne la nécessité d'en améliorer le fonctionnement.

- Une unité d'approche qui permet de dépasser la catégorisation en tranches d'âge

Comme l'illustrent les thèmes des groupes de travail, la démarche mise en place a permis de dépasser une logique de tranches d'âge. Ainsi, ce qui était recherché dans les procédures d'aménagement du temps trouve aujourd'hui sa meilleure expression à Brest. Bien entendu, il reste à améliorer la prise en compte de cette dimension, comme celle liée aux différents espaces éducatifs fréquentés par l'enfant ou le jeune, mais le PEL semble engagé sur une voie prometteuse.

- Un poste de chargé de mission qui a permis de lancer le PEL

La création du poste de chargé de mission a été déterminante dans la mise en œuvre du PEL. Chacun reconnaît aujourd'hui que sans ce poste, le PEL n'aurait pas pu se développer. Il reste toutefois des points faibles sur le positionnement de ce poste, nous y reviendrons plus tard.

- Des quartiers qui ont démontré l'intérêt et la pertinence du PEL

La réalité de la mise en œuvre du PEL dans les quartiers est diverse. Toutefois, dans certains quartiers, la démarche suivie démontre la pertinence des principes fondateurs du PEL. L'identification des besoins à l'échelle du quartier a pu s'opérer, le recensement des ressources disponibles également. Des actions ont pu être mises en place dans une logique partenariale. Une véritable dynamique collective à l'échelle du territoire du quartier est engagée, les acteurs éducatifs ont plaisir à se retrouver et, au-delà des actions, des réflexions approfondies sont engagées sur la co-éducation par exemple.

- Dans chaque quartier, un espace-temps dédié à l'éducation

Aujourd'hui, on peut dire qu'un espace-temps éducation identifié s'est construit dans chaque quartier. Chaque acteur intéressé par ce champ sait qu'il peut y trouver un lieu d'échanges, de ressources et de rencontres avec d'autres éducateurs.

- La fonction de référent peut évoluer

La fonction de référent, qui constitue la cheville ouvrière du PEL, pose toujours problème du côté de la Ville, tant elle repose sur l'engagement volontaire des

acteurs, nous y reviendrons ci-après. Mais cette fonction semble pouvoir évoluer puisqu'un poste a été créé dans le quartier Europe qui comprend, pour un mi-temps, la fonction d'animation du PEL. L'effet sur le fonctionnement du PEL à l'échelle du quartier est évident.

- Des référents vraiment investis

Les référents Ville, Éducation nationale, CAF sont vraiment les animateurs du PEL. Ils assument cela depuis plusieurs années avec beaucoup de dévouement. Il faut souligner qu'aucun quartier se trouve sans référent. Il faut souligner aussi que les triomes semblent plutôt bien fonctionner et que plusieurs référents remplissent cette tâche avec efficacité depuis le début du lancement de la démarche.

- Un site internet d'une très bonne qualité

Le site internet est à l'image de son PEL. On y trouve des informations générales, mais également des comptes rendus de quartier. Il est à la fois un outil d'information, de communication pour les acteurs d'un quartier et entre les quartiers, ainsi qu'un levier de promotion de la démarche brestoise. « Qu'est-ce qu'un PEL : vous pouvez aller voir le site du PEL de Brest »... Pour autant, il est parfois difficile d'y repérer une ligne éditoriale.

- La veille éducative naturellement dans le PEL

Le dispositif de veille éducative proposé par l'État a trouvé sa place au sein du PEL. Comme pour les quartiers, il s'est constitué à l'échelle de la ville un espace-temps bien identifié comme le lieu de débat et de mise en œuvre d'actions éducatives. Cela reste bien sûr à améliorer, mais aujourd'hui, le PEL est devenu incontournable.

II.2 Des faiblesses qui doivent être gérées

- Une absence de bilan préjudiciable au bon fonctionnement du PEL

Le PEL est maintenant largement engagé : il existe de nombreuses actions à l'échelle des quartiers, plusieurs groupes thématiques, ainsi qu'une gestion collective de différents financements. Il y a donc une activité importante qui mobilise des acteurs de différentes institutions, dans différentes positions au sein des institutions, et pour autant, aucun bilan n'est fait pour l'instant. C'est à la fois préjudiciable pour les acteurs, qui finalement à aucun moment peuvent se représenter ce qui a été fait, comme pour les directions des institutions signataires qui financent et mettent à disposition du personnel sans avoir véritablement un retour clair sur ce qui a été fait.

- L'insuffisance d'écrits

Il est tout à fait marquant de constater qu'il existe relativement peu d'écrits concernant l'activité du PEL. Nous l'avons dit, il n'y a pas de bilan, mais il n'y a pas plus de comptes rendus des réunions du groupe Technique, comme il n'existe manifestement pas de traces écrites des groupes thématiques. Il n'y a pas non plus de diffusion, alors que beaucoup sont en demande d'un suivi physico-financier de l'activité du PEL.

Les seuls écrits que l'on trouve, et qui sont sur le site, sont les comptes rendus de réunions pour certains quartiers.

- Un PEL qui vise à une meilleure cohérence des acteurs éducatifs, que la Ville n'arrive pas à mettre en place pour elle-même

Si le PEL a constitué un espace de travail inter-partenaires, il faut bien reconnaître que la Ville a encore des difficultés à le mettre en place pour elle-même. En effet, les domaines de la jeunesse et de la petite enfance ne sont que partiellement impliqués dans cette démarche. Même si des liens existent, les services petite enfance comme jeunesse ne sont pas des éléments du PEL. Les domaines du sport et de la culture restent eux aussi très en dehors, même si chacun s'adresse bien évidemment aux publics concernés par le PEL. Tous n'identifient pas encore clairement quelle place ils pourraient avoir dans un dispositif qui reste complexe pour bon nombre d'acteurs de ces secteurs. Plus étonnant est le cas du secteur de l'enfance scolarisée qui semble fonctionner, en particulier pour les projets d'école, selon un mode opposé à la logique du PEL et plus généralement à la logique de territorialisation engagée par la Ville de Brest. En effet, la réalité des territoires importe finalement peu puisque la Ville propose un catalogue dans lequel chacun choisit en fonction de son intérêt sans que les actions ou la réalité du territoire interviennent dans les décisions du service. On le voit, il y a encore un peu de chemin à parcourir du côté de la Ville pour construire une stratégie éducative cohérente.

- Le poste de chargé de mission est mal positionné

La création du poste de chargé de mission PEL a été saluée par tous comme une avancée considérable dans la construction et la mise en œuvre du dispositif. Il a été situé dans les locaux du service socio-culturel, peut-être pour des raisons de commodités. Mais, si l'on attache un peu d'importance au symbole, on conviendra aisément que cela n'est pas neutre sur l'action du chargé de mission. Il a parmi ses fonctions celle de faire travailler ensemble tous les services de la direction de l'éducation et au-delà, et il est impératif de faire attention au marquage à l'un ou l'autre service.

- La nécessité de clarifier le circuit de financement et son suivi

Plusieurs acteurs évoquent la difficulté de se repérer sur les financements : à quel moment la demande peut-elle être faite ? Quand la décision sera-t-elle prise ?

Quand les financements arriveront-ils réellement ? Comment connaître la décision prise ? Comment connaître les actions financées sur chaque quartier ? Il y a manifestement une sous-information concernant les financements.

- L'articulation des politiques ordinaires et du PEL

Le PEL entre parfois en tension avec les politiques ordinaires. Cela peut être le cas pour les associations qui bénéficient d'une convention avec la Ville. Lorsqu'elles sollicitent le PEL, la question se pose de savoir si cette action ne rentre pas dans leur fonctionnement ordinaire. De même, telle structure souhaite un financement PEL alors même qu'elle a des subventions pour faire un travail de même nature.

Ceci pose en fait la question des critères de financement du PEL. Doit-il intervenir pour des actions innovantes – ce qui pose ensuite la question de la pérennisation ? Doit-il soutenir uniquement des actions qui impliquent plusieurs partenaires ? Doit-il soutenir des actions qui se situent dans ses orientations affichées ? Doit-il aider des projets qui combinent plusieurs de ces critères ?

- Une maîtrise d'œuvre qui n'en est pas une

Une maîtrise d'œuvre a été mise en place. Celle-ci, semble-t-il, s'est mise en place pour la gestion globale du PEL, et plus particulièrement des financements. Il nous semble qu'une véritable maîtrise d'œuvre doit être en prise permanente avec les acteurs des différents quartiers, ce qui ne semble pas le cas dans sa composition actuelle.

- Des groupes thématiques qui semblent fonctionner indépendamment des quartiers

On a le sentiment que le travail réalisé en groupe thématique, qui est particulièrement intéressant, ne semble pas forcément irriguer les groupes de quartier. Au-delà de cet aspect, c'est toute la circulation de l'information qui semble se poser.

- Comment intégrer les nouveaux acteurs qui arrivent dans les quartiers ?

Chaque année, de nouveaux agents arrivent dans le champ éducatif. Que ce soit du côté des institutions signataires comme des associations. N'y a-t-il pas une démarche spécifique à faire pour les accueillir ?

- Une implication diverse dans les quartiers pour l'Éducation nationale

Si les responsables de l'Éducation nationale sont impliqués dans le PEL comme les principaux de collège le sont dans les quartiers, il n'en est pas de même pour les écoles. Selon les quartiers, l'implication des directeurs est très variable, et dans

certains cas, il n'y a aucune école représentée. Les professeurs des écoles, quant à eux, ne sont présents dans les groupes de travail qu'à de rares exceptions.

- Des quartiers qui ont du mal à démarrer

Dans certains quartiers, il y a encore des acteurs qui n'ont pas envie de travailler ensemble et la démarche avance peu. Ne faut-il pas faire de la « discrimination positive » pour mobiliser les acteurs et les inciter à s'inscrire dans la logique PEL ?

- Des réunions de quartiers qui ne sont pas simples à gérer

Pour les référents, animer des réunions où sont parfois présentes 25 à 30 personnes n'est pas simple. Ceci d'autant plus qu'il faut pouvoir intéresser des professionnels et des bénévoles d'horizons très divers. Certains considèrent qu'ils sont parfois en limite de compétence. Ne faut-il pas envisager un plan de formation pour eux ainsi que pour d'autres acteurs en position de gestion du PEL, animateurs de groupes de travail, du groupe Technique... ?

- Des référents qui font tout !

Un référent doit assumer une lourde tâche puisque sa mission englobe la rédaction, la mise sous pli et l'envoi des convocations, l'animation, la rédaction, la mise sous pli et l'envoi des comptes rendus, le suivi des projets, les photocopies des fiches projets... On voit bien qu'il est difficile d'assumer correctement ce rôle en plus de sa mission ordinaire. Se pose donc de nouveau la question du statut des référents, en particulier de ceux qui sont missionnés par la Ville.

- Des liens manquants et des absents

Il y a manifestement des manques de liens avec les mondes sportif et culturel. Ainsi, il y a relativement peu de relations entre les clubs sportifs et les équipements sociaux ou les écoles. De même, il faut noter l'absence dans le PEL d'associations à dominante spécifique sport ou culture.

- Peu d'effets encore sur le fonctionnement et l'organisation des services

La mise en place du PEL n'a pas encore produit, semble-t-il, véritablement d'effets directs sur le fonctionnement des services. Nous l'avons noté pour la Ville, mais il en est certainement de même pour les autres partenaires. On note également l'absence de certains services de signataires comme ceux du Conseil Général. Pourtant, le PEL doit bien impliquer de travailler autrement, mais ne faut-il encore un peu de temps pour percevoir des évolutions ?

- Une lisibilité encore très faible pour certains personnels

Il est clair qu'il y a des différences importantes de perception du PEL. Pour certains agents relativement éloignés, professeurs des écoles, animateurs, personnels de gestion des services de la Ville, la démarche PEL est floue, complexe. Il est pour eux difficile de se repérer, et encore plus de pouvoir penser y trouver une place. Ne faut-il pas encore rendre le PEL plus lisible et accessible ?

- Un besoin d'animation ressenti

Le PEL est une démarche parfois lourde, complexe, et au sein de laquelle tous les acteurs ne se repèrent pas toujours. Il y a un besoin encore plus fort d'animation du dispositif pour faire émerger des thèmes de travail, pour soutenir la mise en route de certains comme, par exemple, le groupe parentalité qui est en attente depuis plusieurs mois alors que des animateurs sont désignés.

De même, il y aurait des thèmes à promouvoir dans le domaine du sport, par exemple le respect des règles. N'est-il pas possible d'initier certaines actions ?

- Les groupes de travail ne donnent pas entière satisfaction

Dans l'organisation actuelle, nous avons plusieurs groupes de travail :

- Un comité de pilotage qui, manifestement, ne semble pas se réunir très souvent, et dont la fonction est finalement confondue avec celle du groupe Technique.
- Le groupe Technique qui se réunit tous les mois et qui est l'instance de pilotage à l'échelle Ville. Ce groupe, semble-t-il, oscille entre de la diffusion d'informations sur ce qui se fait dans les quartiers, la présentation et la discussion des demandes de financement, et des réflexions de fond sur des sujets du champ de l'éducation.
- Une maîtrise d'œuvre qui n'a qu'un positionnement : le niveau Ville. Elle semble plus un groupe de préparation des rencontres du groupe Technique qu'une véritable maîtrise d'œuvre.
- Un groupe de programmation budgétaire qui doit alléger la dimension financement au sein du groupe Technique. Mais, nous l'avons dit, le cheminement des financements reste à clarifier.
- Des commissions thématiques qui semblent plutôt bien fonctionner, même si elles ont tendance à s'autonomiser. Les participants peuvent parfois avoir une vision du PEL uniquement à travers elles.

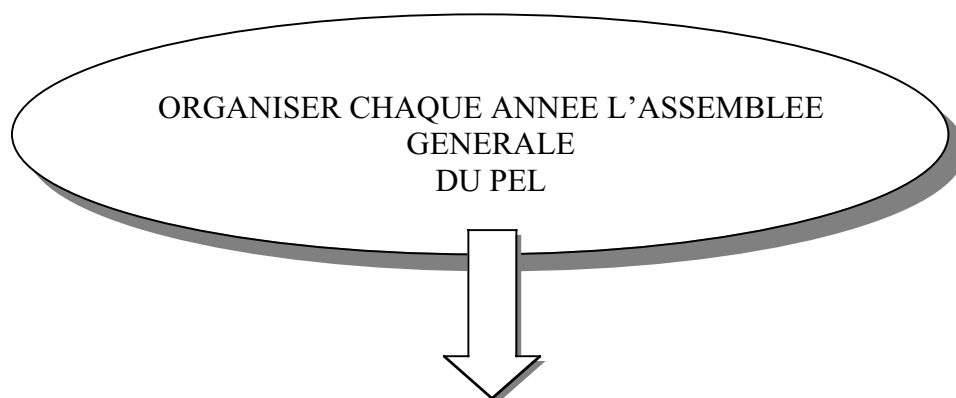
- La fonction d'anticipation du PEL ne semble pas développée

Le PEL doit être un espace de réflexion et d'anticipation concernant le champ de l'éducation en général. Il n'y a pas eu de réactualisation du diagnostic. Cela pourrait être néanmoins utile de se questionner sur de nouvelles problématiques, comme par exemple les vacances des jeunes ou des enfants. De même, l'évolution de certains quartiers de Brest doit inciter à une réflexion sur la manière dont ces changements vont affecter le domaine de l'éducation.

- Il manque une vision stratégique

Le PEL peut parfois apparaître, en caricaturant, comme une agrégation d'actions dans les quartiers et l'existence de groupes thématiques à l'échelle de la ville. Mais, comme dans toute démarche de projet, et encore plus dans le domaine de l'éducation, il doit y avoir des directions un peu fortes que l'on doit identifier à travers la structuration et les orientations retenues. Il semble qu'en vitesse de croisière, les objectifs de changements et d'évolutions aient quelque peu été oubliés.

III AGIR POUR UN PEL FÉDÉRATEUR ET PLUS EFFICIENT

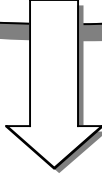


Le PEL, qui réunit des institutions nombreuses et des acteurs de 7 quartiers, doit avoir une fois par an un temps de rencontre où va être présenté le bilan de l'année écoulée et les propositions de travail pour l'année suivante.

Cette rencontre doit être un temps de travail, mais également un moment convivial où les acteurs des quartiers peuvent se rencontrer.

Ne pas oublier :
Préparer cette rencontre pour qu'elle soit vivante, et que les présents puissent en sortir avec plus d'informations qu'en entrant

PRODUIRE UN BILAN ANNUEL
DU PEL ET LE PRESENTER AUX
FINANCEURS ET AUX
ACTEURS EDUCATIFS DE LA
VILLE LORS DE L'AG



Le PEL doit rendre compte de son activité tant auprès des financeurs que des acteurs brestois de l'éducation, dans lesquels on doit inclure les parents.

Pour cela nous proposons que :

- chaque groupe thématique
- et
- chaque quartier

puisse faire de façon simple le bilan de son activité en 3 points :

- . Qu'est ce que nous avons décidé de faire en début d'année ?
- . Qu'avons-nous fait ?
- . Quelles perspectives pour l'année suivante ?

Un bilan doit être également réalisé sur ce même modèle pour les actions menées par le PEL à l'échelle de la ville

Un bilan financier doit aussi être dressé.

**Ne pas oublier :
Chaque début d'année,
désigner 2 responsables en charge du bilan
pour chaque thème et
pour chaque quartier**

REPOSITIONNER LE POSTE DE CHARGE DE MISSION
PEL

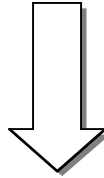


Le poste de chargé de mission du PEL doit être directement rattaché au directeur de la direction éducation. En effet, si l'on veut favoriser le travail en transversalité au sein des services de la Ville, il ne faut pas que le chargé de mission PEL soit marqué par une quelconque appartenance à un service.

Le responsable de la dynamique générale du PEL est bien le directeur de la direction éducation : pour l'assister, il a un chargé de mission éducation.

Ne pas oublier :
**Le bureau du chargé de mission PEL doit être
installé très proche de celui du directeur de la
direction éducation**

DEFINIR UNE STRATEGIE POUR LES QUARTIERS
A FAIBLE DYNAMIQUE PEL



La situation des quartiers où les actions sont peu nombreuses et où les référents ont des difficultés pour mobiliser les acteurs éducatifs doit faire l'objet d'une action spécifique dans le cadre du groupe Technique :

- une analyse des raisons de ces problèmes
- l'élaboration d'une stratégie à un an pour changer la situation

**Ne pas oublier :
Impliquer toutes les institutions signataires
dans cette réflexion**

RENFORCER ENCORE LA COHERENCE
DU DOMAINE DE L'EDUCATION EN RENFORCANT
LES FINANCEMENTS GERES COLLECTIVEMENT



Plusieurs enveloppes budgétaires sont gérées au sein du PEL dans une logique partenariale, CEL, CTL.

Il faut aller plus loin, et intégrer par exemple :

- l'enveloppe fonctionnement du contrat enfance,
- le financement des projets d'école par la Ville,
- les financements des activités sportives de proximité.

Ne pas oublier :
Organiser la plus grande lisibilité possible sur
les choix des actions financées avec la mise en place
d'un tableau de suivi physico-financier

CREER UNE VERITABLE MAITRISE D'ŒUVRE DU
PEL



La MO d'aujourd'hui correspond à une MO pour la partie Ville du PEL.

À Brest, le PEL, c'est d'abord les quartiers et tous les acteurs qui y sont impliqués.

La MO doit être constituée par le chargé de mission, les référents Ville et un représentant de chaque institution signataire.

Ceux-ci doivent travailler ensemble très régulièrement, c'est la cheville ouvrière du PEL

Ne pas oublier :
La MO doit se réunir au minimum une fois par mois et être force de propositions pour les quartiers comme pour le groupe Technique

REDIGER DES COMPTES RENDUS DES REUNIONS



Il n'est pas envisageable, dans un dispositif rassemblant autant d'acteurs, de se passer de l'écrit.

Il doit y avoir des comptes rendus des réunions du groupe Technique, comme de toutes les autres rencontres.

Il n'est pas nécessaire de rédiger un roman, mais de pouvoir rendre compte des discussions et des décisions qui sont prises.

De même, pour les groupes thématiques ou les groupes de quartier.

**Ne pas oublier :
Ces comptes rendus peuvent être placés
sur le site où chacun peut les consulter à sa guise**

DEFINIR LES CRITERES DE FINANCEMENT
DANS LE CADRE DU PEL



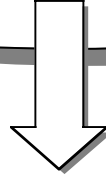
Aujourd'hui, il n'y a pas de critères précis qui rendent éligible ou non un projet.

Il faudrait clarifier cet aspect pour favoriser la transparence avec les quartiers.

Cela permettra aussi de réfléchir aux choix à faire, et viendra de ce fait alimenter la réflexion pour l'élaboration de la stratégie globale du PEL : s'agit-il de suivre ? d'initier ? de développer ?

**Ne pas oublier :
D'explicitier clairement le cheminement
d'un financement**

PENSER AUX NOUVEAUX ARRIVANTS
DANS LES QUARTIERS, DANS LES SERVICES



Des personnels nouveaux arrivent chaque année dans les écoles, les collèges, les équipements sociaux, de nouveaux habitants s'engagent dans les associations, il faut pouvoir les sensibiliser au PEL

Prévoir une rencontre d'information en regroupant par exemple 3 quartiers.

**Ne pas oublier :
Faire une invitation
personnalisée et proposer après l'information
un petit temps convivial**

PASSER DU REFERENT VOLONTAIRE AU
STATUT DE REFERENT



Nous l'avons dit, le travail de référent est lourd, il implique une multitude de tâches.

Aujourd'hui, avec le développement du PEL, il n'est plus possible de faire reposer la mission dans les quartiers des référents, plus spécifiquement pour les « référents Ville », sur un engagement volontaire « en plus » de leur mission.

Il faut donc prioritairement tendre à créer des postes sur le quartier tel que cela a été fait sur Europe et, dans l'attente de cette généralisation, clarifier au cas par cas le statut de chaque référent pour que sa mission et ses objectifs soient reconnus.

Il faudrait également trouver une solution pour soulager les référents des tâches de secrétariat.

**Ne pas oublier :
Intégrer le temps à mobiliser pour
assurer la fonction de
Maîtrise d'Oeuvre**

CONSTRUIRE UN VÉRITABLE PLAN DE FORMATION
POUR LES ACTEURS DU PEL



Les compétences nécessaires pour animer, s'impliquer dans le PEL, s'élargissent. L'animation de groupes inter-institutionnels n'est pas facile. On l'a dit, la rédaction des comptes rendus fait défaut, la circulation de l'information est à améliorer.

Un véritable plan de formation est à construire pour permettre à tous les acteurs, quelque soit leur niveau d'intervention, de remplir au mieux leur mission.

**Ne pas oublier :
Identifier très précisément les besoins et
les objectifs que l'on veut atteindre
pour chaque formation**

AVOIR UN PEL QUI VALORISE L'EDUCATION



Il faut, si l'on veut que le PEL vive, qu'il y ait une dynamique qui se crée. Il faut ainsi créer des événements, par exemple une semaine sur le respect des règles, ou bien encore la journée de la solidarité, ou encore l'échange entre les quartiers..., bref des temps qui vont à la fois favoriser l'éducation, être pleins de sens, et en même temps donner de la vie et de la visibilité au PEL.

De même, il faut que le PEL puisse avoir une fonction d'anticipation. Par exemple, il va y avoir des évolutions sur certains quartiers brestois : le PEL doit être à l'initiative d'une réflexion sur ces évolutions et la place de l'enfant et du jeune.

Ne pas oublier :
Le PEL ne doit pas devenir une procédure,
c'est une démarche.
Le PEL doit toujours être en mouvement

TRAVAILLER PLUS SPECIFIQUEMENT LA COHERENCE
DE L'INTERVENTION DE LA VILLE DE BREST



Il est dans un premier temps impératif de construire une cohérence des interventions au sein de la **direction éducation-enfance et socio-culturelle**. En effet, il apparaît très clairement des différences dans les modes d'intervention. Si le choix a été fait de prendre en compte la singularité des quartiers, il faut cesser la gestion sur le mode du tableau excel, à savoir la même chose pour tout le monde. Cette cohérence doit se construire au sein du PEL, sans pour autant que chacun perde son identité mais que l'intervention de chacun s'agence avec celles des autres services au sein de la direction.

Rechercher une plus grande cohérence dans un second temps avec les directions du pôle « **vie des habitants** ». Ce n'est que quand la direction éducation aura démontré une cohérence possible que d'autres grandes directions pourront s'engager. Pour autant, des actions sont possibles, par exemple travailler avec la direction des sports sur l'apprentissage des règles.

**Ne pas oublier :
Permettre à chacun de garder
son identité et
démontrer que le PEL apporte une plus value**

UN NOUVEAU FONCTIONNEMENT POUR LE GROUPE TECHNIQUE



Le groupe Technique n'est remis en cause par personne. Il y a seulement des insatisfactions sur son fonctionnement. Il est pour les uns trop centré sur les actions, pour les autres son intérêt est dans l'information diffusée, d'autre encore disent qu'il n'y a pas assez de débats.

Il faut maintenir le groupe Technique, sa composition et sa régularité, une fois par mois.

Mais il faut l'organiser :

La Maîtrise d'œuvre est chargée de le préparer et l'animer. Il peut y avoir un petit groupe chargé de cette préparation. Il faut faire le planning et les ordres du jour sur une année :

- 1 fois par trimestre, on traite des financements,
- 1 fois par trimestre, on traite une question de fond et les actions à initier à l'échelle ville,
- 1 fois par trimestre, on fait le point sur les quartiers avec la possibilité d'un coup de zoom sur un quartier en particulier.

Cela doit avoir été bien préparé au préalable pour conduire une réunion efficace dans un temps limité. Des décisions doivent pouvoir être prises et des comptes rendus faits immédiatement à la suite.

**Ne pas oublier :
Eviter les réunions qui ne sont pas animées
car tout le monde perd son temps**

AMELIORER LE FONCTIONNEMENT DE
LA PROGRAMMATION FINANCIERE



Pour la programmation financière, la gérer une fois par trimestre par le groupe Technique nous semble suffisant.

Il faut au préalable que chaque institution ait eu les projets suffisamment avant pour venir avec un avis motivé lors de la réunion du groupe Technique consacré au financement.

Ensuite, un tableau financier doit reprendre exactement les décisions et les engagements financiers de chacun.

Ne pas oublier :
Si des critères ont été définis, la programmation financière sera d'autant plus facile