



**HAL**  
open science

# Les écoles de la 2ème chance, entre gouvernance et influences : dans quelle mesure la configuration territoriale influence t-elle la gouvernance des E2C en région Grand Est ?

Jérémy Gall

► **To cite this version:**

Jérémy Gall. Les écoles de la 2ème chance, entre gouvernance et influences : dans quelle mesure la configuration territoriale influence t-elle la gouvernance des E2C en région Grand Est ?. Sociologie. 2016. hal-01767868

**HAL Id: hal-01767868**

**<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-01767868>**

Submitted on 25 Nov 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



## AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : [ddoc-memoires-contact@univ-lorraine.fr](mailto:ddoc-memoires-contact@univ-lorraine.fr)

## LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

[http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg\\_droi.php](http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php)

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>

**Master**  
**« Conduite de Projets & Développement des Territoires »**

Spécialité  
*« Formation, Animation,  
Développement territorial & Transfrontalier »*

Mémoire de fin d'études présenté pour l'obtention du grade de master

---

**LES ECOLES DE LA 2<sup>e</sup> CHANCE,  
ENTRE GOUVERNANCE ET INFLUENCES**

*Dans quelle mesure la configuration territoriale influence t-elle  
la gouvernance des E2C en région Grand Est ?*



---

Présenté par  
**Jérémy GALL**

Guidant universitaire :

**Nathalie LAVIELLE - GUTNIK,**  
Maître de conférences, Chargée de mission Formation Continue

*Juin 2016*



*« La chance aide parfois, le travail toujours »*

Proverbe brahman

**Aux stagiaires de l'école de la 2<sup>e</sup> chance**

## REMERCIEMENTS

---

Je tiens à remercier sincèrement,

La direction de l'E2C Lorraine pour m'avoir soutenu dans ce projet,

L'équipe de l'E2C Nancy pour son professionnalisme et son investissement durant mes absences notamment,

Les acteurs et les professionnels qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail. En particulier, le président du Réseau E2C France, le directeur général, le responsable du développement ainsi que les directeurs et coordinateurs régionaux des E2C du Grand Est,

Nathalie Lavielle Gutnik, à qui je témoigne toute ma reconnaissance pour m'avoir accompagné avec bienveillance et guidé à chaque étape de la réalisation de ce mémoire,

Isabelle Houot, Jean-Luc Deshayes et l'équipe pédagogique du master pour leurs conseils et la qualité de leurs interventions,

Mes collègues de promotion pour la richesse de nos échanges,

Enfin, je remercie tout particulièrement mes amis & ma famille pour leurs encouragements, leurs soutiens et la confiance qu'ils me portent depuis toujours.

<i>Introduction</i> .....	9
---------------------------	---

## **PARTIE 1 : CONTEXTE SOCIO INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE**

<b>I. Origine du concept « Ecole de la 2<sup>e</sup> Chance »</b> .....	10
1.1 Chômage des jeunes en Europe et en France .....	10
1.2 Politiques européennes dans les domaines de l'éducation et de la formation ....	12
<b>II. Développement et institutionnalisation du dispositif en France</b> .....	14
2.1 Principes fondamentaux .....	15
2.2 Le réseau E2C France et l'institutionnalisation du dispositif.....	15
2.3 Le label « E2C » et le processus de labellisation .....	17
2.4 Principes pédagogiques du dispositif .....	19
<b>III. L'école de la 2<sup>e</sup> Chance en Lorraine</b> .....	20
3.1 Emergence du dispositif en Lorraine .....	20
3.2 Essaimage et développement régional .....	21
3.3 Création et fonctionnement de l'association de gestion E2C Lorraine.....	22
3.3.1 Objectifs de l'association .....	23
3.3.2 Gouvernance de l'association.....	23
3.3.3 Ressources de l'association.....	25
3.3.4 Coordination régionale.....	27
3.4 Public cible et parcours proposés .....	27
3.5 Axes de développement et perspectives .....	29

## **PARTIE 2 : PROBLEMATIQUE**

<b>I. Origine du questionnement</b> .....	31
<b>II. Tentative de problématisation</b> .....	32

## **PARTIE 3 : CADRE THEORIQUE**

<b>I. Liens entre Territoire &amp; Emploi / Formation .....</b>	<b>34</b>
1.1 Evolution du concept de territoire.....	34
1.2 Délimitation du territoire.....	36
1.3 Des territoires multidimensionnels .....	36
1.4 Des territoires multiples aux logiques variées.....	37
1.4.1 Des territoires politiques .....	37
1.4.2 Des territoires d'analyse .....	38
1.4.3 Des territoires de projet.....	38
1.5 Les effets de la décentralisation des politiques publiques en matière de formation professionnelle.....	39
1.6 Approche territorialisée de la relation Formation / Emploi .....	40
<b>II. La gouvernance comme instrument de pilotage.....</b>	<b>42</b>
2.1 Approche globale du concept de gouvernance.....	42
2.2 Concept de gouvernance appliqué aux politiques publiques.....	43
2.3 Des politiques publiques à l'action publique locale : principes de la gouvernance territoriale .....	44
2.3.1 Proximité géographique.....	45
2.3.2 Proximité organisationnelle .....	46
2.3.3 Proximité institutionnelle .....	46
2.4 La gouvernance des réseaux territorialisés d'organisation .....	47
2.4.1 Définition de la notion de réseau.....	47
2.4.2 Gouvernance des réseaux .....	47

## **PARTIE 4 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

<b>I. L'entretien comme principale méthode de recueil des données.....</b>	<b>51</b>
1.1 Elaboration du guide d'entretien.....	51
1.2 Choix des acteurs interrogés .....	53
1.3 Contrat de communication.....	55
1.4 Conduite des entretiens .....	55
1.5 Transcription des entretiens .....	56
<b>II. Analyse des informations recueillies .....</b>	<b>57</b>

2.1 Catégorisation des entretiens .....	57
2.2 Description des données .....	57
<b>PARTIE 5 : PRESENTATION DES RESULTATS</b>	
<b>I. Une diversité de territoire de compétences.....</b>	<b>58</b>
1.1 Une organisation territoriale largement influencée par la vision politique des financeurs.....	59
1.2 Une lecture du territoire en lien avec la configuration territoriale des écoles.....	60
1.3 Un territoire appréhendé selon le public cible du dispositif et sa mobilité .....	61
1.4 Un territoire défini par la nature de l'activité du dispositif .....	63
1.5 Un territoire défini par les relations partenariales .....	64
1.6 Un territoire caractérisé par son environnement et son contexte économique.....	64
1.7 Un territoire défini selon ses spécificités .....	66
<b>II. Gouvernance &amp; modalités de pilotage des E2C .....</b>	<b>66</b>
2.1 Sens de la notion de pilotage pour les acteurs interrogés .....	67
2.2 Pilotage et / ou Gouvernance ? .....	69
2.2.1 <i>Les instances de pilotage &amp; les principaux acteurs</i> .....	69
2.2.2 <i>Les démarches et les instruments du pilotage</i> .....	71
2.2.3 <i>Place des acteurs internes à l'organisation</i> .....	72
2.2.4 <i>Les relations partenariales</i> .....	73
2.3 Approche du niveau local pour les E2C régionalisées .....	74
2.4 Influences des financeurs sur le pilotage des écoles.....	74
2.5 Les effets de la régionalisation .....	79
2.6 Regards des écoles sur la gouvernance du Réseau .....	80
<b>III. Gouvernance &amp; modalités de pilotage du Réseau E2C France .....</b>	<b>81</b>
3.1 La notion de pilotage pour les professionnels du réseau .....	81
3.2 Gouvernance du Réseau.....	82
3.3 Une stratégie initiale fondée sur la reconnaissance et le développement du dispositif.....	83
3.4 Influence des financeurs sur le pilotage du Réseau .....	85
3.5 Influences de l'environnement.....	87
<b>IV. Le label comme instrument de pilotage .....</b>	<b>88</b>
4.1 Objectifs du label pour les acteurs interrogés .....	88

4.2 Une nouvelle stratégie fondée sur un besoin de cohérence.....	89
4.3 Regards des acteurs sur la stratégie déployée.....	91

## **PARTIE 6 : INTERPRETATION DES RESULTATS**

<b>I. Gouvernance du Réseau E2C France : entre autodétermination et influence des financeurs</b> .....	93
1.1 Une stratégie largement influencée par l'Etat.....	93
1.2 La fonction du réseau : entre influences et gouvernance.....	94
1.3 Vers la mesure de la performance et la sécurisation du modèle économique .....	96
1.4 Les enjeux du label et du processus de labellisation.....	98
<b>II. Gouvernance des E2C régionalisées : la prééminence de l'espace régional sur les territoires locaux</b> .....	99
2.1 L'empreinte des conseils régionaux.....	99
2.2 Le label comme outil de management et de gestion.....	101
2.3 Les enjeux pour la coordination régionale .....	102
<b>III. E2C territorialisées : vers une gouvernance partagée ?</b> .....	102
3.1 L'implication des acteurs locaux et la place centrale du territoire.....	102
3.2 L'importance de la configuration en matière d'emploi, de formation et d'insertion .....	104
3.3 Le label comme une référence commune.....	104

## **PARTIE 7 : PISTES D' ACTIONS.....**

Conclusion.....	110
Bibliographie.....	112
Table des sigles.....	115
Annexes.....	Cf. Documents joints

# INTRODUCTION

---

Ce travail de recherche prend sa source sur mon terrain professionnel. J'exerce en effet la fonction de responsable de site au sein de l'Ecole de la 2<sup>e</sup> Chance (E2C) de Lorraine.

L'E2C est un dispositif de formation et d'accompagnement visant notamment l'insertion sociale et professionnelle de jeunes adultes, sortis du système éducatif sans diplôme, ni qualification.

Le projet de création des écoles relève de la volonté des collectivités territoriales, les E2C s'inscrivent par conséquent dans un échelon territorial déterminé. Leur territoire de compétences présente donc une certaine diversité et peut s'inscrire à l'échelle d'un bassin d'emploi, éventuellement d'un département ou encore d'une région.

L'objet de ce travail vise à explorer les formes de gouvernance des E2C selon leur configuration et leur organisation territoriale. En d'autres termes, il s'agit de chercher à comprendre en quoi la configuration territoriale des écoles influence la pratique des acteurs du pilotage.

La première partie de ce mémoire est consacrée à la présentation du contexte social et institutionnel dans lequel s'inscrit le dispositif E2C, en présentant d'une part son cadre national et d'autre part son fonctionnement à l'échelle de la région Lorraine. J'exposerai dans un deuxième temps le processus de construction de ma réflexion pour aboutir à la présentation de ma problématique et de ses hypothèses. La troisième partie repose sur l'exploration de concepts issus de la littérature scientifique. Il s'agira ensuite d'aborder la méthodologie choisie pour la réalisation de ce travail avant de présenter les résultats obtenus et d'en faire une interprétation. Je formulerai enfin quelques pistes d'actions en lien avec l'analyse proposée.

## CONTEXTE INSTITUTIONNEL DE LA RECHERCHE

---

Ce travail de recherche s'inscrit dans un cadre institutionnel et social qu'il convient de resituer. Cette première partie abordera l'origine du concept « école de la 2<sup>e</sup> Chance » qui émerge des politiques menées par l'Union Européenne dans les domaines de l'éducation et de la formation au milieu des années 1990. Il s'agira ensuite d'expliquer brièvement comment le dispositif s'est développé et s'est institutionnalisé en France sous l'impulsion de l'Etat en lien avec les collectivités territoriales. Enfin, la troisième partie de ce chapitre sera consacrée à la présentation de l'école de la 2<sup>e</sup> Chance de Lorraine au sein de laquelle ce travail s'est construit.

### I. ORIGINE DU CONCEPT « ECOLE DE LA 2<sup>e</sup> CHANCE »

Les pays de l'Union Européenne ont connu à partir des années 1970 une évolution significative du niveau de chômage. Les pays industrialisés, qui au cours des « 30 Glorieuses » bénéficient d'une forte croissance économique, sont largement impactés par les chocs pétroliers de 1973 et 1979. L'effondrement de la croissance en Europe correspond à l'émergence d'un chômage de masse qui persiste encore aujourd'hui et touche particulièrement les jeunes. La crise économique débutée en 2008 marque une nouvelle progression importante du chômage des jeunes de moins de 25 ans (plus de 7.5 % entre 2007 et 2013, selon Eurostat).

#### **1.1 Chômage des jeunes en Europe et en France**

Même si la situation varie sensiblement d'un pays à l'autre, le taux de chômage des jeunes à l'échelle européenne représente plus du double de celui des adultes (soit

21,9 % contre 10,3 % au 2<sup>ème</sup> trimestre 2014)<sup>1</sup>. Les jeunes, notamment les moins qualifiés, sont particulièrement impactés et rencontrent davantage de difficultés que les autres catégories de la population à s'insérer sur le marché du travail.

L'inadéquation des compétences des jeunes avec les besoins du marché du travail est une des causes fréquemment évoquée pour expliquer cette situation.

Les jeunes serviraient ainsi de « variable d'ajustement à un marché du travail déstabilisé et fortement marqué par les inégalités entre « insiders » bénéficiant d'un emploi stable et de qualité et les « outsiders », occupant des emplois précaires ou au chômage »<sup>2</sup>.

Par ailleurs, on recense en Europe 7.5 millions<sup>3</sup> de « décrocheurs » âgés de 15 à 24 ans, parfois désignés par l'acronyme NEET<sup>4</sup>, qui regroupent l'ensemble des jeunes qui n'ont pas d'emploi et ne suivent ni études ni formations. Le décrochage des jeunes recouvre plusieurs réalités : sortie précoce du système scolaire avant l'obtention d'un diplôme, sortie avant le terme d'un parcours de formation, échec dans l'enseignement supérieur ou encore rupture d'un contrat en alternance (apprentissage notamment).

Le rapport sur les NEET<sup>5</sup> proposé par la « Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail » apporte un éclairage sur les facteurs qui accroissent le risque d'intégrer cette population très hétérogène : contexte familial, origine géographique, état de santé, niveau d'éducation, etc.

Le chômage précoce des jeunes peut produire des effets sur leur employabilité à long terme et engendrer de l'exclusion sociale, de la pauvreté et plus globalement un désengagement et une désaffection à l'égard des institutions. Ces difficultés d'accès à l'emploi les maintiennent également dans une situation de dépendance qui ne leur permet pas l'accès à l'autonomie, notamment financière.

---

<sup>1</sup> et <sup>2</sup> Source Rapport d'information N° 2620 sur l'emploi des jeunes en Europe / commission des affaires européennes – Mars 2015

<sup>3</sup> Source Eurostat, 2011

<sup>4</sup> L'acronyme NEET, issu de l'anglais « *not in employment, education or training* » désigne généralement les jeunes décrocheurs de 15 à 24 ans ou jusque 29 ans selon les études ou les institutions.

<sup>5</sup> [http://www.polynome-even.fr/fse-emploijeunes/Eurofound\\_dossier\\_neet\\_2012.pdf](http://www.polynome-even.fr/fse-emploijeunes/Eurofound_dossier_neet_2012.pdf)

Longtemps reléguées au second plan, les problématiques liées à l'emploi et la formation des jeunes sont aujourd'hui une préoccupation centrale de l'Union Européenne.

## **1.2 Politiques européennes dans les domaines de l'éducation et de la formation**

La formation des jeunes et des adultes est depuis 1971 un axe de réflexion de l'Union Européenne (UE), « en raison de ses liens évidents avec le secteur économique » (Mousny, 2002, p.145). Les premiers programmes de coopération initiés par l'UE dans le domaine de l'éducation et de la formation ne voient concrètement le jour qu'à la fin des années 80 et concernent essentiellement l'enseignement supérieur et la formation professionnelle (Programme de mobilité Erasmus notamment).

C'est à partir de 1993, et le traité de Maastricht, que l'éducation au sens large entre véritablement dans les attributions de la communauté européenne.

En 1995, Edith CRESSON, alors commissaire européen, engage une réflexion et préconise de nouvelles orientations politiques avec la publication du livre blanc « Enseigner et apprendre - Vers la société cognitive ».

Ce texte propose une analyse des systèmes européens d'éducation et de formation et aborde notamment les problématiques liées à l'évolution des sociétés européennes d'un point de vue économique, social ou encore technologique (mondialisation de l'économie, diffusion des technologies de l'information qui transforment les organisations du travail, accélération et diffusion des connaissances scientifiques et technologiques). Toutes ces évolutions imposent que les individus développent de nouvelles compétences et qu'ils soient en capacité de s'adapter.

Pour répondre à ces évolutions, l'UE recommande « d'investir dans l'intelligence pour que chaque individu construise sa propre qualification ».

L'UE propose à ce titre de construire la politique européenne autour de 5 objectifs généraux :

- Encourager l'acquisition de connaissances nouvelles (valorisation du savoir acquis par l'individu tout au long de sa vie, reconnaissance des compétences, donc nécessité d'identifier les « compétences clés » et de trouver le meilleur moyen de les acquérir, de les évaluer et de les certifier. Ces compétences clés ont trait à l'épanouissement personnel et au développement (capital culturel), à la citoyenneté active et l'intégration (capital social) et aux capacités d'insertion professionnelle (capital humain),
- Lutter contre l'exclusion : le livre blanc « encourage la promotion » de deux séries d'expériences dont l'école de la 2<sup>e</sup> Chance et le service volontaire d'action humanitaire,
- Maîtriser trois langues communautaires (soutenir l'apprentissage des langues dès le niveau préscolaire et aussi au cours de la formation professionnelle en mettant en œuvre des systèmes d'évaluation et de garantie de la qualité de l'enseignement des langues),
- Promouvoir l'investissement en ressources humaines en considérant l'importance des effets économiques de l'investissement dans l'éducation. Il faut « considérer les efforts visant à améliorer les résultats scolaires des populations « à risque » comme un investissement public dont le rendement est positif, les coûts étant inférieurs aux bénéfices » (Levin et al, 2007, cités dans le livre blanc)
- Rapprocher l'école et l'entreprise en considérant que ce sont deux lieux d'acquisition de savoirs complémentaires.

Le livre blanc sur l'éducation et la formation précise par ailleurs que « si l'école est bien une première chance pour tout individu de s'intégrer dans la société, il faut bien constater que cela n'est malheureusement plus le cas pour les plus défavorisés, qui n'ont plus le cadre familial et social permettant de tirer parti de la formation générale dispensée par l'école (...) Sans qualification, ils n'ont que peu d'espoir de trouver un emploi et donc de s'insérer dans la société ».

Les objectifs assignés par le livre blanc sur l'éducation et la formation aux écoles de la 2<sup>e</sup> Chance se déclinent en 4 points :

- Réinsérer des jeunes sans diplôme des quartiers défavorisés de grandes concentrations urbaines dans le cadre de dispositifs offrant une deuxième chance d'éducation,
- Assurer ou renforcer un encadrement important par la mobilisation de professeurs particulièrement qualifiés,
- Développer chez les jeunes concernés la motivation, les capacités d'apprendre à apprendre, les connaissances de base et les aptitudes sociales,
- Mettre en place des classes à effectifs réduits.

Sur la base de ces propositions, l'Union Européenne a financé un projet test dans chaque pays volontaire. C'est dans ce cadre qu'est née en 1997 la première Ecole de la 2<sup>e</sup> Chance française.

## II. DEVELOPPEMENT ET INSTITUTIONNALISATION DU DISPOSITIF EN FRANCE

Soutenus par les décideurs locaux, les initiatives se multiplient (Mulhouse en 2000, Champagne-Ardenne et Seine Saint-Denis en 2002, etc.) et conduisent les structures nouvellement créées à mutualiser leurs expériences et leurs pratiques.

Cette démarche aboutit en 2004 à l'élaboration d'une « charte des principes fondamentaux » qui s'inscrit dans la continuité des principes énoncés dans le Livre Blanc « Enseigner et apprendre – Vers la société cognitive » et qui définit les lignes directrices et les valeurs portées par les E2C.

Elle conduit également à la création, sous forme associative (loi 1901), du « Réseau des Ecoles de la 2<sup>e</sup> Chance en France » (Réseau E2C France).

## **2.1 Principes fondamentaux<sup>6</sup>**

La charte traduit les principes fondateurs à l'origine du dispositif, elle constitue un référentiel auquel toute école doit se conformer pour être membre du réseau national et ainsi revendiquer l'appellation « Ecole de la 2<sup>e</sup> Chance ».

La charte prescrit 6 principes qui ont pour objectifs<sup>7</sup> :

- d'aider à concevoir une dynamique de l'identité des E2C et qui respecte leurs spécificités,
- de donner des points de repères aux partenaires publics et privés et aux stagiaires pour favoriser la lisibilité et la transparence des écoles,
- de crédibiliser le label à travers une ligne commune

En résumé, la charte précise que l'E2C est « une institution portée par les collectivités territoriales et locales et/ou consulaires dont l'objectif est d'assurer l'insertion professionnelle et sociale de jeunes en difficulté, en partenariat étroit avec le monde de l'entreprise, qui ne délivre pas de diplôme mais vise à accréditer des compétences, qui accompagne le projet personnel et professionnel du stagiaire et qui travaille en réseau avec tous les acteurs intervenant auprès de leur public ».

Un septième principe est ajouté en 2008 lors de la création du label E2C. Il porte sur l'amélioration des pratiques (« l'E2C est portée sur l'avenir et l'amélioration des pratiques »). Ce principe repose sur l'objectif d'inscrire le dispositif dans une démarche d'amélioration continue.

## **2.2 Le réseau E2C France et l'institutionnalisation du dispositif**

L'association du « Réseau des écoles de la 2<sup>e</sup> Chance en France » est créée le 23 juin 2004. Les membres fondateurs s'engageaient ainsi dans la création d'un « organe technique associatif<sup>8</sup> » avec pour objet « d'établir et de défendre les principes fondamentaux qui structurent les écoles de la 2<sup>e</sup> Chance en France,

---

<sup>6</sup> Cf. Annexe 1 / Charte des principes fondamentaux du Réseau des E2C en France

<sup>7</sup> Guide de labellisation du Réseau E2C France / Mai 2015, page 8

<sup>8</sup> Etude pour l'essaimage du dispositif / Réseau E2C France, 2006

comme en Europe » et de concourir à l'obtention d'une reconnaissance officielle du dispositif.

L'Etat s'engage dès 2006 à soutenir l'essaimage du dispositif à travers la signature d'une convention entre la Délégation Interministérielle à la Ville (DIV) et le réseau.

En 2007, le dispositif est déployé sur 35 sites (plus de 3500 jeunes accueillis) et revendique près de 63 % de sorties vers l'emploi ou la formation qualifiante. Les expérimentations positives favorisent l'institutionnalisation du dispositif par l'Etat. La loi du 5 mars 2007<sup>9</sup> relative à la prévention de la délinquance reconnaît officiellement l'école de la 2<sup>e</sup> Chance comme un « dispositif de formation personnalisée à destination de jeunes âgés de 16 à 25 ans, dépourvus de qualification ou de diplôme » et sa capacité à leur délivrer « une attestation de fin de formation indiquant le niveau de compétence acquis ». Cette loi souligne également que « l'Etat et les Régions apportent leur concours aux formations dispensées dans des conditions déterminées par convention ». Enfin, le décret n° 2007-1756 du 13 décembre 2007 définit le cadre d'application du dispositif et crée les articles D214-9 à D214-12 du code de l'éducation.

À partir de l'année 2009, l'État s'engage dans le financement des E2C dans le cadre du « Plan Espoir Banlieues », lancé en 2008, ce qui dynamise une nouvelle fois l'essaimage du dispositif.

Parallèlement, le Réseau E2C France publie un « cahier des charges pour labelliser une école de la 2<sup>e</sup> chance ». Il a pour objet de préciser les engagements d'une E2C vis à vis du Réseau E2C France et de ses financeurs. Ce cahier des charges reçoit l'avis conforme du ministère de l'emploi le 18 décembre 2008 et du ministère de l'éducation nationale le 8 janvier 2009.

Ces étapes marquent une accélération du développement du dispositif à l'échelle nationale. De 70 écoles implantées en 2010 (plus de 8000 jeunes accueillis), on dénombrait, fin 2014, 107 sites dans 18 régions (dont 48 départements

---

<sup>9</sup> Cf. Annexe 2 / Textes de lois relatifs aux écoles de la 2<sup>e</sup> Chance en France

métropolitains et 4 territoires d'outre-mer) pour près de 14 400 stagiaires accueillis<sup>10</sup>. Les perspectives prévoyaient l'ouverture de 6 nouveaux sites en 2015.

Depuis sa création, le réseau E2C France s'est développé autour de 4 grands domaines de compétences :

- La mutualisation des expériences acquises (rencontres et échanges réguliers entre les directions des écoles et les équipes pédagogiques, rencontres et échanges entre les stagiaires),
- La validation du parcours des stagiaires par la délivrance d'une « attestation des compétences acquises »,
- La gestion du processus de labellisation : évolution de la charte des principes fondamentaux, suivi des évolutions et des conditions d'application du cahier des charges et du guide de labellisation ;
- Le développement qualitatif du Réseau en conduisant des études de faisabilité de création d'écoles, en accompagnant les membres au processus de labellisation.

Le réseau E2C France est organisé autour d'une « structure légère » de permanents et s'appuie sur une collaboration participative et bénévole de toutes les écoles. Un comité stratégique propose les axes de développement du Réseau. Ce comité participe également « à la promotion du concept et assure sa pérennité auprès des autorités nationales compétentes »<sup>11</sup>. Enfin, le Réseau E2C France est administré par un conseil d'administration et un bureau qui assurent notamment la fonction de « comité de suivi du label » prévu par le processus de labellisation.

### **2.3 Le label « E2C » et le processus de labellisation**

Une des premières préoccupations du Réseau a été de définir un processus de labellisation qui soit à la fois « une aide pour tout nouveau projet d'école » et « une garantie du respect des valeurs et des principes d'action des E2C sans pour autant

---

<sup>10</sup> Rapport d'activités 2014, Réseau E2C France

<sup>11</sup> Source : <http://www.reseau-e2c.fr>

remettre en question la capacité d'adaptation de chaque dispositif à la réalité sociale et productive de son territoire de compétences »<sup>12</sup>.

Le processus de labellisation « entend donner une identité au Réseau E2C France et aux écoles »<sup>13</sup> et identifie plusieurs parties prenantes :

- Les collectivités territoriales, locales et/ou consulaires à l'origine des dispositifs E2C sur son territoire,
- L'Etat, dans le cadre de la reconnaissance de l'existence du concept<sup>14</sup>,
- Les entreprises, qui reconnaissent l'E2C comme un partenaire crédible,
- Le Réseau E2C France, dont il constitue l'instrument d'accompagnement du développement,
- Les écoles elles mêmes pour lesquelles le processus de labellisation est un outil d'amélioration continue et un outil de professionnalisation

En janvier 2009, lors de l'élaboration « du cahier des charges pour labelliser une E2C », le stagiaire, bénéficiaire de la formation, apparaît enfin comme un nouvel acteur.

Le processus de labellisation<sup>15</sup> est un « dispositif d'évaluation, distinct d'une évaluation de service » qui participe de « l'homogénéisation relative » du Réseau E2C France, « sans remettre en question les identités et spécificités de chaque école ».

Le mécanisme de labellisation combine plusieurs approches : analyse documentaire, évaluation sur site, processus de contrôle, outils de traçabilité, engagement des écoles sur l'amélioration des pratiques. C'est un organisme externe<sup>16</sup> qui émet une recommandation argumentée auprès de la commission nationale de labellisation, qui prend seule, la décision de décerner le label pour une durée de 4 ans.

---

<sup>12</sup> Etude pour l'essaimage du dispositif – 2007 / Réseau E2C France, p 50

<sup>13</sup> Guide de labellisation du Réseau E2C France – mai 2015, p 4

<sup>14</sup> Art. L 214-14 du code de l'éducation

<sup>15</sup> Cf. Annexe 7 / Logigramme Processus de labellisation

<sup>16</sup> AFNOR Certification, Groupe international de services organisés autour de 4 pôles de compétences dont la normalisation et la certification

Les principaux critères évalués dans le cadre d'un audit de labellisation portent notamment sur :

- les enjeux socio-économiques de l'école sur son territoire de compétences (description du public cible, des ressources humaines et matérielles affectées et les données financières de l'équilibre budgétaire),
- les éléments institutionnels (présentation de l'organisme gestionnaire)
- la démarche pédagogique (parcours proposés, documents de suivi, documents d'évaluation, etc.)
- le fonctionnement d'ensemble et les résultats
- le fonctionnement partenarial (avec les entreprises, les acteurs de la formation et de l'insertion, etc.)
- le suivi des stagiaires après leur sortie du dispositif

## **2.4 Principes pédagogiques du dispositif**

L'école de la 2<sup>e</sup> Chance inscrit ses actions dans une logique d'émancipation du public qu'elle accompagne. Sa pédagogie est fondée sur l'individualisation des parcours et sur l'apprentissage de l'autonomie.

Les parcours de formation, d'une durée variable selon les écoles (généralement de 6 à 9 mois), sont organisés sur le mode de l'alternance entre centre de formation et stages en entreprise.

Les E2C se situent « hors des schémas scolaires traditionnels » et revendiquent ainsi des « pratiques pédagogiques innovantes » basées notamment sur :

- une pédagogie active qui amène le stagiaire à découvrir par lui-même et à se déterminer en tant que citoyen,
- une pédagogie du contrat qui vise à responsabiliser le stagiaire et à le rendre « acteur » de son parcours,
- une pédagogie du projet qui permet de générer des apprentissages à travers la réalisation de productions concrètes,
- une pédagogie de la réussite qui valorise les acquisitions et les progrès réalisés pendant sa formation.

Chaque stagiaire, tout au long de son parcours, construit un portefeuille de compétences. Cet outil vise à recenser l'ensemble des acquis identifiés à l'entrée puis tout au long de sa formation à l'E2C (acquis professionnels et compétences sociales en lien avec le métier travaillé et acquis relatifs aux savoirs fondamentaux en maths, français et informatique). Cette démarche de capitalisation permet la délivrance en fin de parcours d'une « attestation de compétences acquises »<sup>17</sup> qui s'inscrit dans une perspective de formation tout au long de la vie.

### III. L'ECOLE DE LA 2<sup>e</sup> CHANCE DE LORRAINE

Labellisée depuis 2008, l'E2C Lorraine fonctionne depuis près de 10 ans. Les 11 sites et l'antenne qui la constituent sont répartis sur les 4 départements du territoire régional actuel.

#### **3.1 Emergence du dispositif en Lorraine**

Engagée dès septembre 2004 dans une démarche de diagnostic territorial lié à l'emploi des jeunes, la Chambre de Commerce de d'Industrie de Meurthe et Moselle, et plus particulièrement sa direction de la formation et de l'emploi, conduit une réflexion sur la pertinence d'implanter le dispositif E2C sur son territoire.

Cette démarche, conjointement menée avec les missions locales de Lunéville et de Nancy, vise à « mesurer les apports du concept E2C sur le territoire de la Meurthe et Moselle sud »<sup>18</sup>

Réunissant à la fois les acteurs opérationnels (professionnels de l'orientation, du secteur de l'intervention sociale, de la formation et de l'insertion), les décideurs politiques locaux et les acteurs du monde économique, notamment représentés par la CCI, le projet reçoit le soutien du Conseil Régional de Lorraine.

---

<sup>17</sup> Conformément à l'article D. 214-12 du code de l'éducation

<sup>18</sup> Dossier de labellisation des E2C en Lorraine – Février 2008

La première Ecole de la 2<sup>e</sup> Chance voit le jour à Nancy en décembre 2005. Cette étape marque le début d'une politique régionale volontariste qui encourage le déploiement territorial du dispositif en Lorraine.

Le conseil régional de Lorraine confie cette mission à la CCI 54 qui crée en 2006 le « Réseau des écoles de la 2<sup>e</sup> Chance en Lorraine ».

Sa vocation est de favoriser l'implantation du dispositif sur l'ensemble du territoire régional en s'appuyant sur des porteurs locaux (organismes existants ou création d'associations) et en accompagnant la mise en œuvre des projets locaux.

### **3.2 Essaimage et développement régional :**

Un travail de diagnostic et d'analyse de chaque territoire a été mené par l'E2C Lorraine en partenariat avec le Conseil Régional, les services déconcentrés de l'État par l'intermédiaire de la DIRECCTE et les missions locales.

La première étape a consisté à recueillir les informations nécessaires auprès des intervenants de la formation et de l'insertion, de la sphère sociale, du monde économique ou encore du tissu associatif afin de réaliser une analyse des besoins de chaque bassin d'emploi représentatif en lorraine.

Ce diagnostic partagé a notamment permis d'identifier les caractéristiques de chaque territoire et de définir le volume potentiel de public ciblé pouvant être orienté vers le dispositif. Chaque implantation<sup>19</sup> s'est construite avec les politiques et décideurs locaux, appuyée par la volonté et l'engagement du Conseil Régional, autorité compétente en matière de formation professionnelle, qui a inscrit le dispositif E2C au cœur de sa politique de lutte contre l'exclusion professionnelle et sociale des jeunes sans qualification<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> Cf. Annexe 3, Carte de l'implantation des sites E2C en Lorraine

<sup>20</sup> Le dispositif E2C est notamment inscrit dans le contrat de plan régional de développement des formations professionnelles (CPRDF), conjointement validé par l'Etat, le ministère de l'éducation nationale et élaboré en collaboration avec l'ensemble des partenaires régionaux de l'emploi et de la formation.

De 128 stagiaires accompagnés en 2006 sur le site de Nancy, l'E2C Lorraine a connu un développement soutenu et accueille aujourd'hui plus de 1200 stagiaires (le site de Nancy est le plus important en terme de public accueilli avec près de 200 stagiaires accompagnés chaque année, à contrario le site de Toul accueille une quarantaine de jeunes par an).

### **3.3 Création et fonctionnement de l'association de gestion**

#### **Ecole de la 2e Chance de Lorraine**

Historiquement portée par la Chambre de commerce et d'industrie de Meurthe-et-Moselle depuis 2006, l'E2C Lorraine a évolué vers une forme associative en 2013.

En effet, les résultats positifs produit par le dispositif en Lorraine ont conduit à une réflexion sur sa pérennité ainsi que « sur la vocation de la Chambre de commerce et d'industrie de Meurthe et Moselle à assumer seule l'animation de l'ensemble des sites du territoire lorrain et du réseau qu'elle forme »<sup>21</sup>.

Ainsi, la CCI 54 a décidé d'ouvrir la gestion de l'E2C à d'autres partenaires. La nature d'établissement public d'état des CCI ne permettant pas l'ouverture et la cogestion envisagée, il a été décidé de donner un statut associatif à l'E2C.

La création de l'association de gestion, de type loi 1901, correspond par ailleurs aux recommandations de la Cour Européenne des comptes qui a audité l'E2C Lorraine en 2012.

Cette transformation juridique s'est accompagnée par une évolution de la gouvernance du dispositif en Lorraine. Les statuts de l'association définissent ainsi les orientations stratégiques et les modalités de fonctionnement.

---

<sup>21</sup> Statut de l'association de gestion de l'Ecole de la 2<sup>e</sup> Chance de Lorraine, préambule, page 1

### 3.3.1 Objectifs de l'association

L'association a pour objet d'accueillir, de former et d'accompagner des jeunes adultes lorrains, sortis du système scolaire sans diplôme ni qualification, afin de développer leurs compétences personnelles et sociales et en leur délivrant, par la voie d'un enseignement portant sur l'acquisition de connaissances de base en français, mathématiques, informatique, en alternance avec des stages en entreprise, une attestation de compétences acquises répondant aux critères de la labellisation des E2C en France.

A ce titre, l'association E2C Lorraine adhère au réseau E2C France et au processus de labellisation piloté par le réseau national.

L'association poursuit également son objet social en développement « toute activité de nature à promouvoir l'insertion professionnelle et sociale »<sup>22</sup>.

### 3.3.2 Gouvernance de l'association

Les statuts définissent les règles de fonctionnement interne de l'association, notamment son mode de gouvernance. Ils prévoient 4 organes décisionnels dont le conseil d'orientation stratégique, le conseil d'administration, le bureau et l'assemblée générale :

#### ➤ Le conseil d'orientation stratégique :

Le conseil d'orientation stratégique a pour objectif d'assurer un débat entre les différents partenaires de la politique régionale d'insertion conduite par le Conseil Régional afin de « faire émerger les priorités » de l'association. Il vise également à « faire partager les enseignements tirés des résultats de ses actions sur les territoires afin d'en extraire des pistes d'amélioration qui seront proposées à la décision des financeurs comme axes de développement nouveaux, à intégrer dans la convention de gestion ».

---

<sup>22</sup> Statut de l'association de gestion de l'Ecole de la 2<sup>e</sup> Chance de Lorraine, article 2, page 2

Les statuts de l'association précisent que le conseil d'orientation stratégique se réunit au moins une fois par an en préalable à l'assemblée générale. Outre le président de l'E2C Lorraine, il réunit notamment le président du CRL, un représentant de l'administration décentralisée de l'Etat chargé des politiques de l'emploi, un représentant des quatre Conseils Départementaux de Lorraine, de Pôle Emploi, de l'association AMILOR<sup>23</sup> et de deux personnalités qualifiées.

Les orientations définies par cette instance sont traduites par des objectifs intégrés dans les conventions annuelles avec les financeurs publics.

#### ➤ Le conseil d'administration et le bureau :

L'association est administrée par un conseil d'administration de 17 membres élus par l'assemblée générale et répartis en 3 collèges : le collège consulaire (représentation majoritaire des membres de la CCI 54 – 6 représentants sur 9 membres au total), le collège des élus locaux, représentants les collectivités locales et leurs établissements publics de coopération – 4 membres), et le collège des personnalités qualifiées (4 membres désignés parmi les adhérents de l'association).

Le conseil d'administration est élu tous les 5 ans, il détermine la politique générale de l'association et en fait assurer l'exécution par le bureau, composé du président de l'association, d'un vice-président, d'un secrétaire et d'un trésorier.

Le conseil d'administration de l'E2C Lorraine a pour principales attributions la création des postes à pourvoir par des emplois salariés, l'approbation des projets de budget, de bilan et de compte de résultat à soumettre à l'assemblée générale ou encore les décisions d'investissements.

#### ➤ L'assemblée générale :

L'assemblée générale rassemble pour sa part « tous les membres de l'association à quelques titres qu'ils y soient sociétaires ». Les statuts précisent qu'il s'agit de « l'organe central » de l'association. Elle délibère obligatoirement sur le rapport moral

---

<sup>23</sup> AMILOR est l'association chargée de l'animation du réseau des missions locales de Lorraine

présenté par le CA et approuve les projets de budgets, les comptes annuels ainsi que la politique générale de l'E2C Lorraine.

Il est intéressant de noter que la présidence de l'association est systématiquement assurée par le président de la Chambre de commerce et d'industrie territoriale de Meurthe et Moselle. A ce jour, François Pelissier occupe cette fonction. Dans la même logique, le directeur général de l'association est également directeur général de la CRCI<sup>24</sup> de Lorraine. Un directeur délégué occupe par conséquent les fonctions afférentes au « sommet stratégique ».

### **3.3.3 Ressources de l'association :**

#### **➔ Ressources financières :**

Les ressources de l'association sont constituées par le montant des cotisations des membres ou les recettes tirées de ces activités sociales mais repose principalement sur les subventions publiques ou privées qu'elle perçoit.

Ainsi, l'E2C Lorraine bénéficie du soutien financier du conseil régional de Lorraine, du Fond social européen, de l'Etat (par l'intermédiaire de la DIRECCTE<sup>25</sup> et de l'ACSE<sup>26</sup>) et du Conseil Départemental de la Meuse pour le fonctionnement.

En 2015, le budget de fonctionnement annuel de l'association E2C Lorraine s'élève à près de 5 200 000 €<sup>27</sup> (dont la moitié provient du FSE).

L'association bénéficie également de fonds privés (fondations) dans le cadre du financement de certains projets pédagogiques.

Les communes ou les collectivités locales (communautés de communes, d'agglomération ou urbaines) participent également à la mise en œuvre du projet par la mise à disposition des locaux à titre gracieux.

---

<sup>24</sup> CRCI Lorraine, Chambre régionale de Commerce et d'Industrie de Lorraine

<sup>25</sup> DIRECCTE, Direction des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

<sup>26</sup> ACSE, Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances

<sup>27</sup> Manuel de labellisation E2C Lorraine – Décembre 2015, page 27

On note que 55 % du budget est affecté aux prestations externes. Les frais de personnel (permanent) représentent 40 % des dépenses. Les frais liés aux participants et au fonctionnement général représentent moins de 5% des dépenses annuelles.

➔ Ressources humaines et organisation fonctionnelle<sup>28</sup> :

L'association E2C Lorraine s'appuie en 2015 sur une équipe de 83 professionnels permanents dédiés<sup>29</sup>. Si 60 d'entre eux sont directement salariés par l'association, 23 sont mis à disposition par des organismes de formation partenaires retenus dans le cadre d'un marché de formation.

On distingue 4 grandes fonctions au sein de l'association :

- la direction déléguée et la coordination régionale assimilée à la technostructure selon la modélisation proposée par Mintzberg.
- l'équipe d'encadrement, composée des « responsables de pôle » notamment chargés du pilotage territorial du dispositif et du management des « centres opérationnels ».
- l'équipe pédagogique qui rassemble les fonctions de « chargés de missions », « chargés des relations entreprise », « formateurs coordinateurs » et « formateurs spécialistes »
- l'équipe administrative composée des secrétaires et assistants.

En complément des équipes permanentes, l'E2C Lorraine travaille avec un réseau de formateurs indépendants et d'organismes de formation, retenus dans le cadre de marchés de formation, pour la mise en œuvre de modules de formation relevant de la remise à niveau dans les matières fondamentales, de contenus techniques ou transverses.

Enfin, les fonctions supports (services comptabilité, contrôle de gestion, achat, informatique et qualité notamment) sont assurées par les services transverses de la CCI 54 dans le cadre de conventions de mise à disposition ou de sous-traitance.

---

<sup>28</sup> Cf. Annexe 4 / Organigramme fonctionnel de l'E2C Lorraine 2015

<sup>29</sup> Manuel de labellisation – Décembre 2015, page 17

L'association E2C Lorraine a externalisé la fonction « administration du personnel » (rédaction des contrats de travail, paies, etc.) au cabinet Expertis CFE.

### **3.3.4 Coordination régionale**

A ce jour, 6 collaborateurs sont exclusivement dédiés à la mission de coordination régionale en lien avec le directeur délégué.

Le rôle de la coordination régionale se décline autour de 8 thématiques que sont l'essaimage régional, la conduite du processus de labellisation, les relations avec les financeurs, les relations avec le Réseau E2C France (l'E2C Lorraine dispose d'un siège au conseil d'administration du réseau national et est impliquée dans plusieurs groupes de travail nationaux), le suivi qualitatif et quantitatif du dispositif, l'analyse et la publication des résultats, l'animation régionale et les relations avec les entreprises. Le dossier de labellisation précise que la « coordination régionale joue un rôle central dans le fonctionnement et la circulation des informations au sein du dispositif E2C Lorraine ». Elle a également « un rôle prépondérant dans l'animation régionale (de l'ouverture au suivi et jusqu'à l'analyse des résultats de chaque site) ».

Les responsables de site peuvent également contribuer de manière plus ou moins formelle et ponctuelle à la mission de coordination régionale.

## **3.4 Public cible et parcours proposés**

Le repérage du public orienté vers le dispositif est principalement réalisé par les missions locales et dans une moindre mesure le CIO<sup>30</sup>, Pôle emploi et les travailleurs sociaux. Les candidatures spontanées sont possibles mais moins fréquentes.

Les publics accompagnés sont âgés de 16 à 25 ans, en rupture avec le système scolaire, sans qualification (ou titulaire d'un diplôme obsolète ou bien encore d'une qualification sans avoir exercé dans le domaine de qualification pendant au moins 2 ans). Le public cible n'a en règle générale que très peu d'expérience professionnelle<sup>31</sup> et peut cumuler de multiples problématiques, qu'elles soient d'ordre

---

<sup>30</sup> CIO, Centre d'information et d'orientation piloté par l'éducation Nationale

<sup>31</sup> Cf. Annexe 6 : Typologie du public accueilli en 2014

sociales, familiales, comportementales ou encore médicales. Les candidats sont intégrés dans le dispositif sur la base de la participation à une information collective et d'un entretien de motivation. L'entretien vise également à confirmer que le candidat est en capacité de suivre un parcours et que le dispositif peut répondre à ses besoins.

Les intégrations dans le dispositif sont planifiées par chaque site, en fonction du nombre de places prévues dans la convention régionale et selon un calendrier prévisionnel afin d'optimiser l'organisation de chaque école. Les groupes sont constitués de 10 à 12 stagiaires et sont accompagnés tout au long du parcours par un formateur référent, en charge de l'élaboration du projet professionnel et du projet de vie mais également de la coordination et de l'individualisation des parcours.

Les modalités de sortie au sein du dispositif sont permanentes, elles reposent sur les opportunités d'emploi, d'entrée en formation qualifiante ou des difficultés éventuellement rencontrées en cours de formation.

Le parcours type<sup>32</sup> organisé en alternance, s'articule autour de 4 étapes ajustées en fonction des besoins de chaque stagiaire :

⇒ La première étape est une période d'évaluation et de détermination (d'une durée de 6 à 8 semaines dont une période de stage en entreprise). Elle permet la réalisation d'un bilan personnel et professionnel (identification des intérêts, motivations, valeurs, freins, etc.), la définition d'un plan de formation individualisé en fonction de l'évaluation des acquis dans les matières fondamentales. Le passage en étape 2 est validé par la signature d'un contrat d'engagement en formation.

⇒ Les objectifs de la 2<sup>ème</sup> étape se centrent sur la découverte et la construction du projet professionnel. Elle dure théoriquement 10 à 11 semaines et s'organise autour des immersions en entreprise et des modules de formation en centre (remise à niveaux en maths, français et informatique, ouverture culturelle et citoyenneté, droit du travail, communication, etc.)

---

<sup>32</sup> Cf. Annexe 5 : Présentation des principales étapes du parcours

⇒ La 3<sup>ème</sup> étape est une période de validation puis de consolidation du projet professionnel. Sa durée est la même que l'étape précédente mais peut être prolongée de 3 mois maximum pour poursuivre le travail engagé. Cette étape doit permettre aux jeunes de préparer leur entrée en formation qualifiante ou sur le marché du travail. La progression pédagogique dans les matières fondamentales et les contenus de formation sont affinés en fonction du projet.

Tout au long de ces 3 étapes, le jeune bénéficie du statut de stagiaire de la formation professionnelle.

⇒ Enfin, la dernière étape (12 mois) est une phase de suivi et d'accompagnement en emploi ou vers l'emploi. Cet accompagnement se traduit par des contacts et des rendez-vous réguliers (échanges autour des difficultés éventuellement rencontrées en emploi ou dans le quotidien, préparation aux entretiens de recrutement, mise à jour du CV, etc.)

### **3.5 Axes de développement et perspectives**

Les objectifs de l'E2C Lorraine sont négociés et fixés avec les financeurs lors de la signature des conventions annuelles.

Le manuel de labellisation (version de décembre 2014) de l'association recense les objectifs et formalise les résultats attendus en 2016. Les objectifs sont déclinés selon 3 axes :

- les objectifs généraux: ils correspondent aux finalités du dispositif (développer les savoirs fondamentaux, l'acquisition de compétences transverses, l'autonomie des publics, etc.)
- Les objectifs de résultats: il est attendu que l'E2C Lorraine accueille, accompagne et forme 1200 stagiaires au cours de l'année 2016 (objectifs de 24 % de l'effectif issu des quartiers « politique de la ville » et d'un taux de placement en emploi ou en formation supérieur à 40 % selon les modalités de calcul du Réseau France)
- Les objectifs qualitatifs, sont quant à eux énoncés selon 4 thématiques :

- le partenariat (par exemple, consolider les relations avec l'Education Nationale ou renforcer l'articulation avec le dispositif « garantie jeune »)
- la pédagogie (par exemple, participer à l'évolution des référentiels nationaux, systématiser l'utilisation du portefeuille de compétences numérique Lorfolio, etc.)
- l'organisation (préparer l'audit de labellisation 2016, créer les conditions pour poursuivre les projets transfrontaliers, expérimenter un dialogue de gestion tripartite avec l'Etat et le CRL)
- le public, l'activité et les résultats (engager des travaux sur la prévention des ruptures, consolider le taux de sortie avec solution, renforcer l'entrée des jeunes de niveau infra V)

Les évolutions liées au processus de labellisation devraient également conduire à « une refonte » de l'architecture documentaire de l'E2C Lorraine et à l'actualisation des procédures et des méthodologies partagées par les 11 sites (développement de l'utilisation de « CYCLISE », système d'information numérique de gestion et de traçabilité des parcours de formation).

Enfin, il est prévu d'engager des réflexions en terme de partenariat avec les E2C Alsace et Champagne-Ardenne dans le cadre de la réforme territoriale et de la création de la grande région.

## PROBLEMATIQUE

---

Ce chapitre est consacré à la présentation du processus de construction de ma réflexion.

### I. ORIGINE DU QUESTIONNEMENT

Impliqué dès 2006 au sein du premier site lorrain en qualité de coordinateur pédagogique, j'ai dans un premier temps centré mon attention sur l'organisation du dispositif et sur les démarches d'ingénierie.

En parallèle de ces missions, j'ai contribué à l'accompagnement de nouvelles écoles dans le cadre de l'essaimage progressif du dispositif sur l'ensemble du territoire régional. Dès lors, j'ai commencé à me questionner sur la relation territoire / pratiques pédagogiques des formateurs.

L'E2C Lorraine s'engage en 2008 dans la rédaction du premier dossier visant l'obtention du label national. Il s'agissait de définir et formaliser une démarche pédagogique régionale et des procédures communes aux écoles lorraines en fonctionnement.

A ce titre, la coordination régionale mène un travail « d'harmonisation » des pratiques qui contribue à alimenter ma réflexion (l'harmonisation des pratiques pédagogiques contribue t-elle à standardiser le dispositif ? Le cadre régional permet-il aux acteurs d'adapter le dispositif à l'hétérogénéité des territoires ?)

Les missions que j'occupe à partir de 2010 au sein du pôle coordination régionale me conduisent à appréhender la notion de territoire différemment, mes représentations évoluent faisant bouger mon positionnement.

Responsable du site de Nancy depuis 2011, il me semble que le territoire régional prime sur le territoire des sites, davantage envisagé comme des centres opérationnels « décentralisés ».

Enfin, ma participation aux groupes de travail nationaux organisés par le réseau E2C France m'a également permis de me confronter à la diversité des organisations et des pratiques de pilotage.

## II. TENTATIVE DE PROBLEMATISATION

Le Réseau E2C France définit les orientations stratégiques du dispositif à l'échelle nationale et encadre sa mise en œuvre à travers un label.

Selon le Réseau E2C France, le processus de labellisation participe à « l'homogénéisation relative » des écoles tout en préservant les identités et spécificités de chaque école.

Le label est ainsi positionné comme « une garantie du respect des valeurs et des principes d'action des E2C sans remettre en question la capacité d'adaptation de chaque dispositif à la réalité sociale et productive de son territoire de compétences ».

Le projet de création d'une E2C est initié par les collectivités territoriales et/ou locales et/ou consulaires. Il s'inscrit donc sur un territoire précis en fonction des orientations et des décisions politiques locales.

Ainsi, le « territoire de compétences » des E2C présente une certaine diversité et peut s'inscrire à l'échelle d'un bassin d'emploi, éventuellement d'un département ou plus fréquemment à l'échelle d'une région. Du périmètre de son « territoire de compétences » dépendra souvent la manière dont l'E2C est organisée.

En effet, une école de la 2<sup>e</sup> Chance peut se structurer autour d'un site unique (c'est par exemple le cas de l'E2C Bas-Rhin implantée à Strasbourg ou de l'E2C Mulhouse sud Alsace) ou autour de sites multiples répartis sur le territoire régional et coordonnés par une même entité. Cette configuration a notamment été choisie en Lorraine et en Champagne-Ardenne.

La fusion des régions Alsace, Lorraine et Champagne-Ardenne, initiée dans le cadre de la réforme territoriale, est effective depuis le 1<sup>er</sup> janvier dernier. C'est ce contexte particulier qui m'a conduit à formuler ma question de recherche.

### **Dans quelle mesure la configuration territoriale influence t-elle la pratique professionnelle des acteurs du pilotage dans la région Grand Est ?**

Par « configuration territoriale », il faut comprendre :

- La **délimitation géographique**, c'est à dire le périmètre du territoire de compétences de l'E2C et son organisation territoriale en lien avec **la configuration politique** du territoire. En d'autres termes, la territorialisation ou la régionalisation des E2C impacterait la manière de piloter le dispositif. Il s'agit donc d'identifier les données qui permettent d'étayer cette hypothèse.

- La **configuration en matière d'emploi, d'insertion et de formation**. En d'autres termes, l'environnement et le contexte économique au sens large, les politiques de formation et les relations partenariales entretenues avec les acteurs du territoire sont-ils des facteurs exerçant une influence sur le pilotage du dispositif ?

On peut positionner la gouvernance du Réseau et le label comme des instruments de pilotage stratégique. Il s'agit ainsi de comprendre en quoi le contexte national impacte la gouvernance du Réseau. Il convient également de s'interroger sur la nature des interactions entre les niveaux national, régional et territorial dans le pilotage du dispositif ? En quoi le label national influence t-il les pratiques du pilotage régional des E2C ? En quoi le pilotage régional exerce t-il une influence sur le pilotage local des sites ? Il s'agit donc de comprendre en quoi ces instruments influencent le pilotage et la mise en œuvre du dispositif. Que peut-on en déduire des interactions entre le réseau et les E2C en terme de pilotage ?

La formation professionnelle s'est historiquement construite sur les bases d'une politique nationale pilotée par l'Etat sans véritable considération locale. L'émergence d'une dimension territoriale dans les politiques publiques de l'éducation et de la formation professionnelle est relativement récente et correspond logiquement aux premières lois de décentralisation initiées par l'Etat au début des années 1980. Les dimensions territoriales des politiques publiques de formation et d'emploi au sens large sont aujourd'hui au centre de toutes les attentions et nécessitent donc de s'attarder dans un premier temps sur le concept de territoire.

## I. LIENS ENTRE TERRITOIRE & EMPLOI / FORMATION

Le territoire est souvent considéré par les chercheurs comme un objet complexe. Il a été largement exploré ces dernières années dans la littérature scientifique, notamment en sciences humaines, sociales et politiques. Polysémique, le concept de « territoire » renvoie à une multitude de définitions qui dépendent à la fois des disciplines qui l'étudient et du contexte historique dans lequel il s'inscrit.

Il s'agit donc dans un premier temps de clarifier les contours d'un concept encore flou mais dont l'usage est croissant.

### **1.1 Evolution du concept de territoire**

« Territoire » provient du terme latin *territorium* qui signifie « morceau de terre approprié », lui-même dérivé du terme *terra* qui évoque « l'idée d'une domination et d'une gestion d'une portion du substrat terrestre par une puissance qui, elle-même assoit son autorité et sa légitimité sur ce contrôle »<sup>33</sup>.

Le terme fait son apparition dans la langue française au 13<sup>ème</sup> siècle (dans le sens de « province » ou de « contrée ») mais ne s'inscrit qu'à partir du 17<sup>ème</sup> siècle dans une

---

<sup>33</sup> Site web <http://www.hypergeo.eu/spip.php?article337>, consulté le 15 février 2016

logique politique et administrative. Le territoire désigne alors le périmètre étatique délimité par les frontières du pays (George, Verger, 2009, p. 22).

Le territoire a généralement été défini jusqu'à la fin du 20<sup>ème</sup> siècle selon ses caractéristiques spatiales et appréhendé « comme une portion d'espace contrôlée et appropriée, y compris symboliquement, par une société donnée » (Di Méo, 2003).

Le concept de territoire se définit ainsi en référence à la notion d'appropriation d'un espace délimité.

Di Méo le définit même comme « l'appropriation économique, idéologique, politique et sociale d'un espace par des groupes ayant une représentation d'eux même et de leur histoire » (1996, p.40).

L'espace est déterminé par la distance qui sépare deux lieux entre lesquels se déplacent et interagissent les hommes, les marchandises ou les informations. S'il est possible d'exprimer cette distance de manière objective, c'est à dire la traduire physiquement en unités (kilomètre, mètre, etc.), la notion de distance est également « soumise à des processus de perception cognitive qui lui affecte des valeurs subjectives » (A. Larceneau, 2007, p.82). Ce sont ces valeurs subjectives qui contribuent au sentiment d'éloignement ou de proximité. Larceneau précise que ces processus « varient selon les individus, le contexte culturel ou encore les temporalités ».

La notion de territoire s'est peu à peu « dégagée des concepts antérieurs de milieu et d'espace » proposée par les géographes pour se centrer sur l'organisation sociale et économique de l'espace. Cette approche socio-économique a été récemment complétée par l'introduction de la notion « d'acteurs territoriaux » (Champollion, 2007, p.61). Le concept de territoire regroupe ainsi de manière « interactive et systémique » les dimensions de l'espace approprié vécu et/ou symbolique, du cadre spatial géographique et/ou institutionnel et le « jeu social d'acteurs territoriaux ».

Selon Champollion (2007, p.63), le territoire peut donc être défini comme un « système socio spatial collectif », caractérisé par :

- un construit humain vivant, bâti par des acteurs et approprié par des habitants
- il s'appuie sur une projection collective en direction d'un futur commun
- il est ancré dans un passé patrimonial
- il relève à la fois du rêve (individuel et collectif), de la vie (culturelle et sociale) et de la prescription (institutionnelle)
- il est générateur d'identité(s) et de symbolique(s)

## **1.2 Délimitation du territoire**

La définition proposée précédemment par Champollion renvoie au processus de territorialisation de l'espace lié à l'organisation des sociétés. Cette territorialisation produit par conséquent une segmentation des espaces, inscrite dans des frontières.

Un territoire implique en effet l'existence de frontières ou de limites. Le terme utilisé dépendra de la nature du territoire dont il forme le périmètre. On parle de « limites » pour désigner le périmètre d'un territoire naturel, le terme de « frontières » étant réservé à un territoire politique (circonscription ou subdivision administrative).

Plusieurs définitions de la « frontière » peuvent d'ailleurs coexister. On retiendra ici une définition issue du champ des sciences humaines et sociales qui définit la frontière comme une séparation entre groupes culturels et sociaux (frontières linguistiques, religieuses). Ainsi, la notion de « frontière » peut être caractérisée comme un « objet géographique séparant deux systèmes territoriaux contigus »<sup>34</sup> (Reitel, 2004, p. 2).

## **1.3 Des territoires multidimensionnels**

La notion de territoire ne peut être appréhendée qu'à travers sa seule dimension géographique. Le concept de territoire est traversé par plusieurs dimensions qui contribuent à lui donner du sens.

---

<sup>34</sup> Site Web <http://www.hypergeo.eu/spip.php?article16>, consulté le 20 février 2016

On peut ainsi relever :

- une dimension administrative ou juridique (statut qui lui confère une légitimité)
- une dimension économique (marché du travail, tissus d'emplois, niveaux de qualification, taille et secteurs d'activités des entreprises)
- une dimension sociale (relations, interactions sociales)
- une dimension de vie et d'habitat (environnement, qualité de vie, mobilités)
- une dimension culturelle
- une dimension identitaire (reconnaissance, appartenance)
- une dimension stratégique (projets)

### **1.4 Des territoires multiples aux logiques variées**

Les territoires se construisent généralement en réponse aux transformations de l'espace géographique et à l'évolution des pratiques sociales. Leur création résulte d'une volonté politique mais peut également émerger sur la base d'une réalité fonctionnelle.

Les « territoires administrés » renvoient aux découpages de l'espace créé par les organisations sociales, qu'elles soient publiques (Etat, services déconcentrés de l'Etat et collectivités territoriales) ou privées (entreprises) dans un objectif de décision, de gestion et d'administration de cet espace.

#### **1.4.1 Des territoires politiques**

Les compétences relevant de l'action publique sont en effet réparties entre différents territoires sous la responsabilité de collectivités d'élus. Le territoire national est ainsi découpé en régions, départements et communes.

Les réformes territoriales successives ont parfois modifié ces découpages ou façonné de nouveaux territoires. Ainsi, les intercommunalités ou EPCI<sup>35</sup> (communautés de communes, d'agglomération, urbaine ou métropoles) exercent un

---

<sup>35</sup> EPCI, Etablissement public de coopération intercommunale

certain nombre de compétences en lieu et place des communes qui les constituent. Les « pays »<sup>36</sup> s'inscrivent également dans le paysage institutionnel depuis 1995.

Les administrations (services déconcentrés de l'Etat) découpent et structurent également l'espace pour mettre en application les politiques nationales élaborées par l'Etat. Elles sont constituées d'autorités dont les décisions sont valables sur des portions du territoire.

Chaque territoire administré trouve à sa tête une autorité et un pouvoir de gestion dont le niveau de décision s'articule avec les niveaux supérieurs ou inférieurs. Le territoire se repère ici à différentes échelles de l'espace géographique.

#### **1.4.2 Des territoires d'analyse**

Ces territoires sont construits en fonction de besoins d'analyse variés. Ils répondent à un « besoin de connaissances du territoire sur lequel interviennent différents acteurs », qu'ils appartiennent à la sphère publique ou privée (Bel, 2007, p.70).

#### **1.4.3 Des territoires de projet**

A la différence des territoires administratifs, politiques ou encore économiques, ces territoires se caractérisent par la notion de projet. Ils émergent dans les années 1980 sous l'impulsion d'acteurs locaux (élus et/ou membres de la société civile). Le président de l'Adels<sup>37</sup> précise « qu'il n'y a pas de territoires sans projet des acteurs qui les habitent. Le territoire est alors déterminé par le réseau des acteurs qui sont capables de travailler ensemble à un projet global de développement ». Les échelles pertinentes d'action dépendent de la nature des projets concernés. Il est ainsi indispensable de dépasser les frontières des territoires administratifs ou politiques. Plusieurs auteurs, dont Vanier (2008), évoquent le concept « d'interterritorialité » et revendiquent la nécessité d'articuler les différents territoires afin de pouvoir gérer la complexité liée à leur enchevêtrement.

---

<sup>36</sup> En France, la loi Voynet du 25 juin 1999 sur l'aménagement du territoire réactualise la loi Pasqua avec la notion de « pays » associant des communes ou communautés de communes comme « territoire de projet ».

<sup>37</sup> ADELS, association pour la démocratie et l'éducation locale et sociale

## **1.5 Les effets de la décentralisation des politiques publiques en matière de formation professionnelle**

Le processus de décentralisation débuté dans les années 1980 et poursuivi à travers plusieurs réformes, a transféré par étapes successives aux Conseils Régionaux la responsabilité du pilotage des politiques dans les domaines de la formation professionnelle.

Dans le même temps, les politiques de l'emploi sont restées, pour une large part, de la compétence de l'Etat, ce qui engendre parfois des difficultés dans l'articulation emploi / formation.

Ce processus de décentralisation a largement modifié les modalités de coordination des acteurs et a notamment conduit à faire reconnaître l'existence de coordinations différenciées au sein des territoires régionaux.

Comme le souligne Agulhon, ce processus répond « autant à des objectifs politiques que gestionnaires ou financiers ». L'auteur ajoute que la décentralisation apparaît ici « comme l'instrument de la bonne gouvernance, qu'elle vise la territorialisation des structures, la rationalisation budgétaire, l'équité et la qualité des services » (2005, p.279). La décentralisation des politiques de l'éducation et de la formation permettrait également une meilleure efficacité grâce à l'adaptation de l'offre aux besoins économiques et sociaux locaux. La décentralisation permet en outre de raccourcir les chaînes de décisions, d'impliquer plus facilement les organisations professionnelles et syndicales et enfin de donner un « ancrage plus opérationnel aux interventions publiques » (Casella, 2005, p.19).

La proximité géographique doit en effet permettre de favoriser le rapprochement entre les acteurs concernés.

Plusieurs auteurs soulignent toutefois que le processus de décentralisation ne peut pas être envisagé comme une translation des modes d'actions construits à l'échelle nationale vers les échelles régionales ou locales.

Les politiques régionales d'éducation, de formation ou encore d'insertion des jeunes varient donc selon les configurations territoriales et leurs évolutions sont diverses.

Leur élaboration dépend aussi bien de « l'histoire économique et sociale régionale » que du « poids des acteurs dans la négociation ou même d'un certain clientélisme » comme le soulève Agulhon.

- Hétérogénéité et disparités régionales

Depuis leur création, le découpage des régions a régulièrement suscité des débats et des remises en cause. Le découpage régional, né de l'aménagement administratif du territoire français dans les années 1950, rassemblait des départements parfois très hétérogènes (taille, poids et évolution démographique, secteurs d'activité, tissus d'emploi, taux de chômage, etc.). Chacune des régions s'inscrit par conséquent dans une histoire politique, sociale, religieuse ou encore économique qui est singulière et qui impacte aujourd'hui encore les politiques mises en œuvre sur les territoires. Inégales depuis leur création, la décentralisation a contribué à accentuer les disparités entre régions.

### **1.6 Approche territorialisée de la relation Formation / Emploi**

L'émergence de la dimension territoriale dans les domaines de la formation professionnelle et de l'emploi est relativement récente.

Comme le souligne Bel (2007, p.67), l'approche territorialisée de la relation entre la formation et l'emploi rencontre ces dernières années un intérêt croissant.

Rejetant les logiques adéquationnistes, l'auteur précise que « cette relation résulte des interactions diverses des acteurs engagés (individus, entreprises, organismes de formation, Etat, collectivités territoriales) ». Ainsi, l'efficacité de la conduite de politique en matière de formation serait directement liée à la coordination de ces acteurs et à la circulation de l'information dans l'objectif de « dégager un intérêt commun ».

L'enjeu principal reposerait donc sur « la construction de la formation comme bien commun territorial ».

Fréquemment évoquée par les chercheurs, la principale difficulté rencontrée dans la coordination de cette multitude d'acteurs repose sur la diversité et l'hétérogénéité des logiques d'actions et des représentations de chacun :

- Les entreprises, qui occupent une fonction d'intermédiation dans la régulation des relations emploi / formation, ne constituent pas par exemple « une entité homogène » : leur secteur d'activité ou encore leur taille conditionnent la gestion de leur ressource humaine et la manière dont elles interagissent avec le marché du travail. Il s'agit donc pour les entreprises d'être en capacité de communiquer sur leurs besoins en qualification et ainsi de participer à une forme de régulation territoriale de la relation emploi/formation. Dans son article, BEL souligne que « leur capacité d'organisation collective est une variable importante » dans leur participation à cette régulation.
- Les logiques poursuivies par les organismes et institutions de formation, soumis à un environnement de plus en plus concurrentiel, peuvent être très variables (sauvegarde de l'activité, logique de développement, stratégie de spécialisation, etc.) et conditionnent ainsi leurs modalités d'intervention.
- Les collectivités territoriales, qu'il s'agisse des conseils régionaux, départementaux ou encore des communes, toutes plus ou moins compétentes sur des segments particuliers concernant l'emploi, la formation ou la gestion du chômage, peuvent également être confrontées à des conflits d'intérêts et entrer en concurrence dans une logique de développement de leurs territoires.

Les politiques institutionnelles de formation professionnelle répondent le plus souvent à une logique d'adaptation des compétences (il s'agit dans ce cas d'adapter la compétence des individus aux besoins économiques à court terme) d'une part et à une logique adéquationniste (une formation correspond à un métier et réciproquement) d'autre part. Or, la formation professionnelle peut être envisagée comme un levier de développement territorial sur le long terme en visant l'élévation du niveau de qualification de la main d'œuvre, mais également son niveau de culture générale, scientifique ou encore technique.

## II. LA GOUVERNANCE COMME INSTRUMENT DE PILOTAGE

### **2.1 Approche globale du concept de gouvernance :**

Le terme de gouvernance, dérivé du verbe « gouverner », trouve son origine dans le grec « kubernân » qui signifie « piloter un navire ou un char ». Il fut utilisé pour la première fois dans l'antiquité par Platon pour désigner le fait de gouverner les hommes.

La notion de gouvernance reste un concept flou que de nombreux chercheurs ont cherché à définir. Il existe d'ailleurs une diversité significative des usages de la notion de gouvernance, certains auteurs comme Lorrain (1998) évoquent même des usages contradictoires du terme.

De manière générale, la gouvernance désigne la façon dont le pouvoir est organisé et exercé au sein d'une organisation.

Elle renvoie à la mise en place de nouveaux modes de pilotage ou de régulation fondée sur la coopération entre de multiples acteurs ou parties prenantes, aussi bien aux échelles locales que globales.

En science économique, la gouvernance vise notamment à expliquer des formes d'organisation complémentaires au fonctionnement du marché.

En effet, le concept moderne de gouvernance se réfère en premier lieu à la sphère privée (*corporate governance*) et désigne alors un mode de gestion des entreprises fondé sur une articulation entre le pouvoir des actionnaires et celui de la direction ou du conseil d'administration (Bakkour, 2013, p 2).

Dès lors, le concept de gouvernance s'est généralisé et n'a cessé d'investir différents domaines, notamment politique.

L'évolution des politiques publiques introduite dans le monde anglo-saxon au début des années 1980 marque un tournant dans l'approche du concept de gouvernance.

La gouvernance désigne alors « les modes de coordinations et de partenariats alternatifs au marché mis en œuvre par les autorités publiques et fait référence aux

autres formes intermédiaires de coordination entre le marché et la hiérarchie » (Chappoz, Pupion, 2013, p.3).

Le concept émerge en France au cours des années 1990 dans un contexte marqué par la globalisation et devient un symbole de modernité dans les modes d'action publique.

La notion de gouvernance peut donc s'appliquer à tous les niveaux d'échelles et concerner aussi bien le monde économique (gouvernance d'entreprise) que la sphère publique (gouvernance publique).

L'idée n'est pas ici d'aborder l'ensemble des définitions possibles mais seulement de choisir une perspective utile pour éclairer la problématique.

On abordera donc dans un premier temps le concept de gouvernance appliquée aux politiques publiques. Une définition de la gouvernance territoriale sera ensuite proposée avant d'évoquer la gouvernance des réseaux.

## **2.2 Concept de gouvernance appliqué aux politiques publiques**

En science politique, la gouvernance renvoie généralement au système de décisions publiques qui préconise une diminution de l'intervention de l'Etat central et/ou une affirmation de la participation des acteurs privés à la définition et à la mise en œuvre de l'action publique.

La notion de gouvernance publique résulte en effet d'une remise en question du fonctionnement de l'Etat central (inefficacité de la bureaucratie et incapacité à s'adapter à l'hétérogénéité et la diversité des territoires). La décentralisation est envisagée comme une réponse au besoin de resituer le lieu d'élaboration des règles et des normes à l'échelon régional dans une optique d'efficacité (adaptation des procédures aux besoins locaux).

Agulhon cite Perret (2001, p 280) qui définit la gouvernance comme « la capacité d'une société à se gouverner aux moyens d'institutions, mais aussi de processus de négociations, de décision et de contrôle ».

La gouvernance favoriserait ainsi l'activité conjointe d'une multitude d'acteurs et d'organismes, rendue indispensable par un environnement de plus en plus complexe. La gouvernance se traduit généralement par la contractualisation de l'action publique et doit permettre la mobilisation de l'ensemble des acteurs, qu'ils se situent dans la sphère politique, économique ou sociale.

La gouvernance se fonde sur l'action concertée et négociée des partenaires ainsi que sur leurs engagements réciproques au-delà des logiques d'actions parfois contradictoires, des concurrences et des conflits. Il s'agit de coopérer ou d'animer un réseau d'acteurs qui cherchent à garder ou à étendre leurs prérogatives (pouvoirs, attributions).

Il faut également noter que si le mouvement de décentralisation conforte la légitimité des politiques régionales, il redéfinit dans le même temps le contour de la compétence des services déconcentrés, ce qui peut également faire émerger certaines tensions entre les différentes institutions.

Les politiques publiques reposent sur des « nouvelles formes interactives de gouvernement dans lesquels les acteurs privés, les différentes organisations publiques, les groupes ou communautés de citoyens, ou d'autres types d'acteurs, prennent part à la formulation de la politique » (Marcou et al, 1997, cités par Chappoz et Pupion, 2013, p 1).

### **2.3 Des politiques publiques à l'action publique locale : principes de la gouvernance territoriale**

La notion de gouvernance territoriale renvoie à la définition du développement local et s'inscrit dans un contexte où l'implication des acteurs, qu'ils se situent dans la sphère privé, publique ou encore associative, est croissante.

La coordination de ces acteurs à l'échelle du territoire implique que « la décision s'autonomise en partie par rapport au pouvoir central public » (Leloup et al, 2005, p. 323).

Les politiques publiques locales sont ainsi issues de processus de construction collective associant plusieurs acteurs qui sont porteurs d'intérêts différents.

Les modalités de coordination et d'organisation autour du processus de gouvernance varient selon les territoires et dépendent de la spécificité de leur configuration.

L'action publique locale ne repose plus sur la seule responsabilité des institutions publiques de proximité telles que les communes ou les départements mais se présente comme le produit d'un processus de coopération ou de coordination entre de nombreux acteurs. La collectivité locale peut certes garder une fonction de pilotage, mais doit composer avec d'autres institutions publiques et/ou privées. Ces dernières répondent à leurs propres logiques et intérêts, tout en exerçant des responsabilités dans des domaines de compétences qui peuvent être soit partagés, soit disputés.

Selon Talbot (2006, p.3), la notion de gouvernance locale ne pourrait être explicitée sans faire appel à la notion de proximité. La proximité est envisagée ici comme un facteur qui permet la création de ressources.

Outre la proximité géographique (ou spatiale), l'auteur recense deux autres formes de proximité : la proximité institutionnelle et la proximité organisationnelle. C'est la combinaison de ces diverses formes de proximité qui définit selon lui la notion de gouvernance locale.

### **2.3.1 Proximité géographique**

La proximité géographique implique la localisation des acteurs à une échelle spatiale réduite. C'est en raison de leur ancrage territorial que les acteurs se rencontrent « dans la mesure où leurs intérêts respectifs peuvent relever de décisions locales (...) la proximité géographique définit la nature de l'intérêt à agir et fonde l'implication locale » (Bertrand, Moquay, 2004, p 85).

Talbot (2006, p.4) rappelle que la proximité géographique peut être à la fois un atout mais également une source de conflits entre les différents acteurs.

La proximité spatiale facilite le partage de repères et de pratiques. Le partage d'une identité commune favoriserait également les échanges et les interactions sociales.

La dimension historique de la relation, principalement issue des « coordinations antérieures », est « largement inscrite dans la notion de proximité ». Si elle peut être un atout, elle peut également être une source de conflits entre les différents acteurs.

### **2.3.2 Proximité organisationnelle**

Cette notion est définie d'une manière assez générale : elle concerne l'organisation de la production et se réfère à la proximité des acteurs d'un point de vue organisationnelle (compatibilité des organisations). Boschma (2004, p. 8) précise que la proximité organisationnelle rend compte d'une part « de la mesure dans laquelle les acteurs partagent le même espace de relations : par exemple, la façon dont les interactions et coordinations entre acteurs s'organisent dans une entreprise ou un réseau. D'autre part, elle incorpore la mesure dans laquelle les acteurs partagent le même espace de références et de connaissances : par exemple les dimensions comportementales et cognitives des formes organisationnelles ». Cet aspect de la proximité explique donc que les interactions entre acteurs soient « influencées, modelées et limitées par leur environnement institutionnel ».

### **2.3.3 Proximité institutionnelle**

La proximité institutionnelle rend compte de l'existence de règles, de représentations plus ou moins formalisées et de repères institutionnels communs aux acteurs qui se coordonnent.

La gouvernance locale serait donc conditionnée à un partage de repères que peut constituer un projet commun. La mise en œuvre opérationnelle de ce projet nécessite donc des actions collectives et une activité commune finalisée.

## **2.4 La gouvernance des réseaux territorialisés d'organisation**

### **2.4.1 Définition de la notion de réseau**

Selon Josserand (2007, p.97), deux grandes approches de la notion de « réseau » semblent dominer la littérature :

Le réseau peut se comprendre comme « un groupe, une organisation ou une institution particulière » (on parle ainsi d'un réseau d'individus ou réseau social, d'un réseau d'entités internes à une organisation ou encore de réseaux d'entreprises). Il s'agit dans ce cadre d'institutions particulières du capitalisme et « correspondent à un mode de gouvernance associé à des contrats spécifiques ».

Le réseau peut toutefois s'appréhender comme « logique d'organisation ». Il s'agit dans ce cas de dépasser les spécificités du cadre institutionnel en considérant davantage les interactions sociales ou « la façon dont les acteurs vivent l'échange ».

Le réseau qualifie ici la nature des relations entre acteurs et « permet de rendre compte de l'importance du rôle que peut jouer la logique coopérative du réseau ».

### **2.4.2 Gouvernance des réseaux**

Les réseaux sont des formes organisationnelles qu'on peut également définir comme « des ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production » (Ehlinger et al, 2007, p.159).

Ces organisations sont amenées à se regrouper pour des raisons assez diverses (contraintes externes, meilleure exploitation des ressources, etc.) nécessitant d'interroger la question de leur gouvernance. Il s'agit en effet d'assurer le pilotage du réseau pour favoriser la mise en cohérence des projets de ses différents membres. Ainsi, il devient indispensable « de penser les relations et les formes relationnelles entre les parties prenantes du réseau », mais également « de réfléchir sur la ou les instances de coordination à mettre en place ».

Pour Ehlinger et al (2007, p. 164), la gouvernance d'un réseau territorialisé d'organisation est constituée « des modes de régulation des rapports entre différentes unités ». Les auteurs précisent qu'il s'agit « d'une forme hybride de

relations marchandes et non marchandes visant à adapter, coordonner et contrôler des échanges entre des entités hétérogènes par des mécanismes de régulation complexes de nature transactionnelle et relationnelle, économique et sociale ».

Comme le soulignent les auteurs, différentes analyses ont permis de mettre à jour l'existence d'un cycle de vie des réseaux (phases de création, développement, maturité puis déclin). Ainsi, les réseaux « se forment, se déforment, se transforment et peuvent parfois mourir ». A chacune de ces étapes, les relations entre partenaires se transforment, posant ainsi la question de la régulation et du pilotage.

Dans leur phase de création, les réseaux semblent « fonctionner sans pilote à partir de règles de conduites ». La coordination des membres reposerait sur le principe d'auto organisation ou d'ajustement mutuel décrit par Mintzberg et cité par Assens (2003, p 56). Cette forme d'organisation ne permettrait cependant pas aux réseaux « de s'adapter aux forces internes et externes » qui conduirait donc le réseau à se transformer.

Les auteurs distinguent trois types de gouvernance :

- La gouvernance par une firme locale, qui se caractériserait par « une asymétrie des pouvoirs ». Cette forme de gouvernance impliquerait des mécanismes de régulation proche de la « hiérarchie ».
- La gouvernance associative : dans ce type de gouvernance, la coordination des acteurs se fait par « ajustement mutuel », concept défini par Mintzberg. Dans ce cadre, les acteurs coordonneraient leurs activités naturellement (sans recours à la contractualisation) grâce à leur proximité culturelle et institutionnelle. On parle de gouvernance associative dans les réseaux où aucune organisation membre ne prend le leadership. C'est souvent l'appartenance à une communauté de solidarité entre pairs qui est favorisée.
- La gouvernance territoriale : contrairement à la gouvernance associative, elle entrerait dans le cadre « d'une action délibérée » qui viserait le développement du territoire.

Les auteurs soulignent la nécessité de s'appuyer sur une « entité formelle » pour prendre en charge la gouvernance du réseau. Ils évoquent une organisation de

« méta-management » dont l'objectif reposerait sur la collaboration des acteurs publics et privés sur un territoire donné. Ehlinger et al assignent quatre rôles aux « méta-managers » :

- la définition d'une stratégie globale pour le réseau
- la coordination de l'ensemble des relations entre acteurs du réseau
- le contrôle de la mise en œuvre des stratégies et de cohésion du réseau
- l'accompagnement du développement local du territoire.

Le réseau est souvent étudié par les chercheurs comme un mode de gouvernance des relations inter-organisationnelles. Ils considèrent le réseau comme une forme de gouvernance en soi.

Comme j'ai eu l'occasion de l'évoquer précédemment, la réalisation de ce mémoire prend sa source dans le cadre de mon activité professionnelle.

J'ai ainsi débuté ce travail en prenant appui sur mes connaissances du dispositif, de son contexte régional et dans une moindre mesure de son contexte national, en gardant constamment à l'esprit que l'implication dans la situation peut comporter des risques de « biaiser » le caractère objectif de l'analyse.

Aussi, j'ai cherché tout au long de ce travail à mettre à distance les préjugés, les aprioris et les représentations que j'ai construits au cours de mon parcours professionnel au sein de l'E2C.

Van Campenhoudt et Quivy (2011, p 18 et 19) abordent des aspects de cette problématique en expliquant que nos croyances, nos préjugés, nos schémas d'explication plus ou moins conscients ou encore nos expériences « préforment notre approche du sujet ».

La rigueur méthodologique était donc un préalable indispensable à la conduite de ce travail. Même si, comme l'écrivent Haas et Masson (2006, p 2), « il convient de renoncer à l'illusion de la neutralité des techniques en général et de l'entretien en particulier ».

J'aborderai au cours de cette partie mes choix méthodologiques en présentant d'une part les étapes du recueil de données puis d'autre part les modalités de l'analyse du corpus.

## I. L'ENTRETIEN COMME PRINCIPALE METHODE DE RECUEIL DES DONNEES

Bien qu'elle ne soit pas la seule, l'entretien est une des techniques qualitatives les plus fréquemment utilisées au cours d'une étude en sciences sociales.

Il m'a semblé pertinent d'utiliser cette méthode dans la mesure où elle permet :

- de recueillir des données aussi bien descriptives que qualitatives,
- d'interroger les pratiques pour mieux cerner les opinions, les représentations
- de recueillir et d'explorer les jugements de valeur, les attributions de causalité ou de responsabilité
- d'explorer les intentions ou d'approfondir les motivations,
- de tester, étayer ou infirmer les pistes et les hypothèses de travail ou en mettre à jour de nouvelles.

En outre, l'entretien permet « d'accéder à un maximum de sincérité et de profondeur » (Van Campenhoudt et Quivy, 2011, p 170).

On distingue trois types d'entretiens qui se différencient principalement selon le degré de directivité du chercheur (directif, semi-directif ou libre). J'ai choisi d'élaborer mon guide en optant pour une conduite de type semi-directif dans la mesure où elle permet d'orienter partiellement le discours des personnes interrogées.

### **1.1 Elaboration du guide d'entretien**

Mon guide est structuré autour de trois thématiques préalablement définies : la notion de « territoire de compétences » d'une E2C, les notions de « pilotage » et indirectement de « gouvernance » et enfin le processus de labellisation et les exigences afférentes au label. Ce guide d'entretien a été utilisé pour l'ensemble des personnes rencontrées afin de mettre à jour d'éventuelles variations de discours (liens ou absence de liens).

Les questions constituant le corps de l'entretien ont été formulées de manière ouverte de façon à ne pas orienter le discours ou influencer les interlocuteurs. Les premières questions des thématiques A et B visaient à interroger le sens construit par les professionnels concernant deux des termes de ma question de départ. La dernière question des thèmes B et C étaient l'occasion de mettre l'interlocuteur en position d'analyse du phénomène étudié « afin d'accumuler un maximum de pistes interprétatives » (Van Campenhoudt et Quivy, 2011, p 160).

Mon guide d'entretien s'articule comme suit :

⇒ Thème A / Notion liée au « territoire de compétences »

- Pour vous, qu'est ce qui détermine le territoire de compétences d'une E2C ?
- Existe-t-il d'autres définitions possibles du territoire au sein des E2C en France ?
- Comment le territoire peut-il être caractérisé ? Qu'est ce qui fait sa spécificité ?
- Comment définiriez-vous le territoire lié à votre fonction ?

⇒ Thème B / Notion de « pilotage », pratiques liées au pilotage, à la stratégie ?

- Quelles sont les dimensions du pilotage de l'E2C ?
- Quelle est la stratégie du réseau France dans le champ qui vous concerne ?
- Pour vous, le pilotage, qu'est ce que c'est ?
- Qui contribue à ce pilotage ?
- Quelles sont les pratiques / les outils/ les méthodes du Réseau E2C France ou des écoles en matière de pilotage ?
- Quels sont pour vous les facteurs éventuels qui influencent / conditionnent ces pratiques ?

⇒ Thème C / Notion de label, processus de labellisation :

- Quel est, selon vous, l'objectif du Label E2C ? Sa finalité ?

- Existe-t-il des différences éventuelles entre une école labellisée multi-sites et une école labellisée sur site unique ?
- Les exigences définies par le label E2C intègrent-elles les dimensions territoriales des écoles ?
- En quoi les exigences du label permettent-elles de prendre en compte le territoire ?

Les thèmes ont toujours été abordés dans le même ordre (sauf à 2 reprises où l'entretien était plus libre), les questions n'ont pas systématiquement été posées telles qu'elles sont formulées dans le guide.

## **1.2 Choix des acteurs interrogés**

Il a d'abord été nécessaire de définir l'espace géographique dans lequel inscrire la démarche. Aussi, il m'a semblé intéressant de travailler à l'échelle du nouveau territoire régional « Grand Est » qui réunit les anciennes régions Alsace, Lorraine et Champagne-Ardenne depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016. Quatre écoles de la 2<sup>e</sup> Chance se situent au sein de cet espace : deux d'entre elles sont régionalisées (l'E2C Lorraine qui regroupe 11 sites et une antenne et l'E2C Champagne-Ardenne structurée autour de 9 sites) alors que les deux écoles alsaciennes sont indépendantes et territorialisées (site unique, respectivement implantées à Strasbourg et Mulhouse).

Les quatre organisations sont toutes labellisées et adhérentes du Réseau E2C France. Deux de ces E2C sont membres fondateurs du réseau national (2004), l'une est membre actif depuis 2008 tandis que la dernière a été labellisée en 2010. Cet échantillon n'a pas vocation à être représentatif mais plutôt caractéristique de deux approches possibles en terme de configuration territoriale. Il s'agit de ma première variable.

J'ai dans un second temps identifié les professionnels dont la fonction est directement liée aux missions de pilotage stratégique ou opérationnel du dispositif au sein des quatre écoles du nouveau territoire régional.

L'intitulé de la fonction de ces acteurs est très variable (directeur délégué, directeur, attaché de direction, responsable régional) et dépend généralement de l'organisation

du porteur local (association dédiée, CFA, OF, CCI). Je n'ai pas envisagé la fonction des personnes interrogées comme une variable significative

J'ai ainsi réalisé cinq entretiens dont 2 au sein de la même structure (le directeur et le responsable de la coordination régionale).

	E1	E2	E3	E4	E8
Configuration géographique de l'E2C	<i>territorialisée</i>	<i>régionalisée</i>	<i>régionalisée</i>	<i>territorialisée</i>	<i>régionalisée</i>
Fonctions des acteurs interrogés	<i>Directeur</i>	<i>Directeur</i>	<i>Coordination régionale</i>	<i>Directeur</i>	<i>Coordination régionale</i>
Situation de l'E2C au sein du Réseau	<i>Membre fondateur</i>	<i>Membre actif</i>	<i>Membre actif</i>	<i>Membre actif</i>	<i>Membre fondateur</i>

J'ai ensuite identifié les acteurs impliqués dans des fonctions de pilotage stratégique au sein du Réseau E2C France afin d'étudier leurs positionnements et leurs représentations au regard de ma problématique et de ses hypothèses. Il s'agit également d'observer les convergences et les divergences entre les acteurs contribuant au pilotage national du dispositif et ceux impliqués aux échelles régionale ou territoriale. J'ai ainsi rencontré le président, le directeur général et le responsable du développement, par ailleurs adjoint au directeur général du réseau national.

	E5	E6	E7
Entité	<i>Réseau E2C France</i>	<i>Réseau E2C France</i>	<i>Réseau E2C France</i>
Fonctions des professionnels interrogés	<i>Président</i>	<i>Directeur général</i>	<i>Responsable du développement</i>

Le niveau d'intervention (réseau national et E2C régionale / territoriale) est la seconde variable qu'il conviendra d'observer au cours de l'analyse.

### **1.3 Contrat de communication**

Lors de chacun de mes entretiens, il m'a en effet semblé utile de repréciser :

- le cadre de l'échange et mon statut d'étudiant en soulignant le caractère universitaire de l'étude
- la thématique générale de l'entretien sans en justifier le choix

J'ai ensuite tenu à préciser les aspects déontologiques liés à ma démarche. Ils reposent notamment sur :

- le principe d'anonymat
- l'expression des objectifs de l'entretien
- l'engagement de ne divulguer aucune information ou aucun élément de l'entretien
- l'engagement de ne porter aucun jugement sur le contenu de ce qui m'est confié
- la demande d'enregistrement de l'entretien
- la possibilité de tenir à disposition de la personne interrogée cet enregistrement ainsi que la retranscription de ce dernier.

### **1.4 Conduite des entretiens**

Mes entretiens de recherche ont été menés entre le 14 et le 29 mars 2016, leurs durées variant de 36 min à près d'une heure.

Ils se sont déroulés dans des conditions globalement satisfaisantes au regard des contraintes de temps exprimées par l'ensemble des acteurs interrogés (3 des huit entretiens ont d'ailleurs été interrompus brièvement pour répondre à des sollicitations extérieures, ce qui a pu être perturbant lorsque la dynamique était engagée).

L'ordre chronologique préalablement défini pour la passation des entretiens n'a finalement pas pu être respecté pour des raisons de disponibilités des personnes sollicitées (j'avais envisagé débiter par les acteurs du Réseau, poursuivre par les E2C régionalisées puis terminer avec les E2C territorialisées). De même, j'ai renoncé à m'entretenir avec le responsable labellisation du Réseau E2C France alors qu'il aurait été cohérent de recueillir son discours.

### ⇒ Regards sur le contexte de réalisation des entretiens

Mes entretiens ont été menés en période de réorganisation territoriale impliquant des incertitudes et de nombreux questionnements pour les acteurs interrogés (nouvelle organisation du Conseil Régional sur un périmètre élargi, réorganisation des services déconcentrés de l'Etat, adaptation et ajustements des institutions locales). Cette nouvelle organisation territoriale entraîne une évolution des politiques publiques (dans les domaines de la formation professionnelle et de l'emploi notamment) et une recomposition du jeu d'acteurs.

Il ne m'a pas semblé opportun d'interroger des financeurs dans ce contexte bien que leurs regards sur les questions de pilotage du dispositif auraient sans doute enrichi mon travail.

Les propos de la personne interrogée sont « toujours liés à la relation spécifique qui le lie au chercheur (...), il convient donc de les interpréter comme tel » (Van Campenhoudt et Quivy, 2011, p 172).

Bien qu'ayant clairement positionné mon travail dans le cadre universitaire, il est possible que mon appartenance à l'E2C Lorraine et ma démarche aient pu susciter une forme de méfiance ou tout du moins des interrogations vis à vis des 3 autres E2C dans un contexte de redéfinition des modes de financement par le nouveau Conseil Régional (forme de concurrence entre les 4 E2C du nouveau territoire régional).

De même, j'ai souhaité interroger deux acteurs au sein de mon institution. La position hiérarchique et la nature des relations entretenues doivent ainsi être considérées.

Ces deux facteurs ont probablement influencé le discours des professionnels rencontrés.

## **1.5 Transcription des entretiens<sup>38</sup>**

La transcription intégrale de mes entretiens, bien que fastidieuse, a été une étape importante, elle m'a en effet permis de m'imprégner des informations recueillies en resituant les discours respectifs dans leur contexte (professionnel, social et personnel). De plus, comme le rappelle Van Campenhoudt et Quivy (2011, p 199), la

---

<sup>38</sup> Cf. Annexe n° 8

retranscription intégrale « permet d'éviter d'écarter trop vite de l'analyse des parties de l'entretiens qui seraient jugées à priori intéressantes, ce qui pourrait se révéler inexact au fil de l'analyse ». Si l'exercice de retranscription a été pour moi une première étape vers l'analyse des données, il m'a surtout permis de me confronter à ma manière de conduire les entretiens, d'identifier mes erreurs techniques (parole coupée, relance hasardeuse, etc.) et ainsi réajuster ma façon de procéder lors des entretiens suivants.

## II. ANALYSE DES INFORMATIONS RECUEILLIES

### **2.1 Catégorisation des entretiens<sup>39</sup>**

Il a d'abord été nécessaire d'organiser le matériau recueilli de manière à permettre son analyse. J'ai dans un premier temps identifié les thèmes récurrents des 8 entretiens (analyse thématique).

- Thème 1 : *Territoire de compétences d'une E2C*
- Thème 2 : *Gouvernance territoriale - locale*
- Thème 3 : *Gouvernance régionale*
- Thème 4 : *Gouvernance du Réseau E2C France*
- Thème 5 : *Label & processus de labellisation*
- Thème 6 : *Rôles et influences des financeurs*

J'ai ensuite attribué un code couleur à chaque thème et surligné chaque passage en lien avec les thématiques définies. Enfin, j'ai réalisé un classement des verbatim par unité de sens dans un tableau par thématique puis réorganisé les données par sous thèmes (codeurs). Les tableaux de catégorisation sont disponibles en annexe.

### **2.2 Description des données**

La présentation des informations recueillies est organisée de manière à montrer les variations du discours selon les 3 niveaux d'intervention étudiés. Seules les données les plus significatives et en lien direct avec la problématique formulée ont été sélectionnées et présentées dans la partie suivante.

---

<sup>39</sup> Cf. Annexe n° 9

## PRESENTATION DES RESULTATS

*« La question du pilotage et la question du territoire sont des questions en interférence forte » (E4 - L.343).*

La première partie de ce chapitre présente ce qui constitue « le territoire de compétence » d'une école de la 2<sup>e</sup> Chance pour les acteurs interrogés. Il s'agira dans une seconde partie d'expliquer ce que recouvrent les notions de pilotage et de gouvernance pour les professionnels impliqués au sein des E2C. La troisième partie sera consacrée à la gouvernance du Réseau E2C France et à son fonctionnement. Enfin, la dernière partie de ce chapitre abordera les questions liées au label.

### I. UNE DIVERSITE DE « TERRITOIRES DE COMPETENCES »

Il s'agit en premier lieu de saisir le sens que revêt la notion de territoire pour les personnes interrogées. Le « territoire de compétences » d'une E2C présente une diversité significative dans les définitions, les approches ou les caractéristiques énoncées par chacun des professionnels rencontrés. En effet, le territoire n'est jamais abordé selon une approche unique mais recouvre plusieurs dimensions qu'il convient d'identifier.

Avant toute chose, il faut souligner que la notion de territoire n'est pas systématiquement au centre des préoccupations. E1 explique par exemple

*« nous on part du principe qu'on a pas de territoire ! », « on réfléchit en termes de stagiaires, en termes d'activités, voilà, mais pas en termes de territoire proprement dit ! » (E1 - L.105 à 106).*

Le professionnel justifie son positionnement en précisant que

*« pour l'instant on est local, on a une petite école, ce n'est pas une question qui se pose... Enfin pas plus que ça ! » (E1 - L.113 à 114).*

## 1.1 Une organisation territoriale largement influencée par la vision politique des financeurs

Comme le rappelle E6, plusieurs configurations territoriales coexistent à l'échelle nationale, le professionnel parle ainsi de « territoire de compétences à géométrie variable » (E6 - L.92)

*« Le territoire de compétence pour moi aujourd'hui, enfin on le voit, c'est très divers en fonction des zones, c'est ça qui est très intéressant, on parlait d'hétérogénéité, mais ça peut être soit le Département, soit la Région » (E6 - L.79 à 81), « et puis après, pour certaines, ça peut être même uniquement la ville » (E6 - L.89 à 90).*

L'analyse du corpus révèle assez clairement que l'organisation territoriale des E2C est directement liée aux choix politiques portés par les collectivités territoriales et /ou locales qui financent, pour une large part, le dispositif.

Si la participation financière des conseils régionaux a été rendue indispensable en tant qu'acteur pivot de la formation professionnelle, il faut cependant constater que la contribution et l'implication des autres collectivités sont très hétérogènes et varient significativement selon les territoires.

E2, dont la structure a été portée au départ par une organisation consulaire, explique l'origine de son projet d'implantation

*« notre point de départ, c'était un projet d'agglomération, donc on a monté un projet d'agglomération à [ville] et puis après, on s'est retrouvé avec plusieurs projets d'agglomération » (E2 - L.2 à 6).*

Si ces projets s'inscrivent initialement à l'échelle locale, le conseil régional qui finance majoritairement le dispositif, fait valoir une autre vision des territoires

*« une vision qui a été rattrapée par la dimension politique du Conseil Régional, notamment Madame X40, alors que nous, on était sur une E2C [ville a], une E2C [ville b], une E2C [ville c], elle, tout de suite, a donné des appellations différentes et territoriales, voilà, c'est devenu « E2C [territoire a] », « E2C [territoire b] », ...[territoire c], etc. donc, on avait pas la même vision du territoire entre techniciens de terrain et une vision politique ! » (E2 - L.6 à 11)*

---

<sup>40</sup> Vice présidente du conseil régional, en charge de la formation professionnelle notamment

De plusieurs écoles indépendantes et territorialisées au démarrage du projet, le dispositif se structure ensuite autour d'une entité unique et régionalisée

*« parce que c'est le Conseil Régional de [...] qui était à l'action » (E2 - L.17 à 19).*

E7 explique que le conseil régional de son territoire est également à l'origine de l'organisation territoriale de l'E2C

*« je prends un exemple, les sites de l'E2C [...] ont été construits par bassin d'emploi sur volonté de la Région qui a dit : je vais mettre une E2C sur chaque bassin d'emploi qui existe sur le territoire » (E7 - L.28 à 31).*

Bien que le conseil régional finance majoritairement son dispositif, E1 précise pour sa part que le territoire de compétences de son école est lié à un choix politique

*« un choix stratégique et politique, enfin au départ l'école a été créée par la volonté de la ville de [...] ! C'est le maire de l'époque qui avait souhaité avoir une E2C » (L.180 à 182).*

Aujourd'hui implanté sur un site unique et sur un territoire qui couvre le bassin d'emploi, E1 précise qu'un « *projet de développement* » pourrait être étudié dans le futur. Le professionnel indique qu'il s'agit « *une volonté du CA<sup>41</sup> de s'étendre* ».

## **1.2 Une lecture du territoire en lien avec la configuration territoriale des écoles**

Quand on interroge E5 sur ce qui détermine le territoire de compétences d'une E2C, le professionnel précise immédiatement

*« alors, ça dépend si on parle d'un site ou d'une E2C plus généralement ! » (E5 - L.2).*

En effet, les écoles régionalisées sont structurées autour de plusieurs sites. Dans ce cadre, le territoire de compétences est présenté :

- soit comme la somme de territoires ou de bassins

*« et bien, si je prends l'exemple [région], on est sur l'addition de territoires ! » (E2 - L.17).*

- soit comme un espace indifférencié

*« moi je vois ça comme un tout, je ne fais pas de différences entre les territoires » (E8 - L.107 à 108).*

---

<sup>41</sup> CA, conseil d'administration

- E3 appréhende pour sa part le territoire régional en combinant les deux approches :

*« c'est la région administrative, les bassins sur lesquels l'E2C est implantée » (E3 - L.13)*

Si les E2C régionalisées s'appuient sur un territoire assez clairement délimité (en l'occurrence le périmètre administratif de la Région), sa frontière peut être ici perçue comme « *un frein* » (E3 - L.19 à 27)

*« Oui, on peut toujours aller au delà des frontières administratives, sauf qu'on est soumis aux décisions des représentants de ces...administrations » (E3 - L.15 à 16)*

En revanche, il semble que le territoire de compétences des écoles territorialisées soit moins figé et évolue sur la base des besoins ou des opportunités.

E4 cite par exemple

*« une ouverture pour nous qui sommes frontaliers sur les opportunités du côté de [pays] » (E4 - L. 172)*

E1 indique pour sa part qu'il existe

*« des demandes aussi sur d'autres territoires, on a beaucoup de jeunes, donc c'est ...un problème de mobilité, on a des jeunes qui sont sur [ville] mais qui ne viennent pas jusque [ville], voilà c'est à voir s'il y a du potentiel... » (E1 - L.9 à 12).*

Le maillage territorial du dispositif, c'est à dire l'implantation géographique des autres écoles est toutefois une donnée à considérer :

*« Parce qu'il y a une E2C dans le [département], donc chacun son territoire » (E1 - L.16)*

*« On est attentif bien sûr aux opportunités d'emploi, sachant qu'il y a une autre E2C qui est implantée et donc chacun doit garder son bassin d'emploi » (E4 - L.128 à 130)*

*« Ça va également dépendre de l'existence d'autres écoles ou non sur le territoire » (E6 - L.81 à 82).*

### **1.3 Un territoire appréhendé selon le public cible du dispositif et sa mobilité**

L'analyse des entretiens révèle que le public cible du dispositif est un déterminant important du territoire de compétences d'une E2C. C'est d'ailleurs une des premières données étudiées par le Réseau national en amont des ouvertures :

*« dans le cadre de nos études, ce qui est important c'est la situation locale, nous on travaille beaucoup sur la partie « public » et c'est en fonction de ces publics là qu'on se dit « est ce qu'il y a besoin d'une école de la 2e Chance ou pas » (E7 - L.20 à 28).*

E4 confirme ainsi les propos exprimés par E1 en expliquant que le territoire d'une E2C est lié au territoire de recrutement de son public :

*« Pour nous, le territoire, ça va être notre territoire de recrutement » (E4 - L.58).*

Le territoire ne semble pas nécessairement lié à l'origine géographique du public bien que la notion de proximité soit un des aspects identifié par les professionnels

*« Nous on prend des jeunes de peu importe leurs origines ce n'est pas un souci, après c'est : « est ce qu'ils peuvent venir jusqu'ici ? » C'est plus ça qui nous coince ! » (E1 - L.20 à 21)*

*« Les jeunes qui viennent nous voir, c'est principalement des jeunes de [ville]. [Ville] , et vraiment la petite couronne autour, il y a les petites communes autour, mais c'est ...du quartier beaucoup » (E1 - L.36 à 38),*

En effet, les difficultés liées à la mobilité, notamment géographique, sont une des caractéristiques du public accompagné au sein des écoles de la 2<sup>e</sup> Chance

*« On est face à une forte problématique de mobilité sachant que 98 % de nos jeunes n'ont pas le permis ». (E8 - L.76 à 77)*

Pour les professionnels interrogés, le territoire de recrutement des E2C dépend notamment de l'offre de transports en commun, souvent en adéquation avec la situation démographique du territoire (rural ou urbain) :

*« On est donc sur un territoire très rural, où l'une des grosses problématiques est la mobilité des jeunes » (E8 - L.64 à 65),*

*« On est vraiment en campagne et on a des moyens de transport qui sont assez faibles par rapport à d'autres régions, on a une antenne par exemple à Bousier, il n'y a pas de bus de façon quotidienne donc les jeunes doivent se débrouiller pour venir » (E8 - L.70 à 72).*

La géographie et la sociologie du territoire sont également citées comme des facteurs d'influence du territoire de recrutement :

*« Après, géographiquement, c'est vrai que le nord de [région], enfin le haut du [département] est marqué par le parc régional des Vosges du Nord, qui donne des difficultés en terme de transport, par exemple, [ville] va difficilement à [ville], on passe à travers la montagne si on va là-bas, donc ce n'est pas si simple que ça. La bande rhénane va plus facilement vers [ville], donc vraiment on a des particularités liées à la position des montagnes, des zones de transport » (E4 - L.277 à 282).*

*« Le territoire que touche le site...est lié au transport, est lié aux habitus des gens, et lié à la manière dont les populations se déplacent ou pas dans un territoire... » (E2 - L.19 à 22)*

Enfin, si la mobilité géographique du public a été abordée à plusieurs reprises au cours des entretiens, E4 juge que la mobilité psychologique est également une dimension à interroger dans la définition du territoire de recrutement.

*« C'est une vraie question, du coup les partenaires nous disaient de travailler sur la mobilité des jeunes vers [ville], alors c'est une question technique mais ce n'est pas qu'une question technique pour quelqu'un qui habite une petite ville, aller vers une grande ville, ça pose d'autres questions » (E4 - L.286 à 289).*

#### **1.4 Un territoire défini par la nature de l'activité du dispositif**

D'après l'analyse des entretiens, d'autres lectures du territoire de compétences sont possibles. Ainsi, le territoire d'une E2C pourrait être défini selon la nature de son activité.

Pour le Réseau France, qui se réfère à la charte des principes fondamentaux, « la nature de l'activité est suffisamment définie » (E6 - L.92 à 95), le Réseau précise qu'il s'agit

*« d'un public qui est bien identifié, en termes d'âge, de difficultés rencontrées et dans un objectif d'insertion sociale, d'insertion professionnelle et citoyenne, claire. [...] ces publics de jeunes de 16 à 25 ans sont sortis sans qualification du système scolaire » (E6 - L.97 à 100).*

Il apparaît pourtant clairement que l'activité questionne les acteurs du pilotage des E2C. E4 (L.212 à 218) et E8 évoquent l'évolution du public constatée ces dernières années :

*« donc le territoire de compétences a un peu évolué au fil des années, mais parce que le public jeune a changé aussi ! Il y a 10 ans, le public jeune avait une ou deux problématiques, aujourd'hui le public jeune a un million de problèmes à régler ce qui fait qu'avant de travailler le projet professionnel, il faut déjà s'occuper de la partie sociale » (E8 - L.49 à 52)*

L'évolution du public impacterait donc les activités mises en œuvre

*« C'est vrai qu'entre le métier tel qu'il était il y a 10 ans et aujourd'hui, l'E2C a un peu évolué ! » (E8 - L.41 à 47).*

Ainsi, la notion de territoire de compétences semble être assimilée par E8 et E4 aux « champs de compétences » des E2C.

## 1.5 Un territoire défini par les relations partenariales

E6 présente le territoire de compétences d'une E2C sous l'angle « *de la nature des acteurs avec lesquels on a à travailler* » (L.113 à 114).

Qu'ils se situent à l'échelle nationale, régionale ou territoriale, les professionnels interrogés expriment clairement l'importance du partenariat entre les acteurs « C'est indispensable le lien avec les partenaires ! » (E8 - L.38).

E8 rappelle que le dispositif E2C est construit sur une logique de parcours réunissant une diversité d'acteurs principalement issus des champs de l'accompagnement, de l'orientation, de la formation et plus globalement de l'insertion socio-professionnelle des jeunes en difficultés. Le principe de complémentarité entre les acteurs semble essentiel :

*« c'est un vrai partenariat avec l'ensemble des partenaires qui se trouvent sur les territoires. L'idée, c'est que l'E2C ne va pas remplacer quelqu'un qui est là depuis un certain nombre d'années et qui a déjà une expertise. L'idée, c'est vraiment de travailler en complémentarité, c'est à dire qu'aujourd'hui, il existe des dispositifs spécifiques en fonction des difficultés que peuvent rencontrer les jeunes (E8 - L.9 à 13)*

La notion de travail en réseau territorialisé est particulièrement évoquée par E4 pour caractériser son territoire

*« cette échelle là est une échelle qui a une vraie pertinence, je dirais à la fois pour les partenaires et pour les jeunes eux mêmes » (L.135 à 136)*

Encore une fois, la charte des principes fondamentaux est évoquée

*« vous connaissez évidemment les sept principes fondamentaux, on ne peut pas faire une petite E2C dans un petit coin ! Ça n'a pas de sens, parce que les jeunes ont quand même des problèmes conséquents pour lesquels il faut construire des réponses conséquentes ! » (E4 - L.123 à 126).*

## 1.6 Un territoire caractérisé par son environnement et son contexte économique

Pour le Réseau E2C France, le territoire de compétences d'une école est intimement lié à la notion de bassin d'emploi et précise que le concept du dispositif

*« ne fonctionne pas sans liens avec les entreprises du bassin d'emploi et sans une volonté très importante d'impliquer l'E2C dans son terrain local », particulièrement son terrain économique (E5 - L.4 à 7).*

En outre, la taille du bassin d'emploi est envisagée par le réseau national comme un indicateur pertinent qui justifierait l'implantation des écoles (E5 - L.558 à 564).

L'environnement (taille et secteurs d'activités des entreprises) et le contexte économique (tensions, taux de chômage, projets de développement, dynamisme) sont cités par les acteurs comme étant des variables importantes du territoire qui influenceraient la manière de piloter le dispositif et les parcours.

Ces aspects sont plus particulièrement évoqués par les professionnels impliqués au sein d'E2C territorialisées. E1 et E4 évoquent ainsi les liens étroits entre les besoins en recrutement des entreprises selon leurs secteurs d'activités, l'élaboration des projets professionnels et les projets de qualification :

*« il reste évidemment des zones d'emploi mais qui sont plus du côté du tertiaire ou du bâtiment mais avec une exigence de qualification qui a bien évolué au fil des années, [...] on a une évolution du territoire extrêmement importante [...]. Donc, il faut bien suivre ces évolutions dans ce que ça va solliciter du point de vue de nos jeunes » (E4 - L.184 à 194).*

Pour les professionnels rencontrés, les conséquences de la crise modifient également les approches

*« des jeunes qui vivent dans des milieux impactés fortement par la crise, donc des milieux familiaux qui ne vont pas forcément les pousser à se qualifier, mais à ramener des sous » (E4 - L.228 à 230).*

La vitalité économique du territoire d'une E2C changerait ainsi *« complètement la mécanique de l'école ! »* (E5 – L.558) selon le Réseau.

Enfin, le territoire de compétences d'une E2C est dans une moindre mesure caractérisé par son offre et ses pratiques de formation

*« parce que, dans un territoire où j'ai l'impression que la formation permanente est intégrée, l'E2C s'intègre sans trop de difficultés et trouve sa place avec des organisations, des organismes existants et avec le monde de l'entreprise [...] alors que dans d'autres territoires,*

*il n'y a pas cette pratique là et on se rend compte que c'est difficile à enclencher » (E2 - L.65 à 72).*

### **1.7 Un territoire défini selon ses spécificités**

Tout au long des entretiens, on constate que les acteurs impliqués dans le pilotage des E2C ont particulièrement insisté sur les particularités et sur la singularité de « leurs » territoires de compétences. Ces spécificités ont souvent été exprimées en référence et en comparaison aux « autres » territoires :

*« on a pas les mêmes publics, c'est pas les mêmes niveaux et au niveau du tissu économique, ça n'a rien à voir... » (E1 - L.294 à 299).*

*« on commence à être sur des territoires, sur [région], on est bien loin des problématiques que l'on rencontre sur le [département], c'est vraiment un territoire très différent ! » (E4 - L.136 à 140).*

Les professionnels ont également évoqué les différences de « mentalités », « d'habitudes de vie » ou encore l'histoire singulière de leurs territoires.

Dans sa manière de définir le territoire, E7 qui est impliqué au sein du réseau national, partage le même logique :

*« pour moi c'est difficile de répondre [...] je ne sais pas comment le définir parce que c'est très différent d'un territoire à un autre ! Il y a des similitudes pour les jeunes qui sortent sans diplôme, sans qualification d'après les études qu'on fait sur les sorties en mission locale, il y a des similitudes, mais pour autant, il y a de réelles différences, vous avez des territoires très ruraux, vous avez des territoires très « quartiers prioritaires », les jeunes de la Seine Saint-Denis ne sont pas les mêmes que les jeunes de l'Auvergne » (E7 - L.36 à 43).*

Le professionnel conclut toutefois en expliquant que « *pour autant, ils ont besoin de la même solution !* ».

## **II. GOUVERNANCE & MODALITES DE PILOTAGE DES E2C**

Il convient dans un premier temps de faire le point sur le sens donné à la notion de « pilotage » pour les acteurs interrogés. L'analyse du corpus permet en effet de

constater que chacune des personnes sollicitées appréhende les questions liées au pilotage de manière relativement personnelle.

Il est toutefois intéressant de constater l'existence d'approches communes selon le mode d'organisation territoriale des E2C.

## 2.1 Sens de la notion de « pilotage » pour les acteurs interrogés

### ► Pour les E2C régionalisées :

Pour E2 et E3, le concept de pilotage repose d'abord sur la définition de règles internes en lien avec le fonctionnement et l'organisation.

*« c'est donner des règles de fonctionnement, des bases de fonctionnement organisationnel, pédagogique aux équipes ».*

E2 définit le pilotage en expliquant que

*« l'idée c'est peut être de reproduire un mode de fonctionnement qui a fait ses preuves sur le site le plus ancien, le site de [ville] ...et de reproduire ce fonctionnement sur les sites qui ont ouverts par la suite, ... en y apportant une touche, ... un parfum local ! » (E2 - L.52 à 55).*

E3 envisage pour sa part le pilotage comme le fait de

*« donner des axes, des lignes directrices, c'est faire en sorte que tout le monde ait les moyens de suivre ces lignes directrices ! [...] C'est fixer des objectifs, des indicateurs pour faire le suivi régulièrement, d'apporter des actions correctrices, s'il y a un souci et que ça met en danger l'atteinte des objectifs » (E3 - L.37 à 40).*

E8 définit la notion de pilotage sous l'angle du management et des démarches qualité :

*« pour moi, le pilotage c'est comment amener les équipes à avancer, à aller de l'avant, là on parle d'amélioration continue, sachant aussi qu'on est en démarche qualité comme en [région], donc on regarde un certain nombre de choses et on essaie de voir comment améliorer les choses ! » (E8 - L.122 à 125).*

Pour les acteurs des E2C régionalisées, le pilotage recouvre unanimement toutes les dimensions de l'activité liée au dispositif :

*« Ça concerne tous les champs pour moi ! » (E3 - L.44)*

*« Toutes les dimensions ! La totale ! Pédagogique, administrative, financière, politique, enfin je veux dire que c'est un tout. L'E2C ne peut avancer que si on fait avancer la totalité ». (E8 - L.127 à 128)*

Suivant la même logique, E2 aborde successivement la notion de pilotage dans ses dimensions politique, pédagogique, organisationnelle, et inscrit également la problématique du pilotage dans la gestion des ressources humaines

*« C'est à la fois le recrutement sur le site, c'est la formation permanente des salariés, c'est leur accompagnement ... dans leur travail de formateurs, de secrétaires, de responsables de pôle ! » (E2 - L.144 à 145).*

Si pour E3 le pilotage vise à assurer l'avenir, le développement et la pérennité du dispositif, le pilotage doit surtout permettre selon E2 de

*« faire en sorte que sur tous les territoires de [région], l'ensemble des jeunes dans les E2C de [région] puissent accéder au même contenu de formation, à la même dynamique, aux mêmes objectifs » (E2 - L.82 à 85).*

E3 partage la même approche et précise

*« on fait tout pour que sur l'ensemble des sites, ils aient les mêmes objectifs, les mêmes règles de travail, le même fonctionnement, sachant qu'on est sur des structures différentes » (E8 - L.296 à 303).*

► Pour les E2C territorialisées :

A l'échelle territoriale, on peut distinguer deux approches différentes du pilotage. Il est toutefois intéressant de souligner que le concept est envisagé dans les deux situations comme une démarche collective.

Pour E4, le pilotage est centré sur la gestion du parcours des bénéficiaires en lien direct avec les partenaires impliqués au niveau local :

*« le pilotage se fait à partir du parcours des bénéficiaires, de quelles prestations vont-ils bénéficier, à quel moment, et en vue de quoi ? Et les différents acteurs se retrouvent, c'est extrêmement intéressant » (E4 - L.380 à 382).*

Pour le professionnel, le pilotage vise ainsi l'amélioration des résultats en terme d'insertion professionnelle du public accompagné :

2.4.3 *« Bon, c'est clair qu'actuellement dans une situation un peu de crise, c'est plus compliqué, mais quand le Conseil Départemental a mis ça en place, on a vu une avancée de 10 points en terme d'insertion des bénéficiaires du RSA42. Donc le pilotage, ça devrait être ça ! » (E4 - L.382 à 385).*

---

<sup>42</sup> RSA, Revenu de solidarité active

Pour sa part, E3 envisage principalement le pilotage comme une forme d'accompagnement du comité à la prise de décision :

*« c'est d'une part aller chercher l'information, la retransmettre à ceux qui sont en comité de pilotage, alors j'essaie d'être assez neutre pour ne pas les influencer, même si c'est difficile, j'essaie d'être la plus objective possible enfin de ne pas faire entrer du subjectif, à eux de décider, c'est...eux qui interviennent, moi, je donne les éléments et c'est eux qui prennent les décisions après je donne mon avis mais en dernier lieu... sur les orientations que moi je préconise, mais sinon c'est plus une décision collégiale au niveau du comité de pilotage »  
(E1 - L.345 à 351)*

## **2.2 Pilotage et/ou gouvernance ?**

Il convient d'introduire ce paragraphe en précisant que le terme de « gouvernance » n'a jamais été employé explicitement par les acteurs interrogés, tant au niveau des E2C territorialisées que des E2C régionalisées.

### **2.2.1 Les instances de pilotage et les principaux acteurs**

Toutes les personnes interrogées ont abordé le pilotage à travers les comités éponymes. En revanche, ces comités ne semblent pas avoir la même vocation, ni le même fonctionnement.

#### **► Pour les E2C territorialisées :**

Pour E1, le comité de pilotage et le conseil d'administration « *interviennent dans toutes les décisions* » (E1 - L.119 à 120). E1 précise qu'elle « *sollicite beaucoup le comité de pilotage pour prendre leurs avis, leurs expériences* » (E1 - L.129 à 131) notamment sur les questions liées au développement, à la pédagogie ou au label. Le comité rassemble aussi bien les financeurs du dispositif, que des entreprises et des partenaires. Il est présidé par la première adjointe au maire de la ville qui intervient sur les grandes orientations et la stratégie.

E1 évoque également la participation régulière de personnes ressources aux instances « qui par leurs compétences, peuvent faire progresser l'école » (E1 - L.148 à 151).

E2 livre peu de détails sur les instances de pilotage, pour lui

*« le pilotage d'une E2C, [...] là, je pense que c'est un cas de figure plutôt général, ce sont les financeurs et les prescripteurs de l'action. Et évidemment les entreprises qui sont partenaires d'une E2C. Donc les comités de pilotage regroupent régulièrement tous ces partenaires » (E4 - L.299 à 302).*

► Pour les E2C régionalisées :

Le comité de pilotage des E2C régionalisées réunit de nombreux interlocuteurs

*« ça représente à peu près, si j'ai tout le monde ça représente 55 personnes ! Mais bon, je n'ai jamais tout le monde, on est toujours au environ de 35... » (E8 - L.206 à 207).*

Les membres du comité de pilotage organisé par E8 contribuent par exemple à

*« donner un peu leurs sentiments sur le dispositif, nous donner un peu des conseils, une vision du monde économique, comment ça va, comment ça se passe, les difficultés qu'ils peuvent rencontrer, donc voilà il y a aussi différents échanges sur différentes thématiques et puis on échange un petit peu sur le positionnement des stagiaires » (E8 - L.196 à 204)*

E8 explique que, « *stratégiquement* », le Conseil Régional a souhaité que la société civile puisse s'associer et s'imprégner du dispositif

*« il avait acté que le président du CESER43 préside le COPIL44... » (E8 - L. 191 à 196).*

Pour E2, le comité de pilotage ne semble pas véritablement propice aux échanges

*« parce que le comité de pilotage régional, c'est plus une grande messe qui ... comme une assemblée générale, qui ... présente les résultats globaux de l'année » (E2 - L. 203 à 204).*

E2 note également la présence « *très discrète* » des politiques locaux dans le pilotage régional du dispositif (E2 - L. 102).

Enfin, aucun des professionnels impliqués dans une E2C régionalisée n'a abordé le rôle et les fonctions des instances de gouvernance associative (conseil d'administration, assemblée générale, bureau).

---

<sup>43</sup> CESER, conseil économique, social et environnemental régional

<sup>44</sup> COPIL, comité de pilotage

## 2.2.2 Les démarches et les instruments du pilotage

Au delà des instances officielles de pilotage, les acteurs interrogés ont abordé un certain nombre d'outils ou de démarches qui contribuent selon eux au pilotage.

### ► Pour les E2C territorialisées :

Pour E1, les réunions d'équipes sont le point de départ du pilotage

*« tout commence de toute façon en général en réunion d'équipe, ensuite le cran au dessus c'est le comité de pilotage, mais on débroussaille beaucoup en réunion d'équipe » (E1 - L.249 à 251).*

E2 n'aborde les réunions internes à l'E2C à aucun moment de l'entretien.

### ► Pour les E2C régionalisées :

E3 considère également que les réunions avec les responsables de site contribuent au pilotage *« Ça permet d'aborder le stratégique, le comment on fait »*, mais centre davantage son discours sur les instruments du pilotage. Le professionnel illustre son propos en parlant des indicateurs de suivi ou encore des EIP<sup>45</sup>

*« ça permet à un moment de bien fixer dans l'année, de faire le point sur ce qui a été fait, de fixer de nouveaux objectifs, il y a pleins de choses après... » (E3 - L.58 à 65).*

E8 et E2 partagent une position proche de celle exprimée par E3. E8 évoque par exemple l'organisation d'un séminaire avec les responsables

*« on identifie un certain nombre de points sur lesquels on va réfléchir, sur des indicateurs parce qu'à un moment donné, on constate que des indicateurs sont stabilisés mais il y a une légère baisse et pour lesquels il faut essayer de regarder, de trouver des solutions, des réponses parce qu'on est aussi par rapport à des pratiques, des méthodes,... » (E8 - L.114 à 121).*

Si pour E8 le pilotage se traduit par la création et le suivi *« d'un certain nombre d'indicateurs utiles au fonctionnement de l'école »*, il considère que les audits sur sites sont *« la plus grosse partie du pilotage »* (E8 - L.238 à 243), ils permettent ainsi de *« vérifier la qualité de la formation proposée, sur différents domaines que ce soient des audits administratifs ou des audits pédagogiques »* (E8 - L.166 à 170).

---

<sup>45</sup> EIP, entretien individuel professionnel

E3 partage une nouvelle fois cette approche en précisant que les audits sont axés sur la labellisation

*« mais ça permet de faire ressortir pleins d'autres choses ! Ça permet de faire le plan d'actions, de voir s'il y a besoin de faire des groupes de travail, de ré expliciter certaines choses » (E3 - L.65 à 68).*

Enfin, on note que le suivi, l'accompagnement et les groupes de travail sont fréquemment cités par les E2C régionalisées comme des pratiques au service du pilotage. Elles viseraient notamment un travail *« de remontée d'informations et puis après de généralisation ou... d'harmonisation régionale sur les pratiques... sur les sites ! »* (E2 - L.145 à 151).

Les démarches « de mutualisation » ou « d'harmonisation » sont par ailleurs relativement présentes dans le discours des acteurs investis au sein d'une E2C régionalisée.

### **2.2.3 Place des acteurs internes à l'organisation**

#### ► Pour les E2C territorialisées :

E1 considère que son équipe est *« au cœur de la stratégie, c'est eux qui vont devoir la mettre en pratique, c'est eux qui sont au contact avec le public, plus que moi donc... s'il y a des choses à revoir, on se concerte ! »* (E1 - L.262 à 264).

#### ► Pour les E2C régionalisées :

E8 considère également que *« la totalité des acteurs »* (L.140) contribue au pilotage. Il ajoute *« moi je suis très partageur, c'est à dire que je délègue pas mal, tout en regardant, vérifiant, coordonnant mais aujourd'hui, le dispositif ne peut fonctionner que si les formateurs avancent par rapport à nos idées »*. Le professionnel poursuit en expliquant que c'est à travers l'échange avec les équipes qu'il est possible d'apporter des solutions, il conclut son intervention en précisant

*« Voilà, l'idée c'est d'avoir une vision d'en haut mais que la vision du bas donne également un peu son retour avant de pouvoir aller de l'avant ».* (E8 - L.140 à 149).

E2 aborde « l'importance » du rôle joué par le manager local dans l'organisation. Pour lui, il a vocation à favoriser *« l'harmonisation régionale »* (E2 - L.179 à 181).

Enfin, selon E2 la coordination régionale est positionnée comme « le liant » entre les sites mais précise que son rôle « *évolue actuellement très fortement avec des règles... parisiennes : labellisation, etc.* » (E2 - L.78 à 80).

#### **2.2.4 Les relations partenariales**

##### ► Pour les E2C territorialisées :

L'analyse des entretiens permet d'indiquer que le partenariat et le travail en réseau tiennent une place prépondérante dans l'approche du pilotage abordée par E4. Le professionnel justifie son positionnement en référence à la nature de l'activité du dispositif :

*« on est quand même en matière d'insertion de public en difficulté, on travaille ensemble, c'est quelque chose à avoir en tête constamment l'intelligence collective, c'est un terme à la mode, mais il faut y donner du sens dans son travail au quotidien » (E4 - L.270 à 276).*

Ainsi, E4 expose à plusieurs reprises les différentes modalités du partenariat qu'il développe et aborde à la fois les notions d'engagements réciproques et volontaires ainsi que les conventions qui formalisent ces relations.

##### ► Pour les E2C régionalisées :

E2 aborde quant à lui le partenariat sous un angle quelque peu différent. Il explique qu'il impacte le pilotage du dispositif dans la manière d'envisager les relations et le positionnement de l'E2C sur un territoire

*« Soit on imagine que l'E2C est seule à faire ce travail là et on est plutôt exigeant ou fortement exigeant par rapport aux partenaires, ou on imagine qu'on n'est pas forcément seuls et qu'on travaille avec d'autres organismes qui ont certainement aussi leurs difficultés organisationnelles et on essaie de travailler ensemble et de se parler ! » (E2 - L.241 à 248).*

E8 parle également du rapport aux partenaires en affirmant que « *ça fonctionne aujourd'hui parce que chacun a trouvé à peu près sa place* ». Il donne l'exemple des relations entretenues avec les prescripteurs du dispositif et précise

*« si on leur donne de la valeur ajoutée, les prescripteurs positionneront, s'ils ne voient pas leurs valeurs ajoutées, ils vont dire « on a d'autres dispositifs, on va les mettre ailleurs ». Donc, c'est un tout ! » (E8 - L.152 à 157).*

### **2.3 Approche du niveau local pour les E2C régionalisées**

Il s'agit de s'interroger ici sur les modalités du pilotage régional au regard de la diversité des territoires sur lesquels sont implantés les sites. Tous les acteurs s'accordent sur l'existence de « spécificités locales » ou de « particularités territoriales » selon les bassins mais entretiennent une position relativement floue voire contradictoire au regard des pratiques qu'ils abordent.

Par exemple, E8 affirme que tout est mis en œuvre à travers le pilotage régional pour que les objectifs soient les mêmes sur l'ensemble des sites « mais bien évidemment à différentes mesures ! » (E8 - L.126). E3 exprime la même position

*« il y a des bassins sur lesquels on ne peut pas avoir les mêmes exigences que sur d'autres, sur certains critères, alors pas sur tous après... mais... on sait que quand on fixe un objectif, il est à plus ou moins et en fonction des bassins, voilà ! » (E3 - L.288 à 292).*

Les interlocuteurs concernés n'ont pas explicitement précisé comment ils prennent en compte ces particularités et comment ils différencient les objectifs par site le cas échéant.

Il faut également souligner que chaque site organise « des comités de pilotage territoriaux » ou « comités techniques ». Pour E2, cette instance

*« permet des ajustements dans la pédagogie, dans l'organisation, parce que les gens sont proches et que souvent, ils se connaissent parce qu'ils se voient quasiment tous les jours » (E2 - L.215 à 217).*

E8 précise que ces instances n'ont pas vocation à prendre des décisions mais

*« plutôt des actions à mener au local. Des actions au niveau du partenariat, renforcer les immersions, mais voilà c'est plutôt ... enfin de toute façon, il y a toujours quelqu'un de la coordination régionale qui est présent ! Que ce soit moi ou ma collaboratrice, on est systématiquement présents » (E8 - L.235 à 238).*

### **2.4 Influences des financeurs sur le pilotage des E2C**

Il s'agit ici de présenter les modalités d'intervention des financeurs sur le pilotage du dispositif et de faire état des différences et des points communs constatés selon la l'organisation territoriale des E2C.

► Pour les E2C territorialisées :

Le comité de pilotage des E2C territorialisées réunit l'ensemble des financeurs du dispositif.

Selon E1, la nature de leurs interventions serait davantage liée aux personnes qu'à la position des institutions qu'elles représentent. La pédagogie mise en œuvre au sein du dispositif peut être abordée « *en disant voilà, c'est bien ou pas bien...sans s'engager plus que ça* » (E1 - L.160 à 163). Les financeurs ne semblent pas intervenir particulièrement dans ce domaine (E1 - L.185).

Il faut souligner la position particulière des collectivités locales qui abondent directement le financement du dispositif sur le territoire d'E1. Ainsi, l'adjointe au maire de la ville préside le conseil d'administration de l'E2C et participe de fait au comité de pilotage. E1 fait part de son implication

*« elle intervient en réunion d'équipe, on se voit régulièrement sur différents dossiers, elle essaie de donner des coups de pouces, tout bêtement au niveau local, voilà la mairie, il y a des stages qui sont organisés, des visites, elle essaie d'appuyer l'emploi aussi, quand elle le peut, pas forcément pistonner mais au moins privilégier certaines candidatures par rapport à d'autres... » (E1 - L.185 à 190).*

► Pour les E2C régionalisées :

E8 laisse dans un premier temps entendre que les financeurs lui accordent « *une certaine liberté pour avancer* » à la condition qu'ils soient informés de ce qui est mis en œuvre sur le dispositif (E8 - L.274 à 275). Pour autant, il exprime tout au long de l'entretien l'influence que ces derniers exercent sur le pilotage du dispositif

*« je crois qu'on ne va pas se le cacher, les financeurs nous influencent aussi [...] le comité de pilotage régional a des idées, des suggestions pour lesquelles on ne va pas leur dire non ! » (E8 - L.250 à 254).*

Selon lui, les financeurs s'intéressent particulièrement à la dimension pédagogique du dispositif et formulent des demandes précises (E8 aborde par exemple des travaux et des actions à mener en lien l'approche expérientielle ou l'illettrisme). Le professionnel parle également « *des orientations qu'ils souhaitent qu'on prenne par rapport à certaine thématique* » (E8 - L.273 à 274). E2 et E3 ne relèvent pas d'implication particulière des financeurs dans le champ de la pédagogie. En revanche, les trois professionnels en charge du pilotage des E2C régionalisées

abordent unanimement l'implication des financeurs dans l'élaboration des plans d'actions annuels « *on regarde les chiffres, les données, on fait une synthèse et on définit un plan d'actions qui nous est imposé par nos financeurs* » (E8 - L.179 à 182). E3 indique également que le plan d'actions régional « *est réalisé sur la base de ce que les financeurs nous demandent, donc des contraintes* » (E3 - L.76 à 77).

E5 aborde enfin « *le jeu politique de la Région* » basé selon lui sur le fait d'offrir « *l'égalité des chances* » et « *l'égalité d'accès à la connaissance* » de tous les jeunes sur le même système

*« Donc, globalement parlant, si je suis sur une Région où il y a 10 E2C, je voudrais bien que ces 10 E2C offrent globalement la même chose » (E5 - L.38 à 42)*

Le professionnel insiste sur la nécessité de proposer « *un système cohérent* » et si possible égalitaire en précisant

*« pas égalitaire dans le sens on fait la même chose dans chaque école mais simplement de faire en sorte que chaque jeune a le droit à la même chose » (E5 - L.45 à 51).*

#### ► Regards partagés :

Les aspects développés dans le paragraphe suivant sont en revanche partagés par l'ensemble des acteurs interrogés, indépendamment de l'organisation territoriale des E2C qu'ils pilotent ou de leurs niveaux d'intervention.

- L'analyse des entretiens révèle d'abord des difficultés de pilotage liées à l'absence de coordination entre les financeurs :

E4 déclare que ces difficultés sont notamment liées à la segmentation des politiques publiques. Chacun des financeurs est compétent dans un domaine particulier (formation professionnelle pour le conseil régional, politique jeunesse pour l'Etat ou politique de la ville pour le CGET<sup>46</sup>), cette situation impliquerait une lecture différente du territoire

*« le CGET va venir avec la question de la politique de la ville, on parle d'un territoire qui est le département, les QPV<sup>47</sup>, c'est [ville] et un peu [région] du nord, quand on présente notre rapport d'activités, on va faire un zoom sur la politique de la ville, la région va nous dire : «*

---

<sup>46</sup> CGET, Commissariat général à l'égalité des territoires

<sup>47</sup> QPV, Quartier prioritaire de la ville

*attendez, là on voit bien [quartier] ,[quartier] , mais vous êtes E2C [département] ! » Et oui, là on est sur des choses qui se tiraillent... » (E4 - L.335 à 343)*

E2 partage cette analyse et ajoute que les financeurs n'ont pas la même vision du dispositif. Le professionnel précise

*« Le FSE par exemple ne voit pas le fonctionnement de l'E2C avec le même... enfin avec la même acuité, la même vision que la Région, que l'Etat ou que... le département de [...] ! Parce qu'il y a aussi SA vision propre de SON territoire, et de la présence de RSA48 sur son territoire » (E2 - L.275 à 279)*

E1 confirme cette absence de coordination à plusieurs reprises au cours de l'entretien.

- Les questions liées à l'articulation des dispositifs et des politiques publiques sont unanimement soulevées par les professionnels qui citent par exemple les sérieuses difficultés engendrées par la mise en place du dispositif « Garantie Jeune » qui s'inscrit en concurrence de l'E2C

*« ça perturbe fortement le pilotage des écoles et le pilotage du dispositif » (E7 - L.284 à 289).*

- Les acteurs soulignent ensuite des problèmes liés aux incohérences entre les orientations et les objectifs fixés par l'Etat et les conseils régionaux notamment. E1 illustre par exemple ces difficultés en expliquant que

*« la DIRECCTE<sup>49</sup> souhaitait faire baisser le nombre de mineur, parce ... forcément ça a un impact sur les résultats, alors que la Région, elle, de son côté, voulait qu'on continue à travailler avec les mineurs » (E1 - L.228 à 235). Le professionnel insiste « alors là, on a souvent des incohérences euh... qu'on fait remonter ! » (E1 - L.226).*

- Un des aspects fréquemment évoqués concerne les difficultés liées au co-pilotage des institutions qui financent le dispositif, en d'autres termes, il s'agit de savoir qui pilote réellement le dispositif

---

<sup>48</sup> RSA, Revenu de solidarité active

<sup>49</sup>DIRECCTE, Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

*« en général, c'est le financeur majoritaire qui donne le la, en l'occurrence ce devrait être la Région, pour autant, on voit bien sur les CPO50 que l'Etat veut avoir un mot fort à dire, en tout cas chez nous » (E4 - L.304 à 309).*

*« le dispositif E2C dans l'esprit des gens, le leadership est porté par les Régions, parce que les Régions pilotent aussi le FSE51, mais l'Etat régional voit, lui, certainement les choses différemment ! Ça ne va pas être facile de conjuguer ces 2 visions qui sont à la fois organisationnelles et politiques. Clairement, il y a des orientations politiques qui ne sont pas forcément les mêmes donc... » (E2 - L.294 à 298).*

- E4 aborde pour sa part les complications liées aux divergences politiques entre les collectivités

*« on a parfois des scuds qui sont envoyés, mais ... entre ville et région, voilà ce ne sont pas les mêmes tendances politiques et il suffit qu'il y ait un tiraillement entre droite et gauche et ... » (E4 - L.355 à 358).*

E4 explique cependant que sur son territoire les techniciens en charge du suivi des dossiers échappent à ces logiques et souhaitent faire avancer la problématique de l'insertion des jeunes.

- De plus, on note des difficultés liées à la coordination des acteurs au sein d'une même institution. E3 parle des incohérences entre ce qui est négocié et contractualisé avec les directions du conseil régional et les Délégués territoriaux chargés du suivi sur les sites. Elle explique qu'il s'agit sans doute de problèmes de communication interne liés aux institutions et aux personnalités

*« au niveau local, ça vient un peu... pas à l'encontre de ce qui...est vu au niveau régional mais ça vient un peu percuter ! Je pense que parfois au local, c'est compliqué de savoir qui on doit écouter entre guillemets, qu'est ce qu'on doit suivre comme instruction ! » (E3 - L.110 à 113).*

Il existerait également « un écart » entre les orientations émises par la DGEFP et leurs traductions à l'échelle des services déconcentrés.

---

<sup>50</sup> CPO, contrat pluriannuel d'objectifs

<sup>51</sup> FSE, fonds social européen

## 2.5 Les effets de la régionalisation

Si l'influence des financeurs sur le pilotage du dispositif a été évoquée précédemment, l'analyse des entretiens montre assez clairement que la réforme territoriale, et particulièrement la création du Conseil Régional Grand Est, interroge l'ensemble des professionnels rencontrés.

La réorganisation territoriale des autres institutions, notamment les services déconcentrés de l'Etat en Région est également plusieurs fois évoquée.

Cette nouvelle configuration institutionnelle ne sera pas sans conséquences selon les professionnels. E2 imagine que dans un premier temps,

*« les nouvelles institutions vont déjà se mesurer les unes par rapport aux autres... » (E2 - L.293).*

E3 estime quant à lui qu'il y aura un impact

*« après c'est à nous à faire en sorte que la prise en compte des territoires ne change pas » (E3 - L.280 à 282).*

Tous expriment les incertitudes liées à cette nouvelle configuration. Elles concernent en premier lieu l'organisation de la nouvelle institution

*« nos propres interlocuteurs régionaux ne savent pas comment ça va se passer ! » (E1 - L.515 à 518).*

*« Aujourd'hui on n'a pas d'indications sur l'organisation territoriale » (E2 - L.326 à 330)*

Or la vision territoriale de la nouvelle institution est susceptible d'impacter l'organisation actuelle des E2C

*« Le risque, c'est qu'il y ait une vision grande Région dans l'objectif de mettre tout le monde à niveau, à la fois financièrement et dans les organisations ! » (E2 - L.303 à 305).*

E1 aborde l'éventualité « d'une uniformisation dans le sens des pratiques » (E1 - L.536) et utilise également le terme « d'harmonisation ».

Les 4 structures ont pris l'initiative d'engager des travaux de comparaison et de mutualisation parce que « finalement les questions ne se présentent pas de la même manière » (E4 - L.70 à 72) à l'échelle du nouveau territoire régional.

E4 explique qu'il s'agit d'interroger ce que doit être l'implantation d'une E2C

*« c'est d'ailleurs un des principes sur lesquels nous sommes labellisés, c'est comment on est inscrit de manière pertinente à l'échelle d'un territoire » (E4 - L.145 à 147).*

De son côté, E1 fait part de ses appréhensions

*« on a vu arriver deux grandes écoles, la [région] et la [région] , nous en [région] , on est beaucoup plus petit... on est mono site, donc forcément on se pose des questions » (E1 - L.271 à 279).*

Dans ce contexte particulier, chacun des acteurs interrogés semble défendre la pertinence du modèle qui est le sien. Ainsi, E1 juge que *« notre force, enfin pour les écoles en général, c'est d'être au plus près du territoire justement et de s'adapter au territoire, jusqu'au très local »* (E1 - L.288 à 290). Le professionnel ajoute qu'il existe de nombreux échanges avec les E2C territorialisées implantées en proximité mais que *« chacun a ses spécificités et c'est ce qui fait notre force ! Son mode de fonctionnement ne pourrait pas être transposable ici et inversement ! »* (E1 - L.327 à 330).

E2 pense comme E3 *« que le fait d'être une E2C régionale avec vraiment une force locale »* (E2 - L.330). E8 estime pour sa part qu'il existe une véritable différence « en terme de richesse » par rapport à une E2C territorialisée. Pour lui, les visions ne sont pas les mêmes, il précise qu'avec

*« une vision territoriale tu ne vois pas trop ce qu'il se passe autour de toi, alors qu'une vision régionale permet d'avoir un certain nombre d'informations sur les territoires, ce qui te permet à un moment donné de trouver des passerelles entre territoires » (E8 - L.341 à 343).*

## **2.6 Regards des écoles sur la gouvernance du Réseau E2C France**

Au cours des échanges, chacun des acteurs interrogés a fait part de sa perception sur le fonctionnement et la gouvernance du Réseau E2C France. Les positions exprimées ne semblent pas particulièrement liées à l'organisation territoriale des E2C et concernent aussi bien les écoles régionalisées que les écoles territorialisées.

Il a toutefois semblé intéressant de relever les positions récurrentes ou partagées dans la mesure où elles peuvent impacter plus ou moins directement le pilotage des écoles.

Ainsi, E1 et E3 interrogent la notion de gouvernance du Réseau à plusieurs reprises et les difficultés relatives à la circulation des informations :

*« C'est toujours plus ou moins les mêmes personnes, donc bon ! Après il y a des élections tu me diras,[...] mais j'ai l'impression en tout cas que c'est plus ou moins toujours les mêmes qui participent ! C'est surtout le fait de ne pas avoir les infos ! Pour avoir participé au CA, je me suis rendu compte qu'il y avait beaucoup d'infos que j'avais, mais parce que j'étais au CA ! Maintenant qu'on y est plus, il y a beaucoup de chose qui nous échappe ! » (E1 - L.478 à 483)*

*« Alors, ça se veut être participatif ! [...] Après, il y a parfois des décisions qui sont prises un peu rapidement, sans tenir compte ..., enfin, ce n'est pas toujours très démocratique quoi ! Ça se veut participatif, mais ce n'est pas toujours démocratique ! » (E3 - L.157 à 162)*

La stratégie et les orientations nationales prises par le Réseau ne sont pas systématiquement comprises par les écoles et pose en perspective la question de la cohérence entre la stratégie nationale et territoriale.

*« Ça peut être par exemple tout le poids qui est donné aux matières fondamentales, au niveau du Réseau France, [...] c'est important ; mais là, ces dernières années le réseau en a fait quelque chose d'essentiel ! Ce n'est pas forcément notre vision [...] il va falloir reprendre à l'interne un autre virage, [...] et du coup, on perd un peu sur ce qui est notre vrai cœur de métier au départ... » (E3 - L.175 à 188).*

*« parce qu'on avait nos formateurs qui se retrouvaient avec nos référentiels Réseau un peu compliqués, j'ai rien dit au Réseau moi (rire), comment à un moment donné ils se trouvaient un peu bloqués par rapport à ces jeunes de bas niveaux, comment les faire avancer, les faire progresser... » (E8 - L.269 à 273)*

### III. GOUVERNANCE & MODALITES DE PILOTAGE DU RESEAU E2C FRANCE

#### **3.1 La notion de pilotage pour les professionnels du Réseau**

Selon les professionnels interrogés, il faut d'abord distinguer le pilotage des écoles et celui du Réseau, même si E6 souligne l'existence d'interactions entre les deux approches :

*« Au niveau du Réseau ? Au niveau d'une école ? Allez, je vais parler du pilotage du Réseau puisque je n'interviens pas sur le pilotage des écoles à proprement parlé, si ce n'est par ce*

*que l'on met en place au niveau du Réseau, il y a donc forcément des effets induits sur le pilotage des écoles » (E6 - L.128 à 131).*

L'analyse des entretiens permet en outre d'indiquer que pour E5, le pilotage du réseau repose principalement sur l'élaboration de la stratégie de développement, la définition des objectifs à atteindre et les moyens à mettre en œuvre.

E6 fait part de sa conception :

*« ça va être effectivement de mettre en place un plan d'actions qui permettent de s'assurer que le plan stratégique sera bien mis en œuvre et dans les temps impartis, [...] un pilotage par projet généralement. Par grands projets constitutifs du plan stratégique ! C'est comme ça que je conçois aujourd'hui le pilotage du Réseau ! » (E6 - L.138 à 142).*

Le professionnel intègre également le management des salariés permanents et le mode d'organisation du réseau à la notion de pilotage (E6 - L.133 à 134).

Pour E7, le pilotage porte sur « *les mêmes thématiques que si on était dans une entreprise...* » (E7 - L.80 à 84). Il aborde successivement la dimension RH<sup>52</sup>, les dimensions juridique et financière ou encore la dimension pédagogique. E6 met pour sa part l'accent sur la dimension partenariale du pilotage.

### **3.2 Gouvernance du Réseau E2C France**

Le pilotage du Réseau est également abordé à travers sa gouvernance, c'est à dire l'ensemble des règles, des instances et des méthodes organisant les réflexions, les décisions et le contrôle de l'application de ces décisions.

Selon E6, la gouvernance s'appuie sur tous les corps constituants et tous les membres du Réseau et évoque les « organes de gouvernance classiques dont l' AG et CA »

*« Après le 2ème niveau, ce sont les écoles qui sont élues au CA dans un rôle encore un peu plus important en ce qui concerne le pilotage. Donc le CA est quand même l'organe principal de la machinerie qu'est le Réseau et puis ensuite vous avez bien entendu les équipes de permanents qui sont les opérationnels du système » (E6 - L.144 à 151).*

---

<sup>52</sup> RH, Ressources humaines

E5 souligne toutefois que le conseil d'administration rassemble beaucoup d'autorités locales

*« mais qui ne participent pas à la vie quotidienne de l'école, sauf quelques uns, et souvent ils sont vingt autour de la table mais ne comprennent pas très bien ce qui se passe » (E5 - L.299 à 312).*

### **3.3 Une stratégie initiale fondée sur la reconnaissance du dispositif et son développement**

Pour comprendre les problématiques actuelles liées au pilotage et au fonctionnement du Réseau, E5 rappelle qu'il est nécessaire de resituer la création du Réseau dans son contexte historique.

En effet, *« le Réseau n'est pas l'association qui a créé les écoles, ce sont les écoles qui ont créé le réseau. Donc le réseau est une construction de la base »* (E5 - L.155 à 163). Le Réseau visait ainsi la protection du concept, la mutualisation des pratiques, la promotion et la reconnaissance du dispositif pour en assurer le développement.

Pour ce faire, le réseau a notamment travaillé à la création d'un label. E6 explique qu'il s'agissait d'une *« condition sine qua none »* à la reconnaissance et au soutien de l'Etat, notamment son soutien financier (E6 - L.229 à 240).

E5 évoque le développement soutenu du dispositif

*« on a assuré un développement énorme en 10 ans mais pendant ce temps là on ne s'est pas occupé de l'intérieur ! »*

*« Quand vous passez de 1000 à 10000 jeunes, de 10 à 110 sites, vous ne vous occupez pas de ça, les lois, les obligations, le processus de labellisation [...] Tout ça a donc été un boulot très long et pendant ce temps, les écoles se sont développées sur une autonomie et ont réclamé que les statuts du réseau reconnaissent cette autonomie » (E5 - L.191 à 200).*

Au cours des entretiens, les acteurs interrogés à l'échelle nationale ont ainsi soulevé plusieurs difficultés qu'ils jugent principalement liées à la gouvernance actuelle du Réseau :

- La première difficulté citée repose sur « la mécanique de base et les statuts du Réseau qui disent que chaque site est autonome et indépendant »

*« celle ci a créé malgré notre volonté, une espèce d'écartement des dispositifs existants. Et qu'aujourd'hui, on n'a pas tout à fait une école de la 2e Chance mais on en a plusieurs ! » (E5 - L.166 à 171).*

- E5 aborde également l'hétérogénéité des structures juridiques des E2C

*« vous imaginez la complexité vis à vis de 46 structures juridiques différentes dans certaines sont plus ou moins liées à une chambre de commerce, soit à une Région, soit à une ville ! » (E5 - L.319 à 321).*

- La diversité des organisations et des modes de gouvernance territoriale est également soulevée

*« Maintenant, entre la Région et le site, c'est là que se posent les problématiques, et pas seulement pour le Réseau mais de pleins d'associations nationales, c'est qu'entre un site et une Région, il y a souvent plusieurs sites, il y a des organisations entre ces sites qui peuvent être différentes, et il y a là, dans notre langage c'est ce que l'on appelle être une école ou être membre du Réseau, qui peut avoir un ou plusieurs sites. A ce jour, on s'est aperçu que le Réseau s'éparpille sur plusieurs modes de gouvernance territoriale » (E5 - L.52 à 59).*

- Le Réseau évoque ensuite les difficultés liées à la disparité des coûts des parcours

*« nous nous sommes aperçus à un certain moment que nous avons des écarts de coût par jeunes de 1 à 4. Aujourd'hui, ils ne sont plus que de 1 à 2, ça s'est heureusement amélioré ! Et donc évidemment, quand vous avez des écarts de coût aussi important, ce qu'on trouve dans les écoles n'est pas tout à fait la même chose. Et, ça a été un vrai problème... » (E5 - L.200 à 205).*

- Les difficultés liées à la circulation des informations sont abordées à plusieurs reprises. E5 cite par exemple le problème de remontée des informations

*« Et souvent les écoles ne nous envoient pas les informations à l'heure, ce qui fait qu'on n'a pas la capacité de donner les bonnes informations au gouvernement au bon moment par rapport aux prises de décisions » (E5 - L.384 à 395).*

Enfin, le dernier point significatif concerne les démarches de « mutualisation » qui selon le Réseau « ne fonctionne pas parce qu'elle ne va pas jusqu'au bout du terrain » ! (E5 - L.349 à 355). Les acteurs insistent sur le besoin de partager les

« *bonnes pratiques* » mais ce besoin se heurte selon E5 « *aux volontés* » (E5 - L.294 à 299).

Toutes ces difficultés interrogent aujourd'hui le positionnement du Réseau E2C France. E7 explique qu'il « *faut gérer par projets de façon à ce qu'on ait des bons résultats, de l'envie et de pousser cette volonté de mutualisation. On peut piloter par le haut sans qu'il y ait une espèce d'information descendante, sans que ça fasse « structure siège » par rapport aux autres écoles !* » (E7 - L.53 à 56).

Le professionnel ajoute « *le reste n'est que du...c'est des aléas qui font parties du système et de l'organisation du milieu associatif* » (E7 - L.289 à 290).

### **3.4 Influence des financeurs sur le pilotage du Réseau**

L'influence que les financeurs exercent sur le pilotage du dispositif au niveau des écoles a été évoquée précédemment. Mais qu'en est-il au niveau de leur implication à l'échelle national et des relations qu'ils entretiennent avec le Réseau E2C France ?

D'un point de vue général, E7 confirme que les financeurs occupent une place centrale dans le pilotage du Réseau. Ils souhaitent par exemple

*« avoir un regard plus important sur tel ou tel point, donc du coup on lance un projet, on lance une action, un mode opératoire type pilotage d'un projet pour aboutir aux résultats de la demande formulée »* (E7 - L.97 à 101).

Deux instances jouent un rôle particulièrement important selon le Réseau : le comité de suivi piloté par la DGEFP<sup>53</sup> et la commission nationale de labellisation (CNL).

- La CNL rassemble 15 membres (notamment des représentants de l'Etat : ministères de l'Education National, de la jeunesse, de la ville, les associations des régions, des départements et des maires de France, etc.). Externe et indépendante, elle a vocation à délivrer le label E2C sur la base des recommandations d'un auditeur.

---

<sup>53</sup> <sup>53</sup> DGEFP, Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle

E7 souligne que la CNL devient de « *plus en plus experte et professionnelle* » (E7 - L.133). E5 rappelle « *qu'en principe, un label ne vérifie qu'une méthode et ne vérifie pas des résultats* », le professionnel précise néanmoins que la CNL analyse davantage les choses

*« pour la première fois, on a eu des suspensions de label pendant un an, on a eu des demandes de mise à jour, des refus de prendre des décisions pendant 6 mois, tant que ce n'était pas mis à jour, et puis on commence à avoir des velléité de cette commission de labellisation sur la ... qualité des résultats » (E5 - L.362 à 371).*

Cette évolution conduira le Réseau à intégrer dans son plan stratégique le renforcement du processus de labellisation.

- Le Réseau E2C France est positionné comme l'interlocuteur principal de l'Etat. E5 explique que « *c'est le Réseau qui gère l'argent de l'Etat, les moyens, le montant, etc. après c'est géré sur le terrain entre les DIRECCTE et les écoles mais le montant national, voté à l'Assemblée Nationale c'est avec le Réseau !* » (E5 - L.379 à 384).

Or, comme le rappelle E5, l'Etat se trouve aujourd'hui dans l'obligation de justifier l'utilisation des fonds européens attribués dans le cadre de « la garantie européenne pour la jeunesse ». Il existe « *des obligations du gouvernement français à donner des chiffres, d'une certaine façon, pour qu'ils soient cohérents d'un pays à l'autre et qu'on puisse savoir comment est utilisé l'argent* » (E5 - L.397 à 403).

E5 ajoute également que dans un contexte de baisse des fonds publics « *vous ne pouvez pas recevoir de l'argent et ne pas donner en face !* ». E5 justifie sa position en évoquant notamment un récent rapport de la cour de compte « *ils ont besoin de savoir exactement ce qu'on fait de l'argent et où on va !* » (E5 - L.411 à 413).

Dès lors, on constate que le comité de suivi piloté par la DGEFP<sup>54</sup> « *prend de plus en plus de place et de plus en plus de poids* » (E5 - L.417 à 420). Le comité va ainsi demander aux écoles plus de suivi et d'indicateurs. Il en découlent également des obligations d'informations, de résultats et même de performance.

Les conventions avec l'Etat, formalisées dans le cadre des CPO, intégreront donc davantage d'injonctions (E5 cite par exemple des obligations liées « aux coûts, aux taux de sorties positives, au volume de personnels employés, etc. »). E5 en conclut qu'« *automatiquement, ça va un peu standardiser le dispositif, mais on n'y peut rien !* » (E5 - L.411).

E6 précise pour sa part que cette approche imposée par l'Etat nécessite « *de mettre un peu plus d'homogénéité dans les pratiques des différentes écoles* » (E6 - L.24 à 25) et justifie la mise en place d'un nouveau plan stratégique qui vise notamment « plus de cohérence ».

### **3.5 Influence de l'environnement**

Si on a pu constater le rôle central joué par les financeurs dans le pilotage du dispositif et du réseau, les professionnels interrogés ont tous évoqué d'autres facteurs qui impactent, selon eux, le pilotage du Réseau. Il faut les distinguer selon leurs origines :

E5 aborde d'une part des facteurs exogènes, c'est à dire les facteurs extérieurs à l'organisation en évoquant notamment « *les évolutions législatives et réglementaires, les difficultés d'interprétation de ces évolutions, je pense à la taxe d'apprentissage ou des sujets de ce type là, on a la mutation de l'environnement de la formation professionnelle, on a les projets de lois, enfin tout ce qui à un moment ou un autre vient impacter notre activité* » (E6 - L.214 à 219).

Le professionnel précise que cet environnement est « extrêmement » présent, qu'il s'agisse du niveau national, régional ou plus local.

De la baisse des fonds publics à l'évolution des référentiels professionnels, il existe selon E6 « *une palette extrêmement importante qui vient influencer notre activité au quotidien oui ! C'est probablement aujourd'hui ce qui est le plus impactant !* » (E6 - L.221 à 227)

Il peut s'agir d'autre part de facteurs endogènes qui reposent principalement sur les individus eux mêmes

« Bien souvent, ça va dépendre des personnalités qui sont dans les groupes ou dans les instances, donc oui, j'ai envie de dire qu'il y a le phénomène un peu classique de dynamique de groupe » (E6 - L.194 à 199). Pour E6, « les rôles et les jeux d'acteurs et de pouvoir entre les uns et les autres » sont autant de facteurs qui influencent le pilotage.

Enfin, E5 évoque la « mécanique sociale » qui voudrait que « tout le monde accepte tout et refuse tout à la fois ! »

*« Vous savez qu'on parle de la sécurité par rapport au terrorisme ou qu'on parle des écoles de la 2e Chance, c'est pareil ! On dit : « il en faut plus, il en faut plus, il en faut plus, mais il n'en faut pas pour moi » en gros c'est ça » (E5 - L.205 à 210).*

#### IV. LE LABEL COMME INSTRUMENT DE PILOTAGE

Il s'agit maintenant de s'interroger sur le sens que revêt le label pour les acteurs interrogés. Quelle est sa finalité, comment l'appréhendent-ils ?

##### **4.1 Objectifs du label pour les acteurs interrogés**

Pour les professionnels rencontrés, le label E2C est d'abord perçu comme une nécessité pour obtenir des subventions et permettre le financement du dispositif. Il permet en outre de sécuriser le fonctionnement et d'éviter la mise en concurrence à travers des marchés publics.

*« si demain il n'y a plus de label, nous, on a des financements qui découlent directement du label, en fait, je pense qu'il n'y aurait pas d'école ! Clairement ! » (E1 - L.489 à 490).*

Le label est également perçu par les acteurs comme une manière de sécuriser le concept, de garantir le respect des principes fondamentaux du dispositif et de s'appuyer sur des références communes.

Il est envisagé par les acteurs comme une garantie qui contribue à légitimer, à faire reconnaître la qualité et à crédibiliser le dispositif (E8 - L.373 à 380).

Enfin, le label peut être perçu comme « une démarche qualité » et un outil d'amélioration continue.

Il convient de souligner les particularités exprimées par les acteurs du pilotage au sein des E2C régionalisées :

Le label est d'une part perçu comme un outil qui favorise l'harmonisation des pratiques sur les territoires et permet d'avoir la même lisibilité sur l'organisation (E2 - L.154 à 157), (E8 - L.284 à 288).

Il est d'autre part mobilisé comme un outil de pilotage qui permet, à travers les audits liés au label, d'élaborer des plans d'actions, d'ajuster les pratiques et de vérifier la conformité aux cahiers des charges de l'E2C régionale.

Le Réseau France le positionne enfin comme un outil de comparaison entre les écoles. Dans ce cadre, il est surtout envisagé pour garantir une homogénéité dans le fonctionnement et les pratiques.

#### **4.2 Une nouvelle stratégie fondée sur un besoin de cohérence**

L'analyse des entretiens permet d'indiquer que le plan stratégique élaboré par le Réseau est notamment construit sur la base des difficultés précédemment exprimées<sup>55</sup> (hétérogénéité des pratiques, etc.) en lien avec les injonctions de l'Etat et l'évolution du positionnement de la CNL<sup>56</sup>.

Il se traduit d'une part par le renforcement du processus de labellisation (les professionnels du Réseau ont, à de très nombreuses reprises, employé l'expression « *resserrer les mailles du filets* ») et d'autre part sur la révision du mode de fonctionnement et d'organisation du Réseau

*« en terme de labellisation, on a mis en place [...] un nouveau guide de labellisation avec des critères qui, là aussi, ont été revus, affinés, et dans un objectif de « resserrer les mailles du filet » [...] dans cette volonté de plus grande cohérence, on a décidé de revoir et de mettre en place des critères un peu plus serrés sur certaines dimensions d'activités des écoles »*  
(E6 - L.49 à 55).

---

<sup>55</sup> Cf. partie 3.3 Une stratégie initiale fondée sur le développement et la reconnaissance du dispositif

<sup>56</sup> Cf. partie 3.4 Influences des financeurs sur le pilotage du Réseau E2C France

Les acteurs du Réseau ont systématiquement justifié la refonte des critères du processus de labellisation, elle doit selon eux permettre :

- de lever les écarts constatés, (E5 - L.262 à 266)
- de permettre la comparaison des données, notamment statistiques et financières, (E7 - L.174 à 181)
- de lever les difficultés d'interprétation des critères du label (E6 - L.317 à 324)
- ou de renforcer la démarche d'amélioration continue des écoles. E7 explique qu'entre deux audits « *on se rend compte que [...] les écoles n'avancent pas, on n'est plus dans un système d'amélioration continue ou de perfor... enfin d'avancée perpétuelle* » (E7 - L. 168 à 173)

Cette nouvelle stratégie se traduit également par la mise en place de référents labellisation dans toutes les E2C de façon à « *s'assurer que l'école prend bien en compte, et de façon permanente la démarche de labellisation dans sa gestion quotidienne* » (E6 - L.64 à 65). L'élaboration d'un plan annuel de formation destiné à toutes les fonctions et la création d'une fonction « gestion des connaissances » au sein du Réseau afin de développer une meilleure diffusion des « bonnes pratiques » s'inscrivent par ailleurs dans la nouvelle approche.

De plus, il convient de noter que le nouveau processus de labellisation oblige désormais tous les sites d'une E2C régionalisée à être audités.

Il faut enfin souligner la décision de renforcer les pouvoirs du conseil d'administration qui a désormais « *le droit de demander une étude et un plan d'actions à une école et de lui octroyé le label sous condition pendant un an tant que les choses ne sont pas remises en place* » (E5 - L.222 à 225).

C'est dans ce cadre qu' E5 interroge la gouvernance actuelle du Réseau

*« il est clair que la question se pose d'avoir un système un peu plus fédératif, pas dans le sens de faire une fédération qui décide pour tous mais dans le sens qu'un certain nombre de critères doivent être plus imposés et plus rigoureux ! » (E5 - L.175 à 177).*

### 4.3 Regards des acteurs sur la stratégie déployée

Enfin, il paraît intéressant de s'attarder sur la perception et le regard portés par les acteurs sur ces évolutions stratégiques et les interrogations qu'elles peuvent susciter.

#### ► Pour le Réseau :

E6 énonce à plusieurs reprises qu'il ne faut pas associer labellisation « à rigidification du système »

*« ce serait contre-productif compte tenu de l'activité première de ce qu'est une E2C. Donc on est plutôt sur une utilité et une optimisation dans le respect de grands principes communs de fonctionnement ! C'est plutôt ça qu'il faut entendre plutôt qu'une activité « rigidifiante » et qui viendrait complètement étouffer une capacité d'innovation des écoles » (E6 - L.258 à 263).*

Parallèlement, E7 explique qu'il s'agit de bien dissocier la partie de labellisation obligatoire et les pratiques pédagogiques innovantes qui peuvent être liées à une activité précise »

*« La [région] par exemple a lancé il y a quelques années des concours de création de mini entreprise, etc. mais ce n'est pas le cas dans une autre école, et donc c'est ça qui me fait dire que ce sera jamais standardisé ». E7 déclare cependant « moi, c'est ma peur ! Enfin, c'est la crainte de tout le monde d'ailleurs ! La crainte du réseau comme des écoles ! » (L.203 à 210).*

Pourtant lorsque le professionnel est interrogé sur l'existence d'un risque de standardisation, il répond : *« honnêtement je ne pense pas, parce qu'il y a un contexte territorial et économique tellement différent d'un territoire à un autre que ça ne pourrait pas fonctionner. Et surtout, la gestion du label est assurée de telle manière qu'il ne peut pas y avoir de standardisation ! » (E7 - L.223 à 226).*

E5 ajoute qu'il *« faut laisser le concept vivre, on ne va pas se standardiser comme l'a fait l'Education Nationale, ça ne servirait à rien, on serait à l'inverse de ce que l'on veut faire et de notre concept de base » (E5 - L.145 à 147).*

Enfin, le professionnel explique que les éléments nouveaux qui viennent s'agréger au processus de labellisation doivent permettre d'aller vers plus de cohérence prévenant toutefois qu'il ne s'agit pas de *« casser les identités locales, ce qui n'est pas simple ! Mais, c'est ça l'enjeu majeur de notre avenir ! » (E5 - L.227 à 230).*

E5 conclut en expliquant qu'il n'est pas « *impossible d'avoir des normes globales et des écarts locaux* » et que ce sont les Hommes qui doivent faire la différence. Pour lui, « *c'est la chance principale d'un dispositif !* » d'être coordonné (E5 - L.534 à 535).

► Pour les acteurs des E2C :

E1 explique pour sa part que « *même si on a une ligne directrice, un même cahier des charges, dans l'application, on doit être libre de s'adapter, après chacun a son territoire, a son équipe, à son public, après je pense que c'est ce qui fait la force du réseau, il ne faut pas que ce soit une franchise !* » (E1 - L.529 à 534).

Pour E4, l'enjeu du Réseau repose sur le fait de « *pouvoir parler d'une même chose en enrichissant la question de nos apports sans pour autant perdre nos spécificités* » (E4 - L.539 à 541). Le professionnel met également en garde sur « *ce qui pourrait être hégémonique, tout en ayant quelque chose qui nous permette de parler d'une seule voix, ce qui nous permettra d'avancer de manière plus sécurisé* » (E4 - L.534 à 537).

Les acteurs s'interrogent également sur les démarches de centralisation de certaines activités par le Réseau (plan de formation annuel, système d'informations et de traçabilité des parcours, données statistiques). E4 souligne « *encore une fois, qu'il y ait des points de convergence, on voit bien l'intérêt, après voilà, il y a quelque chose de plus centralisée dans la démarche dont il est question* » (E4 - L.560 à 566).

## INTERPRETATION DES RESULTATS

L'analyse des entretiens permet d'identifier des formes de gouvernance des E2C qui varient selon les trois échelles d'intervention (territoriale, régionale et nationale) étudiées tout au long de ce travail.

### I. GOUVERNANCE DU RESEAU E2C FRANCE : ENTRE AUTODETERMINATION ET INFLUENCE DES FINANCEURS

#### **1.1 Une stratégie largement influencée par l'Etat**

Il s'agit d'abord d'interroger la place et le rôle de l'Etat dans la gouvernance du Réseau E2C France et tenter de mesurer son influence sur la stratégie déployée depuis sa création.

L'Etat, qui n'a plus le monopole de la définition et de la mise en œuvre des politiques publiques, doit en effet repenser ses interactions avec les autres acteurs, qu'ils s'agissent de la société civile organisée, du secteur privé ou encore des collectivités territoriales (Crouzel, 2012, p. 345).

Le Réseau E2C France a été créé sur la base de la « charte des principes fondamentaux » rédigée par les huit écoles en activité sur le territoire national en 2004. Ces écoles pionnières s'engageaient ainsi spontanément dans la création « d'un organe technique associatif pour promouvoir l'identité et l'image des E2C en France et leur démarche pédagogique ».

L'Etat, par le biais du Comité Interministériel des Villes, intervient pour la première fois en 2007 en commandant au Réseau une étude sur l'essaimage national du dispositif. Le premier texte législatif est voté la même année, assurant conséquemment une assise institutionnelle au dispositif. La reconnaissance puis le

soutien financier de l'Etat sont toutefois soumis à la mise en place d'un processus de labellisation des écoles faisant notamment l'objet d'un avis de conformité des ministères de l'Education Nationale et de l'Emploi.

En posant ainsi les conditions de l'institutionnalisation du dispositif, l'Etat assurait un rôle de régulateur tout en favorisant le développement du dispositif sur le territoire national.

L'analyse du corpus a permis de révéler l'importance et l'influence exercées à la fois par le comité de suivi et par la commission nationale de labellisation dans lesquels l'Etat est fortement impliqué. Ce dernier semble donc avoir largement pesé dans l'élaboration de la nouvelle stratégie du Réseau visant notamment plus de cohérence et d'homogénéité dans les pratiques des différentes écoles. Pour ce faire, le Réseau a choisi de renforcer le processus de labellisation permettant ainsi à l'Etat de réguler et d'orienter, au moins partiellement, les pratiques mises en œuvre au sein des E2C et de favoriser l'évaluation du dispositif à l'échelle nationale.

La forte implication de l'Etat montre ainsi qu'avant même de considérer les « territoires physiques » des E2C, il convient de penser l'influence des « territoires politiques », qui sont amenés à remettre en question les références spatiales des écoles.

## **1.2 La fonction du réseau : entre influences et gouvernance**

La gouvernance du Réseau E2C France associe une pluralité et une diversité d'acteurs qui contribuent plus ou moins directement au pilotage du dispositif. L'analyse des entretiens semble toutefois indiquer l'existence d'une « hiérarchie » des parties prenantes, en fonction de leurs capacités d'influence.

La gouvernance du Réseau s'appuie d'abord sur l'ensemble des écoles membres et s'organise à travers les instances statutaires (comité d'orientation stratégique, conseil d'administration, assemblée générale, etc.). Les E2C choisissent donc d'agir collectivement, dans une démarche démocratique et en vertu des règles qu'elles ont librement établies.

Il faut souligner le rôle central du conseil d'administration qui assure notamment la fonction de « comité de suivi du label » prévu par le processus de labellisation, permettant ainsi au Réseau d'assurer lui-même l'évolution stratégique du label et « de maintenir sa pertinence et sa reconnaissance »<sup>57</sup>.

La gouvernance du réseau repose sur la participation de certains acteurs opérationnels impliqués au sein de groupes de travail transversaux, ces derniers favorisant la collaboration et la mutualisation. Le travail en réseau constituerait ainsi l'occasion d'apporter des réponses aux problématiques partagées et permettrait en outre de favoriser des apprentissages chez les acteurs concernés.

Le concept de réseau est d'ailleurs souvent appréhendé par les chercheurs comme un mode de gouvernance des relations inter-organisationnelles. Le réseau serait donc un mode de gouvernance en soi (Ehlinger et al., 2007, p. 157).

Les professionnels interrogés évoquent également la participation de partenaires à la gouvernance du Réseau. La nature de ces coopérations semble définir le niveau d'influence des acteurs, elles peuvent ainsi se traduire par un soutien financier, institutionnel ou prendre d'autres formes. Ces partenariats semblent s'inscrire dans une démarche de contractualisation (conventions, contrats annuels d'objectifs) qui contribuerait à clarifier la nature des relations.

Il faut également souligner le rôle que semble jouer les études, aussi bien externes qu'internes, dans la définition de la stratégie du Réseau.

Si l'Etat semble influencer la stratégie du réseau, l'analyse des entretiens semble également indiquer l'empreinte des autres institutions impliquées dans le financement du dispositif sur la gouvernance du Réseau E2C France. Les collectivités territoriales et les organisations consulaires siègent en effet au sein de la commission nationale de labellisation. Investie d'un important pouvoir de décision, la CNL est par ailleurs positionnée comme « garante de la légitimité du dispositif »<sup>58</sup>.

---

<sup>57</sup> Guide de labellisation du Réseau E2C France (mai 2015), p. 9

<sup>58</sup> Guide pour l'essaimage du dispositif, Réseau E2C France (2007) p.58

Le Réseau E2C France s'organiserait ainsi autour d'une forme de gouvernance hybride, entre autodétermination et influence des pouvoirs politiques qui pèserait sur ses décisions.

### **1.3 Vers la mesure de la performance et la sécurisation du modèle économique**

Reconnues comme opérateurs contribuant à la mise en œuvre des politiques publiques en matière d'insertion professionnelle, les E2C disposent en conséquence de moyens financiers partiellement attribués par l'Etat.

En contrepartie, l'Etat assure par le biais de ses ministères de tutelle (en l'occurrence le ministère du travail et celui de la ville), le suivi des orientations définies et attend notamment des opérateurs qu'ils participent aux objectifs de maîtrise des dépenses publiques. Il s'agit donc pour les E2C de répondre à l'exigence d'informations et de contrôle, principalement sur leurs emplois, leurs financements et surtout leurs résultats en termes de performance.

En effet, pour l'Etat la mesure de la performance dans la gestion publique répond « à un impératif démocratique, reconnu par la Déclaration des droits de l'Homme et du citoyen : tous les citoyens ont le droit de constater par eux même ou par leurs représentants, la nécessité de la contribution publique (...) et d'en suivre l'emploi (...)»<sup>59</sup> ». Trois critères sont utilisés pour apprécier la performance des programmes, il s'agit de l'efficacité socio-économique, la qualité du service rendu et l'efficience de la gestion.

C'est dans ce cadre que le Réseau E2C France, interlocuteur principal de l'Etat, explique avoir « *passé un an avec le comité de suivi à remettre en place les indicateurs E2C (...), c'est à dire que maintenant dans les conventions avec l'Etat, il y aura des obligations sur les coûts, les taux de sorties positives, des obligations sur le nombre de personnels employés, etc.* ».

---

<sup>59</sup> <http://www.performance-publique.budget.gouv.fr> consulté le 28 mai 2016

A ce titre, il semble intéressant de s'attarder sur l'instruction du 10 février 2016 relative à la convention pluriannuelle d'objectifs (CPO) entre l'Etat, représenté par les DIRECCTE et les DRJSCS en région et les Ecoles de la 2<sup>e</sup> Chance.

La note précise que la CPO 2016-18 s'appuie « sur les acquis de la première génération qui visait à améliorer la lisibilité des actions menées par les écoles et leurs résultats ».

La CPO va toutefois plus loin en « confortant et développant l'approche de la performance des écoles » en cohérence avec la démarche engagée pour les autres dispositifs de la politique de l'emploi. Le document décline ensuite plusieurs objectifs « partagé par le réseau national » dont une diminution du taux d'abandon et une augmentation du volume et du taux de sorties positives.

En outre, l'Etat indique explicitement qu'il s'agit plus globalement « d'accroître l'efficacité de la gestion des écoles en optimisant les moyens et les ressources ».

L'instruction précise également que des tableaux de bords ont été élaborés afin de rendre compte des caractéristiques du public et des données financières, « ils permettent le suivi des résultats des écoles, et la mesure de leur performance à l'appui de nouveaux indicateurs assortis de cible à l'échelon national. Les évolutions du tableau de bord seront progressives » en cohérence avec l'ensemble des autres opérateurs qui œuvrent à l'insertion professionnelle des jeunes en difficulté.

La note précise également que le dialogue de gestion « doit permettre plus globalement de s'assurer de la viabilité du modèle économique », en s'appuyant sur une pluralité de financeurs.

Enfin, la DGEFP explique que « cette période de conventionnement constitue une opportunité pour renforcer la qualité de l'accompagnement des jeunes » d'une part mais « doit permettre d'identifier les marges de rationalisation du fonctionnement des écoles en vue de réduire les coûts ». Il s'agit d'autre part « à partir de l'analyse partagée des indicateurs de coûts (...) d'interroger les possibilités d'optimisation de l'organisation et rechercher les économies d'échelle ».

L'instruction évoque « à cette fin » que toute possibilité de mutualisation entre écoles mais également avec les autres acteurs investis dans les domaines de l'insertion, de

la formation,<sup>60</sup> etc. devra être recherchée en informant le Réseau « qui se préoccupe de ces mutualisations au niveau national ».

Il semble que la mise en place de cette nouvelle CPO permette de renforcer le suivi assuré par la tutelle au niveau national impliquant une plus grande participation de l'Etat aux instances de pilotage du Réseau E2C France.

Ces modalités de pilotage initiées par l'Etat semblent correspondre à l'approche développée notamment par Lascoumes qui évoque « l'instrumentation de l'action publique ». Il s'agit d'un « dispositif à la fois technique et social qui organise des rapports sociaux spécifiques entre la puissance publique et ses destinataires en fonction des représentations et des significations dont il est porteur » (Halpern, Lascoumes, Le Galès, 2014, p. 17).

La CPO et le processus de labellisation seraient des instruments de régulation qui « matérialisent les intentions » de l'Etat et s'inscrivent dans « la rationalité technique du modèle bureaucratique ». La promotion des nouvelles formes de gouvernance reposerait « en grande partie sur des combinaisons d'instruments destinées à assurer une meilleure coordination des réseaux » (Lascoumes, Simard, 2011).

#### **1.4 Les enjeux du label et du processus de labellisation**

L'analyse du corpus permet d'envisager le label comme un outil d'évaluation du dispositif, en ce sens il serait un instrument de pilotage du système qui s'inscrit, au même titre que la CPO, dans le mouvement des nouvelles pratiques de l'Etat<sup>61</sup>.

Le label semble également positionné comme un instrument de régulation de l'hétérogénéité constatée entre les écoles. Cette hétérogénéité de pilotage et de pratiques pédagogiques conduirait à des incohérences qu'il serait nécessaire de corriger.

---

<sup>61</sup> Ces modalités de gestion semblent renvoyer au concept de « *new public management* », née aux Etats Unis à partir des années 1970, qui repose notamment sur une répartition équilibrée des rôles entre le niveau du pilotage (le pouvoir politique prend les décisions stratégiques) et le niveau d'exécution (le pouvoir du gestionnaire prend les décisions opérationnelles) visant l'amélioration du rapport entre les coûts et l'efficacité du service.

Pour y parvenir, le Réseau entend fiabiliser les données en limitant l'interprétation des exigences du label (« rationalisation et renforcement des critères ») et inscrire l'évaluation dans une logique de preuves.

Il s'agirait également de produire des données et des indicateurs qui permettent une comparaison des écoles, aussi bien à l'échelle des régions qu'à l'échelle nationale.

L'enjeu principal pour le Réseau E2C France reposerait dès lors sur la recherche d'un équilibre entre :

- le renforcement de la cohérence entre les écoles (homogénéisation) sans uniformiser et sans remettre en cause l'identité et les spécificités de chaque E2C,
- la standardisation des pratiques engendrée par le processus et la capacité d'innovation pédagogique des écoles.

Ainsi, le Réseau a notamment décidé de développer la mutualisation entre les écoles et de renforcer l'identité pédagogique du réseau « en fondant une culture commune d'intervention, (...) afin d'explicitier et de renforcer le label E2C »<sup>62</sup>. Outre la mise en œuvre du projet « approche par compétences » qui s'appuie sur une expertise extérieure et associe étroitement les équipes des E2C, il est envisagé de produire des outils à disposition des équipes dans une démarche « collaborative des expériences de chacun pour faciliter les mises en œuvre de projets ». Le Réseau devrait également travailler à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan de formation à l'échelle nationale.

## II. GOUVERNANCE DES E2C REGIONALISEES : LA PREEMINENCE DE L'ESPACE REGIONAL SUR LES TERRITOIRES LOCAUX

### 2.1 L'empreinte des conseils régionaux

La décentralisation de la formation professionnelle apparaît comme « l'instrument de la bonne gouvernance, elle vise la territorialisation des structures, la rationalisation budgétaire, l'équité et la qualité des services » (Agulhon, 2005, p. 279).

---

<sup>62</sup> Document de présentation Réseau E2C France « *Evolution stratégique du Réseau* » Juin 2015

L'analyse des données recueillies permet en effet de souligner le rôle prédominant joué par les conseils régionaux dans la gouvernance des E2C régionalisées.

On note d'abord que l'organisation territoriale du dispositif est directement liée aux choix politiques des Régions. A l'initiative de l'implantation ou du développement du dispositif, les conseils régionaux semblent ici faire valoir leur propre vision de l'espace régional. Dans les deux régions concernées, l'E2C est en effet structurée autour de sites implantés par bassins d'emploi significatifs et coordonnés par une entité unique. Cette approche semble correspondre à la stratégie des Régions concernées qui revendiquent toutes deux la territorialisation de leurs politiques régionales en renforçant l'adaptation des actions aux spécificités des territoires.

Comme le souligne Agulhon (2005, p. 280), la décentralisation de la formation professionnelle favoriserait « une meilleure identification et une meilleure réponse aux spécificités locales, elle permettrait la contractualisation de l'action et la mobilisation des acteurs politiques, économiques et sociaux ».

Les Régions sont représentées dans les organes de gouvernance internes aux organisations (conseil d'administration ou comité d'orientation stratégique) et président également les comités de pilotage régionaux des E2C.

L'analyse des entretiens laisse toutefois penser que ces comités de pilotage peuvent être organisés dans une logique de promotion du dispositif et des résultats qu'il produit. Le comité de pilotage serait alors envisagé comme un vecteur de communication qui permettrait de valoriser la politique régionale conduite en matière d'insertion professionnelle des publics jeunes sans qualification.

Dans les situations étudiées, les conseils régionaux prennent une large part aux orientations et aux décisions qui semblent néanmoins se construire dans d'autres espaces que ces comités de pilotage.

Financeurs majoritaires, les conseils régionaux cumulent en effet plusieurs responsabilités : ils financent une large part du fonctionnement des E2C (il s'agit dans ce cadre d'une obligation législative pour qu'une E2C existe), ils assurent le financement de la rémunération des stagiaires et assurent enfin la gestion du fonds

social européen, ce qui leur confère une certaine légitimité à imposer un mode de gestion.

Selon Agulhon (ibid., p. 285), les conseils régionaux « ont, pour la plupart, cherché à rationaliser et moraliser [les dispositifs d'insertion], ils ont pu les restructurer et chercher à rénover les procédures et le suivi des parcours jeunes. Ils ont conscience d'hériter d'un système complexe dont ils tentent de transformer les finalités sociales en finalités économiques ».

## **2.2 Le label comme outil de management de l'organisation**

Si les professionnels interrogés évoquent d'abord le label en expliquant qu'il contribue à garantir la qualité du dispositif et permet d'inscrire l'E2C dans une démarche d'amélioration continue, il semble qu'il constitue avant tout un outil de management de l'organisation définissant les règles, les méthodologies ou encore les procédures communes à l'ensemble des sites d'une E2C.

Le label justifierait donc les démarches « d'harmonisation » des pratiques principalement pilotées par la coordination régionale afin de garantir « une cohérence » au sein de l'E2C.

Le label permettrait en outre de renforcer la lisibilité sur l'organisation et sur le fonctionnement de chacun des sites, facilitant par la même occasion l'évaluation interne et le contrôle.

On découvrirait dans ce cadre la fonction interne de la qualité « dont la valeur essentielle est organisationnelle ».

L'action organisationnelle est notamment appréhendée par les auteurs comme « une chaîne de décisions visant à orienter le comportement des multiples acteurs qui interviennent dans le processus ». Les démarches qualité sont également envisagées comme un processus de « cadrage qui vise à conformer les individus, à mettre en cohérence leurs actions et à contrôler le tout d'en haut » (Cochoy, De Terssac, 2007, p 3).

### **2.3 Les enjeux pour la coordination régionale**

Il semblerait que les interactions entre les sites d'une E2C régionale et sa coordination soient proches des interactions que l'on observe entre le Réseau E2C France et les E2C à l'échelle du territoire national.

Le pilotage doit permettre, selon les professionnels, de faire en sorte que sur tous les sites d'une E2C régionalisée, les stagiaires accèdent aux mêmes contenus de formation, aux mêmes parcours et surtout à la même qualité de service.

Si la recherche d'une cohérence régionale est visée, l'équité et l'égalité semblent également être au centre des préoccupations. Les décideurs politiques estiment en effet que chaque jeune du territoire régional doit avoir les mêmes chances d'accéder au dispositif et que celui-ci doit offrir la même qualité.

Un des enjeux pour la « coordination régionale » reposerait également sur sa capacité à définir une organisation du travail et des mécanismes de coordination (standardisation des procédures de travail, des résultats, des normes, des qualifications, etc.) adaptés aux objectifs à atteindre. Cet enjeu pose ainsi en perspective la question de la décentralisation du pouvoir de décision à l'échelle territoriale.

Il semble en effet que le pouvoir décisionnel des sites soit particulièrement limité dans le cadre d'une E2C régionalisée. Le rôle des responsables de site (dont on attend d'abord qu'ils « favorisent l'harmonisation régionale ») et la fonction des comités techniques locaux semblent notamment illustrer ce dernier point.

## **III. E2C TERRITORIALISEES : VERS UNE GOUVERNANCE PARTAGEE ?**

### **3.1 L'implication des acteurs locaux et la place centrale du territoire**

Les dimensions locales et sociales du territoire sont particulièrement présentes dans le discours des professionnels interrogés. Ces derniers semblent envisager les questions liées au pilotage dans une approche globale et collaborative. Les

professionnels centrent en effet leurs discours sur le pilotage des parcours, des projets ou encore des politiques publiques au sens large.

Il s'agirait pour les professionnels d'être en mesure de construire des réponses globales face aux difficultés multidimensionnelles rencontrées par le public accompagné. A ce titre, il semble indispensable pour les acteurs interrogés d'articuler différents registres de l'action publique comme le logement, la santé, les déplacements etc. avec ceux de l'emploi et la formation. Il s'agirait donc de décloisonner les services par la mise en place d'une organisation plus transversale et par la réduction des niveaux hiérarchiques.

La territorialisation du dispositif, qui fait intervenir une multiplicité d'acteurs et faisant face à une diversité d'enjeux, impliquerait donc d'importants besoins de coordination et de mise en cohérence des actions.

La gouvernance territoriale est présentée par les professionnels interrogés comme une nécessité au regard de la nature de l'activité et des caractéristiques du dispositif. Cette forme de gouvernance « s'adosse dès lors sur une situation de proximité mixte qui combine proximité géographique et proximité institutionnelle des acteurs » (Leloup et al, 2005, p. 324).

En effet, si la notion de proximité est envisagée comme un facteur permettant la création de ressources, elle ne peut se limiter à sa dimension spatiale, la proximité géographique ne fournissant pas à elle seule les conditions de coordination.

L'existence de coordination impliquerait donc la construction de cadres communs de référence. La proximité institutionnelle « se réfère au partage de règles et de représentations plus ou moins formalisées » (Bel, Berthet, 2009, p. 35). La dimension organisationnelle « est d'essence relationnelle (...), les relations entre membres d'une même organisation sont facilitées par les routines, règles qui accompagnent les interactions et qu'on qualifie de logique d'appartenance » (Ibid).

On note également une forte implication des politiques et des acteurs locaux investis dans les instances de pilotage de l'E2C et une contribution significative des acteurs

opérationnels (équipe pédagogique) qui semblent particulièrement associés à l'élaboration de la stratégie et aux prises de décisions.

Enfin, la question du « chef de file », posée à plusieurs reprises au cours des entretiens, semble particulièrement prégnante à l'échelle locale.

### **3.2 L'importance de la configuration en matière d'emploi, de formation et d'insertion**

La dimension socio-économique du territoire est largement abordée par les professionnels impliqués au sein des E2C territorialisées. L'environnement et le contexte économique du territoire (secteurs d'activités et tailles des entreprises, spécificités du bassin d'emploi, nature des offres d'emploi et de formation etc.) ainsi que les caractéristiques du public accueilli au sein des E2C semblent structurer la pratique des professionnels en matière d'accompagnement (élaboration des projets professionnels et organisation du partenariat notamment).

Ainsi, l'efficacité du dispositif et plus globalement des politiques menées dans le domaine de la formation, dépendrait largement de la circulation de l'information et de la coordination des acteurs (stagiaires, entreprises, organismes de formation, Etat et collectivités territoriales) et donc de leur capacité à dégager un intérêt commun. Bel évoque ainsi « la construction de la formation comme un bien commun territorial » (2007, p. 68).

On constate enfin qu'à cette échelle, le territoire s'inscrit davantage dans une réalité fonctionnelle qui dépasse les frontières (les acteurs évoquent par exemple le dynamisme du marché de l'emploi transfrontalier et les actions menées pour y développer les activités de l'E2C).

### **3.3 Le label comme une référence commune**

Comme pour les professionnels impliqués au sein du Réseau et des E2C régionalisées, le label est envisagé comme un gage de qualité et une condition indispensable pour obtenir des financements.

Il semble toutefois que les E2C territorialisées envisagent avant tout le label comme une référence commune permettant de donner des repères aux parties prenantes (financeurs et partenaires) impliquées dans le dispositif à l'échelle locale. A ce titre, le label pourrait contribuer à renforcer la proximité institutionnelle entre les partenaires.

Il permettrait enfin également d'être reconnu et renforcerait la légitimité à agir en partenariat avec les acteurs du territoire.

## PISTES POUR L'ACTION

---

Il s'agit, avant de conclure ce travail de recherche, de formuler des propositions d'actions concrètes qui pourraient éventuellement intéresser mon institution et servir de support aux échanges à engager collectivement.

Ces propositions s'inscrivent en continuité des réflexions initiées dans le cadre de ce travail autour des thèmes de la gouvernance, des modes de pilotage et de la participation des acteurs. Les préconisations formulées s'appuient notamment sur les besoins identifiés dans le cadre de l'exercice de mes fonctions et se présentent sous la forme d'un plan d'actions.

Il serait ainsi possible d'envisager de :

⇒ Renforcer la communication interne autour de la stratégie du Réseau E2C France :

- Permettre aux professionnels de l'E2C Lorraine de comprendre les orientations et de saisir le sens des décisions prises à l'échelle nationale. Il s'agirait ainsi d'expliquer précisément le cadre de fonctionnement du réseau : les instances, l'influence des parties prenantes mais surtout les enjeux, les contraintes et le contexte politique.
- Le réseau E2C France s'apprête à lancer une plate-forme collaborative (centre de ressources). Les responsables opérationnels doivent promouvoir cet outil de mutualisation et encourager les équipes pédagogiques à contribuer aux productions afin de valoriser, capitaliser les expériences et renforcer le sentiment d'appartenance à une communauté de pratiques.
- Il semble pertinent de maintenir la dynamique engagée concernant la participation des professionnels aux séminaires et groupes de travail nationaux.

- Il serait également intéressant de développer la co-construction de projets pédagogiques entre écoles dans le but de favoriser l'échange de pratiques et l'ouverture à d'autres modèles organisationnels.

⇒ Poursuivre les échanges engagés visant à définir les modalités de la coordination des quatre E2C de la Région Grand Est :

- Formaliser une convention cadre précisant les finalités, les objectifs opérationnels, les moyens à mobiliser ainsi que les mutualisations possibles.
- Engager une réflexion commune sur le « territoire de référence » des sites ou des E2C en lien avec la vision politique du conseil régional Grand Est et la nouvelle organisation territoriale.
- Réaliser un diagnostic visant notamment à identifier les forces respectives des E2C territorialisées (adaptation au plus près des besoins des stagiaires, des professionnels et des entreprises, gouvernance partagée) et des E2C régionalisées (richesse produite par la mutualisation entre les écoles, optimisation des coûts, etc.)
- Construire des indicateurs communs (quantitatifs et qualitatifs) afin de faciliter le suivi, l'évaluation et les démarches comparatives.

⇒ Développer la communication interne à l'E2C Lorraine et favoriser la circulation de l'information :

- Aborder avec les salariés le fonctionnement des instances officielles (CA, AG) de l'E2C Lorraine et communiquer autour de la vie de ces instances (Quand se réunissent-elles ? Pour aborder quels sujets ? Quelles sont les décisions prises ?).
- Développer des outils collaboratifs (plate-forme numérique, réseaux sociaux).
- Identifier, formaliser et analyser les besoins des parties prenantes.

⇒ Développer la gouvernance régionale :

- Engager des réflexions sur les moyens d'associer davantage les administrateurs de l'association à la vie du dispositif.

- Interroger les valeurs, le rôle et la place de chacun (niveaux d'autonomie et de responsabilité) au sein de l'organisation.
- Valoriser, former et accompagner les ressources humaines internes.
- Réfléchir aux modalités de coordination et chercher à évaluer leurs effets.
- Mettre en place des organisations innovantes qui favorisent le développement des apprentissages, le renforcement des compétences collectives.
- Réfléchir à la mise en place d'instances associant les formateurs référents, les formateurs spécialistes, les responsables de sites, les prestataires, la coordination et la direction régionale (conseil de perfectionnement pédagogique par exemple).
- Réfléchir aux moyens d'associer davantage les bénéficiaires du dispositif.

⇒ Actualiser le projet pédagogique régional et envisager une déclinaison locale :

Le projet pédagogique de l'E2C Lorraine n'est pas explicitement formalisé. Les lignes directrices du projet sont intégrées au manuel de labellisation (et dans un document intitulé « guide du formateur ») rédigé par la coordination régionale en lien avec les responsables de sites.

Ainsi, il pourrait être profitable de :

- Dissocier ces documents de référence en veillant à leur articulation logique.
- Actualiser le projet pédagogique de l'E2C Lorraine en fonction des évolutions du territoire régional et des orientations négociées avec les financeurs.
- Envisager une déclinaison territoriale du projet pédagogique de l'E2C Lorraine. Cette déclinaison pourrait être coconstruite avec les principaux partenaires locaux du site sur la base d'un diagnostic territorial partagé et dans le respect du cadre défini au niveau régional.

Le projet pédagogique doit pouvoir être traduit en fonction des spécificités du bassin d'emploi, des offres et des pratiques de formation, de la dynamique et des pratiques partenariales du territoire, des besoins liés aux particularités du public.

- Associer les équipes pédagogiques et administratives (formateurs permanents, intervenants réguliers et prestataires) à l'élaboration de ce projet.

⇒ Renforcer le niveau de responsabilité des sites et décentraliser une partie du pouvoir de décision vers les territoires :

- Les dialogues de gestion avec l'Etat sont aujourd'hui organisés à l'échelle régionale entre la DIRECCTE et la direction de l'E2C Lorraine. Il serait intéressant de décliner cette démarche à l'échelle territoriale des sites en lien et en cohérence avec les orientations définies au niveau régional. Cette démarche locale pourrait être organisée de manière tripartite en présence du délégué territorial de la Région, elle pourrait éventuellement faire l'objet d'une validation du délégué au préfet en charge de la politique de la ville (concernant par exemple les objectifs d'accueil des stagiaires issus des QPV).

Ces dialogues de gestion par site pourraient notamment permettre :

- d'intégrer les spécificités liées au territoire
  - de pondérer les objectifs fixés au niveau régional
- 
- Les plans d'actions locaux pourraient être systématiquement élaborés en coopération avec les principaux partenaires du territoire. Dans ce cadre, le comité technique local pourrait être envisagé comme une instance de pilotage territorial. Aussi, il conviendrait de préciser le cadre de fonctionnement (objectifs, marge de manœuvre, etc.) et les articulations des instances de pilotage aux niveaux régional et local.
  - Renforcer davantage les liens avec les institutions et les décideurs locaux. Associer par exemple l'E2C à l'élaboration des « contrats de ville ». Inscrire les actions à mener à l'échelle des sites en cohérence avec les projets locaux (ville, intercommunalité) dans l'optique de renforcer les liens et l'implication des acteurs.
  - Formaliser des conventions de partenariats, notamment avec les prescripteurs (missions locales), afin de définir les attentes réciproques et les objectifs communs. Développer la proximité institutionnelle en renforçant les références communes.

L'objectif de ce travail visait principalement à mesurer l'influence des configurations territoriales sur la gouvernance des Ecoles de la 2<sup>e</sup> Chance et sur le Réseau qu'elles constituent à l'échelle nationale.

L'analyse des données recueillies permet d'indiquer qu'il n'existe pas « une » gouvernance mais « des formes » variées de gouvernance des E2C qui semblent liées, au moins partiellement, aux caractéristiques des territoires dans lesquels le dispositif s'inscrit.

Les résultats proposés semblent en tout cas démontrer la prédominance des « territoires politiques » sur « les territoires géographiques ».

C'est particulièrement vrai à l'échelle nationale où l'Etat, par le biais d'instruments de régulation, exerce un pouvoir central sur la stratégie déployée par le Réseau E2C France. L'influence de l'Etat s'exerce également aux autres échelles du territoire, celles de la mise en œuvre du dispositif, que ce soit au niveau régional ou local.

Cette forte implication n'est d'ailleurs pas sans poser question en terme de coordination avec les autres financeurs qui contribuent, dans le même temps, à la gouvernance des écoles.

En effet, les collectivités territoriales ou locales, à l'initiative de la création ou du développement du dispositif sur « leurs » territoires jouent un rôle significatif. Elles contribuent à circonscrire le territoire de compétences de l'école selon leurs visions et leurs propres logiques d'action.

Dès lors, le périmètre géographique et l'organisation territoriale des E2C (site unique ou multi-sites) influencent les modalités de pilotage et déterminent la contribution des différents acteurs.

Dans ce cadre, on a observé deux formes distinctes de gouvernance. La première repose sur un réseau de sites à l'échelle du territoire régional, nécessitant ainsi la production de règles et de normes communes aux écoles.

Cette démarche implique un niveau élevé de coordination des sites qui serait une source potentielle de richesse. Il faut néanmoins souligner l'existence d'un risque de « standardisation contre-productive » qui pourrait être lié à des mécanismes de coordination inappropriés. Il pourrait être pertinent d'explorer plus en détails ce dernier point lors d'un prochain travail.

Les écoles de la 2<sup>e</sup> chance implantées sur site unique semblent davantage s'orienter vers une gouvernance territoriale qui se révèle finalement plus fonctionnelle que stratégique.

Au terme de ce travail et au regard des données recueillies, il ne semble pas opportun de juger de l'efficacité de l'une ou l'autre des formes de gouvernance étudiées.

Il importe cependant que chaque école et chaque site adapte sa démarche à son contexte et à son environnement, en considérant les interactions entre les différentes échelles territoriales. Il importe également que la gouvernance des E2C soit envisagée dans une approche globale. En effet, si la gouvernance s'inscrit dans les instances formelles de pilotage, elle devrait également reposer sur les valeurs, les principes d'action et les systèmes qui concourent au processus de décision, à la mise en œuvre et à l'évaluation des activités.

La dialogue avec l'ensemble des acteurs doit être au cœur de la gouvernance des écoles. Enfin, les modes de gouvernance ne doivent pas être figés mais s'adapter en permanence aux évolutions de l'environnement et à la diversité des contextes territoriaux.

# REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

---

*Par ordre chronologique*

## + ARTICLES

Agulhon, C. (2005), *Les politiques régionales de formation professionnelle. Du référentiel commun à la politique locale*, Education et sociétés 2(n° 16), p. 279-292.

Assens, C. (2003). *Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances*, Management International, vol. 7, n° 4, p. 49-59.

Bel, M. (2007). *Formation et territoire : des approches renouvelées*, Formation emploi, 97, p 67-80.

Bel. M, Berthet. T. (2009). *Proximité et relation emploi formation : au carrefour des disciplines*. Espaces et sociétés (n° 136-137) , p. 33-46.

Bertrand, N, Moquay, P. (2004) *La gouvernance locale, un retour à la proximité*. In: Économie rurale. N°280. Proximité et territoires. p. 77-95.

Boschma, R. (2004) *Proximité et innovation*. In: Économie rurale. N°280, 2004. Proximité et territoires. pp. 8-24.

Casella, P. (2005), *Décentralisation de la formation professionnelle. Débats sur les principes et analyse de la mise en œuvre*, Savoirs 3 (n° 9), p. 9-67.

Champollion P. (2010). *Repérer et caractériser l'influence des territoires ruraux et montagnards sur l'école : des impacts ponctuels aux effets globaux de territoire*, TransFormations – Revue de Recherche en éducation des adultes, n° 3, *L'orientation : une problématique renouvelée*. Université de Lille1. pp. 53-76.

Chappoz, Y, Pupion, PC. (2013), *Une nouvelle gouvernance et de nouvelles politiques publiques territoriales*, Gestion et management public 4 (Volume 2/n°2), p. 1-4.

Crouzier, I, (2012), « Refonder l'État : l'administration publique au cœur d'une réforme politique ». Web Site : [www.institut-gouvernance.org](http://www.institut-gouvernance.org)

Di Méo G, (1996). *Les territoires du quotidien*, Paris, l'Harmattan. In: *L'information géographique*, volume 61, n°1, 1997. p. 42.

Ehlinger, S, Perret, V & Chabaud, D. (2007). *Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ?*, Revue française de gestion (n° 170), p. 155-171.

Haas, V, Masson, E, (2006). *La relation à l'autre comme condition à l'entretien*. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale* 3 (Numéro 71), p. 77-88.

Josserand, E. (2007). *Le pilotage des réseaux. Fondements des capacités dynamiques de l'entreprise*, *Revue française de gestion* (no 170), p. 95-102.

Larceneux, A. (2007). *Formation et Territoire : des liens multiples et complexes, mais décisifs*, *Formation emploi*, 97, p 81-88.

Lascoumes. P, Simard. L (2011). *L'action publique au prisme de ses instruments*. Introduction, *Revue française de science politique* (Vol. 61), p. 5-22.

Leloup, F, Moyart. L & Pecqueur, B. (2005), *La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ?*, *Géographie, économie, société* 4 (Vol. 7), p. 321-332.

Lorrain, D. (1998), *Administrer, gouverner, réguler*. *Annales de la recherche urbaine*, N° 80-81, p 85-92.

Mousny, C. (2002). *La politique européenne d'éducation et de formation*, *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, 29 | 2002, p.145-151.

Schultz. E, Halpern. C, Lascoumes. P, Le Galès. P (dir.). (2014). *L'instrumentation de l'action publique*, *Lectures* [En ligne], Les comptes rendus.

Talbot, P. (2006), *La gouvernance locale, une forme de développement local et durable? Une illustration par les pays*, *Développement durable et territoires*, Dossier 7.

## **+ OUVRAGES**

Di Meo, G. (2003). *Territoires, États, nations et aménagements*, in Ciattoni A. et Veyret Y. (dir) *Les Fondamentaux de la géographie*, Paris: A. Colin, Collection Campus, p 219.

George, P. & Verger, F. (2009). *Dictionnaire de la géographie*, Paris, Presses universitaires de France.

Vanier, M. (2008). *Le pouvoir des territoires. Essai sur l'interterritorialité*. Paris, Economica, 160 p.

Van Campenhoudt, L, Quivy, R (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, Paris (4<sup>ème</sup> édition) 262 p.

## **+ RAPPORTS**

Cordery. P (2015), Rapport d'information N° 2620. *L'emploi des jeunes en Europe* - Commission des affaires européennes

Commission Européenne (1995), Livre blanc sur l'éducation et la formation « Enseigner et Apprendre – Vers la société cognitive ».

## **+ DOCUMENTS INTERNES**

Réseau E2C France (2015), Processus de labellisation

Réseau E2C France (2011), Cahier des charges pour labelliser une E2C

Réseau E2C France (2006), Etude pour l'essaimage du dispositif

Réseau E2C France (2014), Rapport d'activités

Réseau E2C France (2015), Evolution stratégique du Réseau

E2C Lorraine (2015), Bilan qualitatif et quantitatif

E2C Lorraine (2015), Manuel de labellisation

E2C Lorraine (2008), Dossier de labellisation

Statut de l'association de gestion de l'Ecole de la 2e Chance de Lorraine (2013)

## TABLE DES SIGLES & DES ABREVIATIONS

---

<b>NEET</b>	<i>Not in Employment, Education or Training</i>
<b>UE</b>	<i>Union Européenne</i>
<b>E2C</b>	<i>Ecole de la 2e Chance</i>
<b>DIV</b>	<i>Délégation Interministérielle à la Ville</i>
<b>CCI</b>	<i>Chambre de Commerce et d'Industrie</i>
<b>DIRECCTE</b>	<i>Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi</i>
<b>CPRDF</b>	<i>Contrat de Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles</i>
<b>CRL</b>	<i>Conseil Régional de Lorraine</i>
<b>CA</b>	<i>Conseil d'Administration</i>
<b>CRCI</b>	<i>Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie</i>
<b>ACSE</b>	<i>Agence Nationale de Cohésion Sociale</i>
<b>FSE</b>	<i>Fonds Social Européen</i>
<b>CIO</b>	<i>Centre d'Information et d'Orientation</i>
<b>EPCI</b>	<i>Etablissement Public de Coopération Intercommunale</i>
<b>ADELS</b>	<i>Association pour la Démocratie et l'Education Locale et Sociale</i>
<b>RSA</b>	<i>Revenu de Solidarité Active</i>
<b>CESER</b>	<i>Conseil Economique, Social et Environnementale Régional</i>
<b>COPIL</b>	<i>Comité de pilotage</i>
<b>EIP</b>	<i>Entretien Individuel Professionnel</i>
<b>CGET</b>	<i>Commissariat Général à l'Egalité des Territoires</i>
<b>QPV</b>	<i>Quartier Politique de la Ville</i>
<b>CPO</b>	<i>Contrat Pluriannuel d'Objectifs</i>
<b>DGEFP</b>	<i>Délégation Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle</i>
<b>RH</b>	<i>Ressources Humaines</i>
<b>AG</b>	<i>Assemblée Générale</i>
<b>CNL</b>	<i>Commission Nationale de Labellisation</i>



## MEMOIRE DE FIN D'ETUDE DE MASTER



### LES ECOLES DE LA 2<sup>e</sup> CHANCE, ENTRE GOUVERNANCE ET INFLUENCES

Dans quelle mesure la configuration territoriale influence t-elle la gouvernance  
des E2C en région Grand Est ?

Jérémy GALL

UNIVERSITE DE LORRAINE

Juin 2016

#### **Ecole de la 2<sup>e</sup> Chance, Réseau E2C France, territoire, gouvernance, pilotage, label**

L'école de la 2<sup>e</sup> Chance est un dispositif de formation et d'accompagnement visant l'insertion sociale et professionnelle de jeunes adultes, sortis du système éducatif sans diplôme, ni qualification.

Le réseau national des E2C encadre la mise en œuvre du dispositif à travers un processus de labellisation qui participe à « l'homogénéisation relative » des écoles.

Le projet de création des écoles relève de la volonté des collectivités territoriales.

Elles s'inscrivent par conséquent dans un échelon territorial déterminé. Leur territoire de compétences, qui présente une certaine diversité, peut s'inscrire à l'échelle d'un bassin d'emploi, éventuellement d'un département ou encore d'une région.

L'objet de ce mémoire vise à explorer les formes de gouvernance des E2C selon leur configuration et leur organisation territoriale. Il s'agit ainsi de chercher à comprendre en quoi la configuration territoriale des écoles influence les modes de pilotage.

Construite à partir d'entretiens réalisés avec les professionnels impliqués dans le pilotage des E2C de la région Grand Est et du réseau national, l'analyse donne notamment à voir la prédominance des territoires politiques sur les territoires géographiques des écoles.

#### **SECOND CHANCE SCHOOLS, BETWEEN GOVERNANCE AND INFLUENCES**

In what measure the territorial configuration influences  
the governance of 2<sup>nd</sup> chance schools in the Grand Est region ?

2<sup>nd</sup> Chance School, French 2<sup>nd</sup> Chance school network, Territory, Governance, Management

The 2<sup>nd</sup> chance school is a training and coaching programme that aims at social and professional insertion of young adults who left school without a diploma or qualification.

The 2<sup>nd</sup> chance school network manages the implementation of the programme through a labeling process which contributes to a « certain homogenisation » of the schools.

The project of setting up schools depends on the will of collective territorial bodies. They thus form part of a specified territorial level. Their jurisdictions, relatively varied, can exist at an employment area level, possibly at a departement or a region.

The purpose of this master thesis is to explore the different forms of governance of 2<sup>nd</sup> chance school, according to their territorial configurations and organisations.

The question is to understand how the school's territorial configuration may influence the management systems.

This analysis, constructed from interviews realised with the actors involved in the management of the 2<sup>nd</sup> chance schools network and Grand Est region, reveales in particular the prédominance of the political territories over the geographical territories of the schools.