

Les cités éducatives

Mission d'appui et d'accompagnement

INSPECTION GÉNÉRALE
DE L'ADMINISTRATION
N° 20103-R



INSPECTION GÉNÉRALE
DE L'ÉDUCATION, DU SPORT
ET DE LA RECHERCHE
N° 2021-114



- Juin 2021 -

Les cités éducatives

Mission d'appui et d'accompagnement

Établi par

François SCARBONCHI
Inspecteur général
de l'administration

Laurent MAYET
Inspecteur général de
l'éducation, du sport
et de la recherche

Jean-Marie PANAZOL
Inspecteur général de
l'éducation, du sport
et de la recherche

- Juin 2021 -

SYNTHESE

Les cités éducatives s'inscrivent dans une démarche qui organise les prises en charges éducatives des enfants et des jeunes, de la naissance à l'insertion professionnelle, avant, pendant, autour et après le cadre scolaire. Elles associent des acteurs éducatifs dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville : services de l'État, collectivités territoriales, associations, parents, habitants.

Le gouvernement a adopté cette démarche dans le cadre de la « *Mobilisation nationale pour les habitants des quartiers* » et affecté un budget de 100 M€ (2019-2022) pour le lancement des 80 premières cités éducatives labellisées en 2019. 46 nouveaux territoires ont été labellisés cités éducatives en janvier 2021. A ces 126 cités éducatives, devraient s'ajouter d'autres territoires pour atteindre 200 projets.

La coordination nationale de cette démarche est assurée par l'agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) et la direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO), sous le pilotage du ministère chargé de la ville et du ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports. Un comité national d'orientation et d'évaluation (CNOE) qui rassemble des experts, des acteurs des territoires, des associatifs et des citoyens, accompagne la démarche et veille particulièrement aux travaux d'évaluation. Au plan local, la gouvernance partagée des cités éducatives associe une « *troïka* » composée du préfet, du recteur et du représentant d'une collectivité territoriale [le maire d'une commune ou le président d'un établissement public de coopération intercommunale (EPCI)].

Les projets labellisés doivent répondre à trois grands objectifs :

- conforter le rôle de l'école ;
- renforcer la continuité éducative ;
- ouvrir le champ des possibles.

La mission de l'inspection générale de l'administration (IGA) et de l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGÉSR) s'est attachée à répondre à la commande particulière d'une mission d'appui et d'accompagnement, excluant ainsi toute notion de contrôle ou d'évaluation dans le cadre de cette inspection. Compte tenu du peu de temps de déploiement des projets et de la forte perturbation occasionnée par la crise sanitaire, le temps n'est en effet pas venu d'une appréciation portée sur les résultats des actions, tant dans le domaine scolaire que périscolaire.

La mission a porté son analyse et ses préconisations sur la démarche engagée, sur les modalités de la coordination nationale et sur la gouvernance locale. Au travers de visites de terrain et d'échanges en visioconférence en périodes de restrictions des déplacements, elle indique dans ce rapport les pratiques positives qu'elle a rencontrées (le bouleversement des cultures administratives habituelles, une modalité de coopération publique originale, par exemple) et détaille les points de vigilance et d'amélioration, tant au niveau national que territorial (une coordination interministérielle à renforcer, la crainte d'un énième dispositif, la petite enfance et les parents trop souvent oubliés, le co-financement des collectivités territoriales encore à construire, etc.).

La démarche des cités éducatives, originale dans sa conception transversale entre deux ministères et entre les acteurs locaux, apparaît bien acceptée. Considérée comme particulièrement novatrice, elle n'est pas vécue comme un énième avatar de la politique de la ville et est porteuse d'espoir quant à son potentiel de transformation de l'action publique. Encadrée par des textes prescriptifs (un vade-mecum, une circulaire) qui définissent clairement les objectifs et les modalités d'organisation, les cités éducatives bousculent les pratiques habituelles « en silo » pour associer des acteurs dans une co-construction et une co-organisation sans *leadership*. Cette démarche s'inscrit dans un calendrier resserré sur trois années avec un rythme annuel de financement et de programmation des actions affecté par la crise sanitaire qui en a accentué l'aspect expérimental.

Les cités éducatives se caractérisent notamment par une nécessaire harmonisation des approches ministérielles qui ne sont pas exemptes de certaines visions divergentes sur lesquelles la mission attire l'attention dans ce rapport. L'engagement fort des décideurs locaux (préfet, recteur, maire) apparaît comme un gage de succès si les cultures administratives particulières sont dépassées.

L'un des enjeux des cités éducatives est le maintien d'un équilibre entre la prescription centrale, via les ministères et la coordination nationale, et l'animation qui laisse une place à l'initiative locale et à la différenciation des organisations et des actions. Dans le processus encore en construction la mission estime que la gouvernance, si elle est bien comprise en général par les acteurs locaux, constitue un des éléments clés de la mise en œuvre et de l'efficacité des cités éducatives. Un temps, variable selon les territoires et l'antériorité du « vivre ensemble » des différents partenaires, doit impérativement lui être consacré. Tout excès de précipitation dans la mise en œuvre d'actions sans réflexion sur cette question d'une nouvelle gouvernance pourrait se révéler dommageable. La diversité des réponses apportées par les différents territoires est évidemment une richesse qui peut donner des pistes pour une nouvelle culture de l'action publique.

Le rythme et le calendrier de la démarche nationale des cités éducatives apparaissent toutefois difficilement tenables et les interlocuteurs de la mission évoquent une avancée à marche forcée, des échéances courtes dans un contexte où les obstacles se multiplient (élections municipales, crise sanitaire, etc.). Dans certaines cités éducatives, la culture du résultat semble primer sur la recherche de projets d'actions qui requièrent du temps de maturation et d'appropriation. A l'opposé, dans d'autres cités éducatives, l'énergie mise à une conceptualisation complexe de la gouvernance se fait parfois au détriment de la capacité opérationnelle des acteurs.

La gouvernance originale des cités éducatives est parfois contrariée par des velléités de *leadership* entre les services des préfectures (« celui qui paye décide ») et les services académiques qui considèrent l'éducation comme « leur » domaine. La collectivité territoriale peut également être tentée de privilégier ses choix politiques locaux au détriment d'une démarche nationale partagée.

Pour surmonter ces obstacles, la mission insiste, pour l'organisation des cités éducatives, sur la place centrale des deux fonctions opérationnelles : celle du principal de collège, chef de file de la Cité éducative, d'une part, et celle du chef de projet opérationnel de la Cité éducative, d'autre part. Sans qu'il soit besoin de normer et d'encadrer ces fonctions, la mission préconise qu'elles fassent l'objet d'une attention particulière pour repérer, dans les pratiques en cours, ce qui marche et ce qui constitue des points de blocage dans l'articulation de ces deux fonctions.

Le rapport pointe également la nécessité de l'approfondissement d'un cadre pour l'action locale de chaque Cité éducative qui passe par l'élaboration d'une stratégie et par un projet éducatif global qui touche l'ensemble des enfants et des jeunes de 0 à 25 ans et qui associe l'ensemble des acteurs de l'éducation, dans l'acception la plus large. L'implication et l'engagement systématique des enseignants est à cet égard un impératif.

La démarche en cours, si elle apparaît bien engagée, requiert une consolidation notamment par un accompagnement rapproché et personnalisé qui portera notamment sur la gouvernance partagée dont la mise en place apparaît parfois difficile dans certains territoires.

La mission considère qu'il est trop tôt pour mesurer des effets sur les résultats scolaires et sur l'évolution des pratiques pédagogiques des enseignants mais que toutes les conditions sont réunies pour que de tels effets soient observables à court terme.

La mission fait des préconisations pour éviter l'écueil d'un énième dispositif de la politique de la ville et de l'éducation prioritaire, comme le craignent de nombreux interlocuteurs qu'elle a rencontrés.

La question de la pérennisation et notamment du financement, au-delà de 2022, est posée et mérite une réponse tout comme la dotation de moyens humains adaptés pour tenir la charge d'une coordination nationale de 200 cités éducatives.

Enfin, au-delà de l'indispensable portage politique fort et permanent, la mission suggère qu'une délégation interministérielle soit créée pour porter et accompagner dans les territoires les spécificités de la démarche.

TABLE DES RECOMMANDATIONS PRIORITAIRES

PRIORITES	DESTINATAIRES	RECOMMANDATIONS
1	Premier ministre	Créer une délégation interministérielle aux cités éducatives et renforcer les moyens humains et techniques permettant la coordination de 200 cités éducatives.
2	Ministères concernés Coordination nationale	Mettre en œuvre un programme national, régional et local de formation des acteurs
3	Ministères concernés, préfets recteurs	Lancer une réflexion autour de la pérennisation de la démarche des cités éducatives au-delà de 2022.
4	Coordination nationale	Donner la possibilité aux 80 premières cités éducatives labellisées de bénéficier d'une prolongation du programme des cités éducatives au-delà de la première vague de conventionnement.
5	Coordination nationale, directions centrales, préfets, recteurs	S'appuyer sur l'expérience des 80 premières cités éducatives pour lever progressivement tous les freins administratifs et financiers.

Liste des recommandations par ordre d'apparition dans le rapport

Recommandation n°1 : Associer systématiquement le chef de projet opérationnel aux travaux de l'instance de gouvernance (troïka).....	30
Recommandation n°2 : Renforcer les capacités nationales d'animation, de coordination et de formation via la mobilisation de nouvelles compétences et le choix d'outils numériques adaptés.	31
Recommandation n°3 : Organiser un accompagnement et une formation des acteurs opérationnels des cités éducatives à la gestion budgétaire et comptable des fonds alloués aux cités éducatives.	33
Recommandation n°4 : Définir le rôle du principal de collège chef de file et mettre en commun les pratiques.	34
Recommandation n°5 : Formaliser le rôle et les missions du chef de projet opérationnel et ses relations fonctionnelles avec le principal de collège chef de file.....	35
Recommandation n°6 : Mettre en œuvre systématiquement la décharge de fonction des principaux de collège chef de file et assurer leur formation et leur accompagnement.....	35
Recommandation n°7 : Actualiser régulièrement le vade-mecum en créant un groupe de travail composé de représentants du CNOE et des cités éducatives.	36
Recommandation n°8 : Pour les 46 nouvelles cités éducatives et les soixante-quatorze à venir, insister sur l'étape de construction stratégique indispensable et proposer les formations adaptées.....	36
Recommandation n°9 : Renforcer le caractère central du projet éducatif et organiser le partage des bonnes idées et des bonnes pratiques avec les professeurs.	37
Recommandation n°10 : Élargir systématiquement la gouvernance politique au conseil régional et au conseil départemental.	38
Recommandation n°11 : S'agissant des visites ministérielles, organiser un plan de déplacements thématiques physiques conjoints (hors confinement).....	40
Recommandation n°12 : Créer une délégation interministérielle aux cités éducatives dont la mission consisterait pour une large part à se rendre dans les territoires labellisés pour porter la parole du gouvernement	41
Recommandation n°13 : Accompagner les cités éducatives pour tendre vers la convergence des dispositifs de la politique de la ville et, également, de l'éducation prioritaire. Au niveau national, par la coordination entre les deux ministères ; au niveau local, par les services déconcentrés.	43
Recommandation n°14 : Renforcer les moyens humains et techniques, au niveau national, correspondant à l'ambition de la démarche.	45
Recommandation n°15 : Faire du Réseau Canopé un partenaire privilégié du programme des cités éducatives pour ce qui concerne la formation des acteurs.	45
Recommandation n°16 : Offrir la possibilité aux premières cités éducatives labellisées qui le souhaitent de bénéficier d'une prolongation du programme des cités éducatives au-delà de décembre 2022.	45
Recommandation n°17 : Lancer au niveau national (coordination nationale, CNOE) une réflexion sur l'avenir des cités éducatives et sur les conditions de leur pérennisation.	46

SOMMAIRE

Synthèse	5
Table des recommandations prioritaires	9
Liste des recommandations par ordre d'apparition dans le rapport.....	11
Introduction	15
1 Une démarche originale bien acceptée	19
1.1 Une adhésion à la démarche dans un calendrier contraint	19
1.1.1 <i>Un cadre de référence national clair mais parfois diversement interprété</i>	19
1.1.2 <i>Une démarche originale qui bouscule les pratiques habituelles.....</i>	19
1.1.3 <i>Un calendrier resserré et une crise sanitaire qui induisent un développement expérimental</i>	20
1.1.4 <i>Une démarche de labellisation rigoureuse</i>	20
1.2 Une coordination nationale et locale inédite et subtile à consolider.....	21
1.2.1 <i>Une approche interministérielle qui recèle quelques fragilités.....</i>	21
1.2.2 <i>La nécessaire convergence de cultures administratives différentes.....</i>	21
1.2.3 <i>Une implication variable des différents niveaux de collectivités dans la gouvernance</i>	23
1.2.4 <i>Un engagement fort des décideurs régionaux qui conforte la démarche</i>	23
1.3 Un mode d'action publique entre prescription et animation.....	24
1.4 Un rythme et un calendrier difficilement tenables.....	25
1.5 Des actions diversifiées dont la mise en œuvre récente ne permet pas encore une évaluation significative	26
2 Une construction non consolidée en recherche d'équilibre et de cohérence	29
2.1 Une modalité de gouvernance bien comprise dans ses enjeux mais complexe à mettre en œuvre	29
2.1.1 <i>Un portage politique tricéphale inédit.....</i>	29
2.1.2 <i>Des velléités de leadership qui peuvent contrarier la démarche</i>	30
2.1.3 <i>Une réponse des territoires diverse qui témoigne parfois des difficultés de construction d'une nouvelle culture de l'action publique</i>	30
2.2 Une doctrine administrative en cours d'élaboration.....	32
2.2.1 <i>Une organisation administrative et financière qui se veut simple et efficace mais qui rencontre une certaine rigidité.....</i>	32
2.2.2 <i>Des missions du principal de collège chef de file et du chef de projet opérationnel à clarifier</i>	34
2.2.3 <i>Une gestion des ressources humaines spécifique à mettre en œuvre</i>	35
2.3 Un cadre pour l'action à approfondir	36
2.3.1 <i>Une stratégie explicite à élaborer en priorité</i>	36

2.3.2	<i>Un projet éducatif global, cœur du réacteur de la cité éducative</i>	37
2.3.3	<i>Un projet éducatif qui concerne tous les jeunes de 0 à 25 ans et associe toutes les parties prenantes</i>	38
3	Une démarche qui mérite d'être accompagnée dans sa consolidation	39
3.1	Au niveau national, quelques nuances, voire divergences à surveiller	39
3.1.1	<i>Un portage pas toujours interministériel et un risque de compétition entre des départements ministériels</i>	40
3.1.2	<i>Un suivi et un accompagnement rapproché et personnalisé de la mise en œuvre des cités éducatives</i>	40
3.2	La crainte d'un énième dispositif d'éducation prioritaire et de politique de la ville	42
3.3	La petite enfance et les parents trop souvent oubliés	43
3.4	Le co-financement État/collectivités territoriales et la pérennisation du financement restent à construire	44
3.5	L'animation nationale est active mais insuffisamment dotée ; l'animation régionale est embryonnaire	44
3.6	Des travaux de recherche dispersés qu'il faudrait mettre en réseau	45
3.7	Les cités éducatives à l'épreuve de la crise sanitaire	45
3.8	Vers une pérennisation du programme des cités éducatives ?	46
	Conclusion	47
	Annexes	49
	Annexe n° 1 : Lettre de mission	51
	Annexe n° 2 : Revues de projets	55
	Annexe n° 3 : Convention cadre (exemple)	71
	Annexe n° 4 : Liste des personnes rencontrées	81
	Annexe n° 5 : Liste des sigles	89

INTRODUCTION

La ministre déléguée chargée de la ville et la secrétaire d'État chargée de l'éducation prioritaire ont saisi l'inspection générale de l'administration (IGA) et l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGÉSR) d'une « *mission d'appui et d'accompagnement de la mise en œuvre étendue des cités éducatives* ». Cette mission consiste non pas, comme cela est habituel, en l'évaluation d'une politique publique mais en un accompagnement « critique » (au sens neutre du terme) du déploiement de ce programme dans les territoires. La présente mission requiert une posture de travail particulière de la part de ses membres, en particulier des échanges et un travail commun avec les instances nationales de pilotage, d'animation et de suivi des cités éducatives.

Autre particularité de la mission : eu égard à la centralité de l'enjeu de coopération des parties prenantes (préfecture, rectorat, et collectivités territoriales), la mission se devait de dépasser une logique de complémentarité des regards et développer une lecture commune qui comprenne et articule enjeux de politique de la ville et enjeux éducatifs dans les quartiers prioritaires. Au-delà d'une éthique de coopération entre inspections générales, cette exigence tenait à la nature même de ce programme socio-éducatif qui place « *l'enjeu éducatif au cœur de l'émancipation de la jeunesse des quartiers populaires* ».

La mission n'aura, en l'espèce, fait qu'éprouver à sa mesure et pendant le laps de temps qui lui était imparti, une dimension fondamentale et sensible de ce programme qui repose sur, plus qu'une coopération, une alliance interministérielle, dans laquelle l'enjeu éducatif est vu comme le levier essentiel des politiques de la ville dans les quartiers prioritaires, et réciproquement, les parcours scolaires appréhendés dans leur dépendance forte au niveau social des familles et de l'environnement proche de l'enfant.

Développée dans le cadre d'un groupe de travail national organisé par le ministère de la cohésion des territoires, la démarche des cités éducatives mentionnée dans le rapport « *Vivre ensemble – Vivre en Grand* » établi par Jean-Louis BORLOO, est devenue un axe prioritaire de la « *Mobilisation nationale pour les habitants des quartiers* » adoptée en conseil des ministres le 18 juillet 2018. Lancé en septembre 2019, le programme des cités éducatives est piloté conjointement par le ministère délégué chargé de la ville et par le ministère de l'Éducation nationale, de la jeunesse et des sports. Il est doté d'une enveloppe budgétaire de 100 M€ pour la période 2019-2022 pour ce qui concerne les 80 premières cités éducatives labellisées.

Le programme des cités éducatives se défend d'être un nouveau dispositif. Son ambition est autre. Il vise à s'appuyer sur les dispositifs et moyens existants pour déployer une stratégie locale ambitieuse, un engagement continu, ainsi qu'une coordination étroite des acteurs éducatifs, en vue de lutter contre les logiques de ségrégation et de décrochage dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). Le vade-mecum des cités éducatives en propose la définition suivante : « *programme national d'appui aux dynamiques locales de coopération éducative dans les quartiers à faible mixité sociale* ». L'enjeu consiste à déployer une stratégie éducative ambitieuse et à développer un écosystème de coopération des acteurs éducatifs autour de l'école, afin de faciliter l'exercice convergeant des responsabilités éducatives des familles, des enseignants, des autres personnels concernés, des collectivités territoriales, des acteurs sociaux, et plus largement de tous les adultes concernés. Le programme des cités éducatives n'est donc pas réductible à un dispositif et ressortit à une stratégie ou à une dynamique, ce pourquoi l'usage a consacré l'expression de « démarche » à son propos. La démarche des cités éducatives se veut un outil au service de l'articulation et de la complémentarité des actions éducatives en vue d'une intensification de l'action publique en faveur de la jeunesse de ces quartiers prioritaires.

L'innovation majeure de la démarche des cités éducatives au service de cette mobilisation coordonnée des partenaires éducatifs dans les QPV est un dispositif de gouvernance qui réunit au niveau politique, le préfet, le recteur et le maire, a minima, sans leader identifié ; et au niveau opérationnel, un représentant du préfet, un principal de collège et un cadre de haut niveau pour la

collectivité territoriale. Ce mode de gouvernance partagée qui exclut par principe une organisation hiérarchique est le moteur de la démarche des cités éducatives et une de ses trois finalités (coopération des parties prenantes ; mise en cohérence des politiques publiques et élaboration d'une stratégie éducative ambitieuse). La mission développe dans ce rapport, l'idée que ce mode d'action publique coopérative constitue en soi, avant même de pouvoir réaliser des évaluations globales des cités éducatives, une plus-value forte de ce programme interministériel.

La mission a été mise en place un an et deux mois après la labellisation des 80 premières cités éducatives et un peu moins de trois mois avant la labellisation des 46 nouvelles cités éducatives dont la liste a été arrêtée en janvier 2021. Elle a travaillé de novembre 2020 à mai 2021. En lien avec les instances de pilotage et d'animation nationales de l'agence nationale de la cohésion des territoires et de la direction générale de l'enseignement scolaire (ANCT et DGESCO) et le comité national d'orientation et d'évaluation (CNOE) des cités éducatives, la mission a établi un programme de visites de douze cités éducatives qui ne prétendait aucunement à une quelconque représentativité, puisque l'un des constats de la mission sera que chaque cité éducative est singulière dans la mesure où sa mise en œuvre est fortement dépendante de la réalité du territoire où elle est implantée.

L'élaboration de ce programme répondait à une méthode de variation des paramètres : taille d'une cité éducative, adossée à une ou deux municipalités voire à une métropole ; implication d'une préfecture de région ou d'une préfecture de département ; implication du recteur de région académique ou d'académie dans la gouvernance politique de la cité éducative ; gouvernance opérationnelle de la cité éducative avec ou sans « chef de projet opérationnel » ; niveau d'implication d'une collectivité territoriale dans la gouvernance politique de la cité éducative, etc. Cette méthode dont la valeur heuristique est éprouvée a permis à la mission d'abandonner ou de confirmer certaines hypothèses relatives par exemple au caractère accessoire ou essentiel de certains éléments du schéma de gouvernance des cités éducatives.

Enfin, en raison des contraintes liées à la crise sanitaire, la mission n'a pu effectuer qu'une partie des déplacements dans les territoires prévus initialement dans son programme de travail, l'autre partie ayant été couverte au moyen de visioconférences.¹

La lettre de mission (Cf. annexe 1) comporte un programme de travail détaillé :

- Quelles dispositions concrètes pourraient être développées afin de poursuivre le renforcement et l'accompagnement des cités éducatives des 80 premières labellisées et comment aider les nouveaux territoires qui seront prochainement labellisés à mettre en œuvre un projet de qualité ?
- Expertiser les différentes modalités de mise en œuvre, d'animation et de suivi, locales et nationales des cités éducatives.
- Analyser à l'échelle locale la gouvernance partagée des cités éducatives : sa réalité, son équilibre, les contraintes qu'elle rencontre et les leviers possibles de changements pour donner une plus large efficacité et une plus grande effectivité aux actions initiées et conduites.
- Analyser la mobilisation des acteurs : celle de la collectivité territoriale et en particulier le niveau de ses contributions (mobilisation de ses services, des moyens humains et financiers) ; celle des établissements scolaires et notamment le rôle du chef de file assuré par le chef d'établissement pour favoriser la mise en réseau avec l'ensemble des personnels et des dispositifs de l'éducation nationale ; celles des associations locales et enfin, la nature et l'ampleur de leur contribution aux cités éducatives. Étudier le lien qui a été fait entre la cité éducative et les actions mises en œuvre dans les quartiers de reconquête républicaine.

¹ Dans les départements des Alpes-Maritimes *, de Charente, Gironde, Loir-et-Cher, Loire-Atlantique, Maine-et-Loire, du Nord *, de Seine-Saint-Denis * et Mayotte* (Liste des cités éducatives visitées ou consultées en annexe).

* en visioconférence.

- Analyser particulièrement les effets produits par l'écosystème qu'est la cité éducative, sur les apprentissages des élèves, mais aussi concernant les équipes éducatives, sur les nouvelles dynamiques et les évolutions des pratiques professionnelles.
- Analyser l'impact de la crise sanitaire sur cette démarche expérimentale pour prendre la mesure de la plus-value apportée par les cités éducatives dans ce contexte difficile.
- Analyser les modalités de pilotage, de suivi de pilotage et d'évaluation des cités éducatives.
- Au niveau national, la mission proposera des améliorations dans la coordination des acteurs et dans les processus de suivi et de compte-rendu.
- Enfin, la mission analysera la méthode de labellisation et la qualité des outils contractuels proposés.

Le présent rapport répond à l'ensemble des points soulevés.

Enfin, la mission a jugé opportun de développer un point supplémentaire qui s'est imposé comme une évidence, à savoir, la question des conditions de pérennisation de la démarche des cités éducatives, soit la sécurisation des bonnes pratiques et de la dynamique, héritées du programme des cités éducatives, sans nécessairement en dupliquer toutes les modalités.

1 UNE DEMARCHE ORIGINALE BIEN ACCEPTEE

1.1 Une adhésion à la démarche dans un calendrier contraint

1.1.1 Un cadre de référence national clair mais parfois diversement interprété

Le programme des cités éducatives est interministériel avec un double pilotage de l'agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) pour le ministère en charge de la politique de la ville, d'une part, et de la direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO) pour le ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports (MENJS), d'autre part. Dans la circulaire du 13 février 2019², il est rappelé que ce programme est non seulement « *interministériel* » mais également « *partenarial* » au sens où il inclut la désignation, comme cheffe de file, d'une collectivité territoriale (commune ou établissement public de coopération intercommunale —EPCI³—) et si possible la participation des autres collectivités territoriales concernées (département et région).

La stratégie gouvernementale est clairement exposée dans la communication relative aux cités éducatives⁴ qui doivent constituer un « *label d'excellence* » en fédérant « *tous les acteurs de l'éducation scolaire et périscolaire, dans les territoires qui en ont le plus besoin et où seront concentrés les moyens publics* » pour « *intensifier les prises en charges éducatives des enfants à partir de 3 ans et des jeunes jusqu'à 25 ans, avant, pendant, autour et après le cadre scolaire* ». Elles s'organisent autour « *d'une grande alliance des acteurs éducatifs travaillant dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville : services de l'État, des collectivités, associations, habitants* ».

Les enjeux et les objectifs sont détaillés dans un vade-mecum interministériel⁵ qui présente le programme et propose un « *référentiel indicatif pour la labellisation* ».

Ces éléments stratégiques sont diffusés dans les préfetures, les services académiques et les collectivités territoriales lors du processus de labellisation et rappelés à l'occasion des échanges entre les cités éducatives tant au niveau national, par l'ANCT et la DGESCO, que local, par les préfetures et les directeurs académiques des services de l'Éducation nationale (DASEN).

Ces directives et ces indications méthodologiques composent le cadre de référence des cités éducatives auquel chaque territoire peut se référer.

Cependant, s'agissant notamment de la qualité des outils contractuels proposés, certains éléments comme, à titre d'exemple, le modèle de gouvernance de la cité éducative dont il sera question plus loin, font l'objet de multiples lectures et adaptations. Celles-ci participent, certes, d'une appropriation de la démarche par les équipes sur le terrain, mais ne doivent pas pour autant en dénaturer les objectifs et les principes.

1.1.2 Une démarche originale qui bouscule les pratiques habituelles

Des entretiens individuels ou collectifs réalisés par la mission, que ce soit avec les porteurs de projets en territoire ou avec les interlocuteurs nationaux, il ressort une adhésion forte à la démarche des cités éducatives. La volonté d'associer deux ministères et une collectivité territoriale dans une démarche de co-construction et de co-réalisation d'un programme d'actions à partir d'un cadre de référence national apparaît bien partagée par l'ensemble des acteurs concernés. De ce point de vue,

² Circulaire du 13 février 2019 « Déploiement territorial du programme interministériel et partenarial des cités éducatives » du ministre de l'éducation nationale et de la jeunesse et de la ministre déléguée de la ville et du logement, adressée aux préfets, directeur académiques des services de l'éducation nationale et aux recteurs.

³ Métropole, communauté urbaine, agglomération, communauté de communes.

⁴ <https://www.education.gouv.fr/les-cites-educatives-un-label-d-excellence-5093>.

⁵ Vade-mecum « Les cités éducatives ».

et sans présumer des nécessaires évaluations à venir, la démarche peut d'emblée être considérée comme une action de coopération publique originale, ambitieuse et innovante.

Cette nouvelle approche de l'action publique qui bouscule fortement les pratiques habituelles en plaçant comme préalable à l'action la coopération entre services déconcentrés de l'État et au moins une collectivité territoriale, sans identification d'un leader officiel nécessite un engagement et très certainement un coût initial de transaction nettement plus élevés qu'une politique déployée dans les formes traditionnelles, du centre vers les territoires. Elle requiert du temps, de l'énergie et la capacité à faire des concessions pour chaque partie prenante qui doit accepter l'idée, ce qui n'est pas partout le cas, d'une remise en cause de ses modalités administratives habituelles pour s'inscrire dans une démarche collaborative.

Autrement dit, la mission estime que les cités éducatives véhiculent un mode d'action de coopération publique originale qui doit être pris en compte dans l'appréciation de la mise en œuvre de cette démarche.

1.1.3 Un calendrier resserré et une crise sanitaire qui induisent un développement expérimental

Dans un calendrier contraint et avec une crise sanitaire persistante qui a commencé à sévir six mois après leur lancement en septembre 2019, les cités éducatives se sont déployées à des rythmes différents dans la quasi-totalité des territoires, en mode expérimental pour la plupart, même si la circulaire du 13 février 2019 précitée ne parle pas d'expérimentation. À partir des orientations nationales, les projets se sont développés suivant des modalités qui prennent en compte des réalités diverses par nature (quartier, population, collège, etc.) et des acteurs locaux aux implications variables.

Ce contexte a conduit à une approche en mode projet, avec une construction par étapes, souvent empirique, qu'il est impossible d'évaluer à ce stade, notamment par manque de recul et d'indicateurs de performance stabilisés.

La mission estime que, compte tenu de ce qu'elle a constaté, cette modalité de développement ne garantit en rien la pérennité de la démarche et la capacité des acteurs locaux à dépasser notamment les contraintes des calendriers politiques nationaux et territoriaux. La capacité des porteurs de projet à se projeter à moyen terme et donc à réfléchir aux conditions de pérennisation n'apparaît pas clairement.

Les premiers succès observés tiennent tout autant à l'enthousiasme et à l'engagement individuel qu'à la construction de fondations solides et durables, tant d'un point de vue juridique que financier ou organisationnel. Tout l'enjeu de la démarche engagée consiste donc à pérenniser l'existant et à accompagner le déploiement des nouvelles cités éducatives. Il est également impératif de dépasser le stade expérimental en tirant toutes les leçons de la richesse des projets déployés et d'aider ainsi les équipes novices ou plus expérimentées, dans une démarche d'intelligence collective.

1.1.4 Une démarche de labellisation rigoureuse

La mission n'a pas été associée au processus de labellisation des 46 nouvelles cités éducatives et ne peut en conséquence pas se prononcer sur la mise en œuvre dudit processus. Cependant, que ce soit pour les 80 premières cités éducatives ou pour les 46 nouvelles labellisées en janvier 2021, la mission a constaté la mise en place d'une méthodologie rigoureuse et rationnelle fondée sur le respect de critères objectifs connus à l'avance. Le classement en trois catégories (A, respect de tous les critères ; B, respect partiel des critères ; C, non-respect majoritaire des critères) permettait une prise de décision objective. Les choix effectués lors de ces deux tours de labellisation ont relevé pour un nombre très limité d'entre eux de décisions intégrant une dimension politique.

Pour les soixante-quatorze cités éducatives à venir, tout en reprenant la méthodologie précédente, la mission suggère d'impliquer davantage le CNOE qui pourrait fort opportunément assumer la

fonction de comité de sélection indépendant, ce qui renforcerait le message politique et conforterait la démarche.

1.2 Une coordination nationale et locale inédite et subtile à consolider

1.2.1 Une approche interministérielle qui recèle quelques fragilités

Une des caractéristiques des cités éducatives est l'approche interministérielle sans structure opérationnelle identifiée autre qu'une « *coordination nationale* »⁶ assurée par l'ANCT et la DGESCO. Deux ministres et une ministre déléguée (éducation nationale, jeunesse et sport ; ville) et une secrétaire d'État (éducation prioritaire), donc potentiellement trois cabinets ministériels peuvent être directement ou indirectement concernés et intervenir sur le sujet.

Lors de ses échanges, la mission a pu constater que le dialogue entre l'ANCT et la DGESCO était fluide au sein d'un secrétariat permanent, qui se réunit régulièrement pour décider des principales actions de pilotage. Ces deux entités se coordonnent pour intervenir auprès des cités éducatives par les visites de terrain (quand la situation sanitaire le permet) et par un pilotage conjoint des réunions en visioconférences avec les cités éducatives.

Il apparaît toutefois une disproportion de moyens opérationnels entre ces deux acteurs centraux de la coordination nationale : un chargé de mission à temps plein et deux personnes partiellement en charge des cités éducatives à la DGESCO, trois personnes à temps plein, un directeur à temps partiel, un contrat en renfort et des stagiaires à l'ANCT.

Cette organisation différente, résultat du montage initial et du fonctionnement propre à chaque entité, peut fragiliser la coordination si sa structuration n'est pas formalisée et si elle repose, comme cela semble être le cas, sur la bonne entente des personnes.

Au-delà des personnes assurant cette coordination opérationnelle, la mission a pu constater que les cabinets concernés (éducation prioritaire et politique de la ville) échangent régulièrement sur l'avancée du programme.

Le comité national d'orientation et d'évaluation (CNOE) quant à lui doit « *accompagner l'expérimentation des 80 cités éducatives, faire des recommandations sur les objectifs et l'économie générale de la démarche, prendre appui sur les expériences de terrain, valoriser les actions exemplaires et les partenaires impliqués. Il veille particulièrement aux travaux d'évaluation du programme, au niveau national et local* ». Instance partenariale, elle réalise, lorsque c'est possible, des visites dans les cités éducatives, rencontre les différents partenaires et consulte les acteurs de terrain. Elle publie chaque année un rapport et formule nombre de recommandations opérationnelles pour le succès de la démarche.

1.2.2 La nécessaire convergence de cultures administratives différentes

La mission a pu vérifier, dans l'ensemble de ses échanges et lors de ses visites, que les différences de cultures administratives n'étaient pas toujours dépassées, constituant parfois un obstacle au bon déroulement de la démarche des cités éducatives.

Les divergences évoquées ci-dessus au niveau national se retrouvent au niveau territorial. Sans qu'il soit possible de généraliser cette analyse compte tenu de l'échantillon réduit de cités éducatives visitées, il apparaît néanmoins nécessaire de relever certaines constantes.

Dans les préfetures, l'approche comporte des différences en fonction, notamment, de l'organisation des services. La mission constate un engagement plus efficace de la démarche des cités éducatives dans les départements dotés d'une préfète ou d'un préfet chargé(e) de l'égalité des

⁶ *Ibid.* Circulaire du 13 février 2019

chances⁷. Au-delà de cette différence, l'implication des services préfectoraux se fait généralement sur des modalités proches de celles des dispositifs de la politique de la ville mis en œuvre dans les quartiers prioritaires. Il est souvent fait référence aux contrats de ville et aux programmes de renouvellement urbain qui ont installé, depuis de nombreuses années, des modes de gestion et de fonctionnement, en lien étroit avec les collectivités territoriales.

Dans les services académiques, l'approche perçue par la mission concernant les cités éducatives est souvent celle issue des programmes de réussite éducative et des réseaux d'éducation prioritaire qui sont très orientés sur les facteurs contribuant à la réussite scolaire des élèves. À cela s'ajoute une culture de la gestion hiérarchique fortement ancrée dans l'éducation nationale, quelque peu bousculée par la désignation d'un principal de collège chef de file de la cité éducative ayant, par-là même, une autonomie de manœuvre.

C'est à l'évidence au sein des services déconcentrés de l'éducation nationale que l'on rencontre les plus grandes difficultés à s'engager dans cette démarche nouvelle. Une posture de vigilance voire de méfiance a pu parfois être observée par la mission, notamment de la part de l'encadrement intermédiaire (inspecteurs et chefs d'établissement). Ce comportement est révélateur d'une culture systémique qui devra nécessairement évoluer pour la réussite de la démarche notamment quant à la co-construction d'un projet éducatif (Cf. § 2.3.2)

Compte tenu de leur diversité, les collectivités territoriales ont montré, pour celles que la mission a entendues ou visitées, des approches très différentes allant de l'adhésion enthousiaste avec appropriation de la démarche à une défiance à l'égard de ce qui est perçu comme un énième dispositif de l'État dans l'éducation et les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). De même, entre une métropole au budget important et une agglomération ou une commune aux dépenses fortement contraintes, l'accueil de la démarche des cités éducatives n'est évidemment pas la même.

Plusieurs éléments permettent de déterminer le niveau d'engagement des collectivités territoriales : les plus engagées assurent l'hébergement dans leurs locaux du chef de projet opérationnel de la cité éducative et, parfois, prennent en charge une partie du financement de sa rémunération. Cette localisation du bureau du chef de projet opérationnel dans les locaux de la collectivité territoriale est une manière de montrer que la cité éducative est bien une priorité politique de la collectivité.

Certaines collectivités territoriales prennent en charge tout ou partie de la gestion du financement des cités éducatives dans le cadre d'un budget annexe ou de celui de la caisse des écoles. Par ailleurs, certaines vont même jusqu'à bouleverser leur organigramme et modifier en profondeur l'organisation des services pour intégrer le suivi de la cité éducative. L'une d'entre elles a ainsi regroupé l'ensemble des services concernés par les différents volets de la politique de la ville pour plus d'efficacité et de cohérence.

La diversité de culture, dans les services de l'État (préfecture, services académiques) et dans les collectivités territoriales, s'ajoute à l'hétérogénéité des territoires et des quartiers rendant quasi impossible un modèle unique et confortant le parti pris d'une large part d'initiative locale.

En ce sens, la mission estime que la convergence des pratiques et la mobilisation conjointe des trois composantes de la gouvernance des cités éducatives sont des éléments essentiels au succès de cette démarche. Elle note avec intérêt l'initiative d'une cité éducative visitée qui, prenant acte des difficultés de gouvernance, a décidé d'organiser un séminaire de « *rapprochement des cultures* » destiné à dépasser les approches des trois composantes encore trop marquées par une certaine rigidité de leurs pratiques.

Comme la mission a pu le constater dans certains territoires, une posture de défiance à l'égard de la démarche des cités éducatives de la part d'une collectivité territoriale, par exemple, ou une

⁷ Sont dotés d'un préfet délégué pour l'égalité des territoires les départements suivants : Bouches-du-Rhône, Nord, Rhône, Seine-et-Marne, Yvelines, Essonne, Hauts-de-Seine, Seine-Saint-Denis, Val-de-Marne et Val-d'Oise.

revendication de leadership d'un des acteurs de l'État qui ne prend pas en compte la nécessité de co-construction, conduit à un déséquilibre de la gouvernance.

1.2.3 Une implication variable des différents niveaux de collectivités dans la gouvernance

Les enfants et les jeunes de 0 à 25 ans sont le public visé par les cités éducatives. Dans l'organisation des compétences des collectivités territoriales en matière d'éducation, cela conduit à considérer que les trois niveaux de collectivités (commune, département et région) sont directement concernés à des degrés divers. Leur implication dans la gestion, respectivement, des écoles, des collèges et des lycées devrait logiquement les inclure dans la gouvernance des cités éducatives. Par ailleurs, plus la contribution financière des collectivités territoriales attendue sera importante, plus celles-ci exigeront un droit de regard sur l'emploi des fonds et donc sur la gouvernance. Le vade-mecum des cités éducatives est sur ce point très clair : l'implication de la région et du département (en même temps que celle de la caisse d'allocations familiales) est une des « *conditions nécessaires à la réussite de cette démarche* ».

De fait, la mission a constaté que la part prise par les collectivités territoriales dans la gouvernance était variable, non seulement en fonction des territoires concernés, mais également en termes de disparités par niveau de collectivité : les communes et les EPCI sont une composante obligatoire de la troïka des cités éducatives alors que les départements et les régions ne sont pas systématiquement incluses, alors même qu'elles développent des politiques « jeunesse », « sport » ou « culture » susceptibles de concerner le public des cités éducatives.

La compétence sociale des Départements et leur gestion des collèges qui sont au cœur de la démarche des cités éducatives les amènent quasi-naturellement à participer, s'ils le souhaitent, aux projets (avec la distribution de tablettes pendant la crise COVID, par exemple). C'est nettement moins le cas des Régions, qui pourtant, notamment pour les jeunes « post-collège », pourraient être plus fortement impliquées tant dans la réalisation d'actions que dans la gouvernance.

Enfin l'implication financière de toutes les collectivités territoriales dans la cité éducative est susceptible d'être un élément utile dans l'élaboration d'un scénario crédible de pérennisation des acquis et des bonnes pratiques du programme.

Ces différents constats conduisent à réinterroger les principes de gouvernance et à suggérer d'associer plus étroitement département et région à la gouvernance.

1.2.4 Un engagement fort des décideurs régionaux qui conforte la démarche

L'engagement personnel et visible des décideurs (préfet, recteur, maire) est un signal fort envoyé non seulement aux publics concernés mais également et surtout aux personnels, cadres ou exécutants, des entités mobilisées. Une représentation à un niveau jugé trop technique est immédiatement perçue comme une relégation de priorité au second rang.

La gouvernance associant le préfet, le recteur (ou le DASEN) et le maire (ou le président de l'EPCI) est un indicateur de l'importance de la démarche, au niveau politique, national comme local. Leur participation active à la définition d'une stratégie, à la prise de décision sur les projets, conforte la démarche comme une priorité politique.

S'agissant de l'éducation nationale, si l'interlocuteur direct du préfet au sein du département reste naturellement au quotidien le DASEN, l'engagement personnel du recteur ou de la rectrice, dès les premières étapes du projet, peut notamment lever rapidement les freins culturels ou les représentations face à une action risquant d'être perçue comme périphérique, voire intrusive car émanant du ministère chargé de la ville.

La mission considère que cette implication des recteurs doit être rendue visible par une expression régulière du/de la recteur/rectrice de région académique, accompagné des recteurs d'académie

selon le cas. En cohérence avec la proposition d'associer plus étroitement la Région compte tenu de son rôle sur le segment de jeunes de 16 à 25 ans et de l'intégration des délégations régionales académiques à la jeunesse, à l'engagement et aux sports (DRAJES), la mission préconise de privilégier une intervention du recteur de région académique.

Elle estime nécessaire de veiller à l'organisation de la coordination des services de l'éducation nationale au niveau de la région académique et désigner un responsable du suivi clairement identifié auprès du recteur quand il y a plusieurs cités éducatives dans l'académie ou dans la région académique, comme par exemple dans la région académique Ile-de-France.

1.3 Un mode d'action publique entre prescription et animation

Dans les cités éducatives que la mission a auditionnées, la démarche nouvelle peine parfois à trouver un équilibre entre les prescriptions des deux ministères à travers notamment le vade-mecum et les circulaires, d'une part, et la volonté affichée, de l'ANCT et de la DGESCO, de laisser des marges d'initiative voire d'autonomie aux acteurs locaux.

Le parti pris d'animation des deux entités ministérielles est illustré notamment par l'option de fréquentes visites sur place – suspendues par les restrictions sanitaires – remplacées par un rendez-vous régulier lors d'un forum visioconférence tous les quinze jours, ouvert à tous les acteurs des cités éducatives et animé par l'ANCT et la DGESCO qui répondent aux questions, soit durant la visioconférence, soit à l'issue de celle-ci. Une foire aux questions est accessible aux acteurs des cités éducatives sur les thèmes abordés lors de ces échanges ou par message sur la plateforme des cités éducatives.

Ces échanges ont été mis en place à la suite des premières constatations de la mission sur cette forte attente des cités éducatives de réponses aux multiples questions. La mission a en effet constaté, lors de ses visites et des entretiens avec les responsables, que le cadre général était suffisamment souple pour permettre les adaptations locales (ce qui est généralement apprécié) mais que des appréciations divergentes des acteurs locaux appelaient parfois des explications voire des directives centrales.

Cela se révèle notamment nécessaire quand les acteurs locaux se trouvent confrontés à une absence de consensus dans la prise d'une décision, sur les actions à engager, les modalités de financement, les conditions de la gouvernance ou les attentes concernant l'évaluation.

Ce difficile équilibre entre prescription et animation est une des caractéristiques de la démarche des cités éducatives. La mission considère que cette modalité d'action publique présente un grand intérêt si elle fait la démonstration de son efficacité et que sa réussite en fait un modèle transposable, par exemple aux Territoires éducatifs ruraux. L'animation pratiquée par l'ANCT et la DGESCO est un processus en co-construction avec les acteurs des cités éducatives, ce qui en fait l'originalité.

Cette démarche, si elle n'est pas totalement nouvelle, apparaît néanmoins comme inhabituelle pour certains acteurs qui demandent – parfois de manière contradictoire comme a pu le constater la mission – à la fois plus de liberté et plus de directives. Ainsi, certains s'émeuvent de la demande de compte rendu (*reporting*) régulier alors que d'autres attendent une confirmation du bien fondé de leurs démarches par le niveau central. À ce titre, une cité éducative qui se trouvait en situation de blocage dans sa gouvernance a bénéficié d'une intervention de la coordination nationale pour aider à arbitrer les incompréhensions et dépasser les divergences d'approche.

La mission préconise que soit maintenue cette animation, via les visioconférences ou au moyen de visites. Ces deux modalités sont appréciées dans les cités éducatives qui ont besoin d'être rassurées quant à leurs modes de gouvernance, les orientations de leurs actions et qui souhaitent partager, par ce biais, les pratiques avec d'autres.

Là encore, l'originalité de la démarche impose un mode de coordination nationale spécifique, fondé sur un cadre procédural très souple, essentiellement concentré sur les aspects budgétaires. La

diversité des situations et des modalités de mise en œuvre ne peut se satisfaire d'un pilotage traditionnel par la norme et le texte. A chaque situation doit être apportée une réponse unique et adaptée.

La mission recommande d'organiser la remontée des besoins de chaque territoire, d'apporter une réponse personnalisée, via une plateforme, un *tchat* ou un numéro vert ou tout autre moyen de communication (en donnant, par exemple, un rythme hebdomadaire à la plage horaire d'écoute et de réponses avec les équipes de l'ANCT et de la DGESCO). L'importance d'un accompagnement de la mise en œuvre de chaque cité éducative a été largement constatée sur le terrain par la mission qui était systématiquement interrogée par les équipes sur de nombreux points relatifs au schéma et au fonctionnement de la cité éducative.

1.4 Un rythme et un calendrier difficilement tenables

La question de l'agenda a été quasi systématiquement abordée par les interlocuteurs de la mission mentionnant une avancée à marche forcée, des échéances courtes, dans un contexte où les obstacles se multiplient : six mois seulement avant le début de la crise sanitaire pour mettre en place la gouvernance, la fermeture des établissements lors du premier confinement strict, les élections municipales qui ont freiné de nombreux projets, les nominations des principaux de collège dans un calendrier qui n'est pas forcément celui des cités éducatives.

L'autre sentiment presque unanimement exprimé est celui d'un calendrier politique qui prévaut, à un rythme très soutenu, sur le nécessaire temps de diagnostic, de concertation, de réunion des projets, de travail sur la convergence des vues et des cultures. Pourtant, la mission a constaté que la plupart des cités éducatives qu'elle a visitées s'étaient pliées à ces délais courts, sacrifiant parfois la réflexion au profit de l'action et des résultats, avec le risque de recycler des actions déjà prévues hors cité éducative et donc présentées comme la réponse aux besoins du quartier alors qu'elles auraient pu faire l'objet d'une analyse collective quant à leur pertinence.

L'organisation de la gouvernance a pris le pas sur la réflexion autour des projets, et cela répond à un des trois objectifs prioritaires, à savoir « *le renforcement de la coopération des parties prenantes* », sans doute moins aux deux autres, « *la mise en cohérence des politiques publiques* » et « *l'élaboration d'une stratégie éducative des acteurs des territoires en direction des jeunes* »⁸, sur lequel la mission reviendra plus loin.

Ce que certains ont appelé « *la culture du résultat* » semble primer sur la recherche de projets et d'actions qui requièrent un temps de maturation, d'appropriation, d'expérimentation et d'évaluation. Agir dans l'urgence présente l'avantage, aux dires de certains interlocuteurs, de « *bousculer le système* » et de forcer les acteurs à avancer ensemble pour maintenir le niveau de financement annuel fixé par la convention. Pour autant, il ne faudrait pas que ce rythme intense nuise à la qualité des actions engagées ou à l'oubli de certains partenaires et acteurs de l'éducation.

Le caractère asynchrone du calendrier de l'année civile et de celui de l'année scolaire est également perçu comme une contrainte forte qui rejaillit notamment sur la mobilisation des financements en phase annuelle, alors que la pluri-annualité – pratique courante dans les budgets publics – apparaît comme une solution facile. Beaucoup d'interlocuteurs ont mentionné le couperet de la fin de l'année et la crainte de « *perdre les financements* » qui les ont conduits à accélérer la mise en œuvre des actions.

Le calendrier général des trois ans que couvre la convention constitue également un motif d'inquiétude et mérite une vigilance pour plusieurs raisons. En premier lieu, cette période courte pour la mise en œuvre d'actions concrètes a été érodée par une longue phase de mise en place de la gouvernance et d'acculturation des partenaires entre eux et au projet. Certaines cités éducatives n'avaient pas encore engagé d'actions concrètes au moment où la mission les a visitées. La crise

⁸ Lettre de mission interministérielle aux inspections générales du 3 novembre 2020.

sanitaire a fortement freiné le développement des projets avec la recherche de solutions palliatives à la fermeture des écoles et a fonctionné en même temps, de manière non prévue, comme un dispositif utile de gestion de crise, avec des actions concrètes de continuité éducative.

Au-delà, la perspective d'un arrêt possible des financements en 2022 – pour les 80 premières cités éducatives labellisées - et les incertitudes quant à la pérennité de la volonté politique de soutenir la démarche des cités éducatives ne sont pas de nature à rassurer les acteurs. Certains craignent que cette démarche expérimentale ne disparaisse à l'issue de la période des trois ans ou soit fondue dans un ensemble plus grand comme la politique de la ville ou l'éducation prioritaire perdant ainsi son caractère innovant en s'inscrivant comme une composante d'un dispositif préexistant.

À cet égard, la mission recommande de distinguer deux aspects :

- la possible prolongation d'un an de la démarche (donc jusqu'en 2023 pour les premières labellisées), fortement souhaitable, pour tenir compte du ralentissement voire dans certains cas de l'arrêt total pendant la crise sanitaire ;
- les conditions de la pérennisation des projets déployés, considérant qu'en phase II, les cités éducatives devraient trouver les moyens d'assurer leur propre survie, tant d'un point de vue organisationnel (en lien avec le statut juridique de l'organisme porteur du projet) que financier, en recherchant notamment un nouvel équilibre qui ne fasse plus des budgets en provenance de l'État la source prépondérante. Les collectivités territoriales devraient à cet égard, considérant l'importance pour leur territoire de la réussite de la démarche, s'impliquer à un niveau compatible avec leur situation financière.

1.5 Des actions diversifiées dont la mise en œuvre récente ne permet pas encore une évaluation significative

Il n'est actuellement pas possible de porter une quelconque appréciation sur la qualité des actions engagées au titre des cités éducatives⁹, soit en raison de l'absence de résultats objectivement mesurables, soit en raison du lien trop étroit avec la crise sanitaire. La nécessité d'apporter une réponse urgente en situation de crise conduit en effet à privilégier des modes d'action qui, en temps normal, pourraient être questionnés mais en l'espèce se justifient pleinement.

La mission se contentera donc ici d'un relevé d'observations sans jugement de valeur, sauf pour souligner une fois de plus que dans certaines cités éducatives la crise aura paradoxalement permis de légitimer la démarche.

La crise sanitaire, qui survient six mois seulement après le lancement des projets, et qui se traduit notamment par un confinement dur (fermeture des écoles et des collèges), a, en règle générale, fortement ralenti la mise en œuvre d'actions concrètes en direction des publics cible.

Cependant, si certaines cités éducatives ont mis à profit ce temps particulier pour réfléchir à la gouvernance et à la stratégie, d'autres ont clairement fait le choix d'agir et de prouver par l'action la pertinence de la démarche. Parmi ces dernières, il est possible de distinguer celles qui privilégient une réponse à l'urgence de la situation, en mode gestion de crise, de celles qui, malgré le contexte défavorable, cherchent à déployer leur projet éducatif.

Les cités éducatives engagées dans la résolution des problèmes liés à la situation sanitaire apportent des réponses conjoncturelles qui se rapprochent davantage d'une gestion dans l'urgence que d'une réponse au long cours. Elles s'appuient cependant toutes sur une analyse et une priorisation des besoins du territoire et en ce sens s'inscrivent totalement dans les principes même de la démarche des cités éducatives.

⁹ Rapport synthétique des revues de projet en annexe n°2.

Peu d'actions réellement innovantes sont identifiées. Elles consistent en grande majorité en une adaptation très opportune d'actions déjà éprouvées conduites par des acteurs expérimentés, généralement issus du monde associatif. Un lien naturel se crée entre le scolaire, le périscolaire et l'extrascolaire.

Tableau 1 : Actions déployées dans les cités éducatives en lien avec la crise sanitaire

Objectifs	Exemples d'actions
Participer à la continuité pédagogique	- Aide au déploiement de matériels en ciblant les familles prioritaires (ordinateurs, tablettes, clés 4G) ; - Organisation des ateliers de prise en main des outils et des logiciels, pour les parents comme pour les élèves ; - Organisation des opérations de soutien scolaire et d'aide aux devoirs.
Maintenir le lien entre école, parents et élèves.	- Organisation de la distribution de documents sur support papier auprès des familles les plus éloignées de l'école, notamment grâce aux épiceries solidaires ; - Reprise de contact avec les élèves et les parents « perdus » après le début du confinement (raccrochage scolaire) ; - Organisation des rencontres avec les parents dès la réouverture des écoles et des lycées.
Proposer pendant les vacances 2020 des actions de remédiation en lien avec les activités scolaires réduites.	- Amplification des actions « écoles ouvertes » : développement d'actions culturelles ou sportives, en lien avec les services municipaux ; - Organisation de stages de réussite éducative pour les élèves de CM2 ; - Participation à l'opération « colos apprenantes » : approche ludique de la lecture renforcée ; - Dictée de l'été ; - Activités culturelles et artistiques (micro folie).

Source : Mission

Certaines cités éducatives ont fait le choix de dérouler leur projet pédagogique et d'aller au-delà des actions déterminées par la crise sanitaire. Avec la volonté de montrer, voire de démontrer, la pertinence de la démarche en la situant d'entrée de jeu dans une perspective à moyen et long terme,

elles ont mis en œuvre, certes dans des formats parfois réduits, des actions souvent innovantes caractéristiques d'une réflexion éducative collégiale.

Tableau 2 : Actions déployées en lien avec le projet éducatif

Objectifs	Exemples d'actions
Favoriser l'ouverture culturelle des enfants	- Ateliers de pratiques culturelles numériques (micro folies) ; - Résidence d'artiste et création de bande dessinée ; - Réalisation de court métrage et d'un documentaire ; - Opération 1000 livres.
Encourager les mobilités et la découverte de l'autre	- Organisation de sorties découvertes pédagogiques ou de stages dans des univers culturels ou sportifs a priori peu familiers : équitation, ski, natation, montagne ; - Organisation de raids aventure en lien avec la Police Nationale.
Bien-être, estime de soi et respect de l'autre, se connaître et se reconnaître	- Contes thérapeutiques ; - Ateliers psychopédagogie positive : écouter et s'entendre, s'exprimer, se comprendre ; - Rencontres culturelles et gastronomiques entre parents et enfants : les cuisines du monde ; - Ateliers d'éloquence ou d'expression théâtrale.
Médiation scolaire	- Recrutement de médiateur scolaire chargé du lien parents/enfants/école.
Education aux médias et à l'information	- Réalisation d'émissions de web radio.
Education au développement durable	- Actions de sensibilisation aux conséquences des gestes de la vie quotidienne sur l'environnement ; - Actions découverte de l'environnement naturel et de la biodiversité en milieu urbain.

2 UNE CONSTRUCTION NON CONSOLIDÉE EN RECHERCHE D'EQUILIBRE ET DE COHERENCE

2.1 Une modalité de gouvernance bien comprise dans ses enjeux mais complexe à mettre en œuvre

La gouvernance des cités éducatives est un des enjeux majeurs de la démarche avec un parti pris de co-construction et de pilotage partagé entre les trois acteurs : l'État avec la préfecture et les services académiques, d'une part, et la collectivité territoriale d'autre part, pour le pilotage stratégique de la cité éducative.

Le vade-mecum des cités éducatives détaille le cadre de l'organisation de cette gouvernance qui doit s'articuler à deux niveaux, stratégique et opérationnel :

« [...] Il s'agira par exemple de mobiliser une « troïka » de 3 responsables mandatés intuitu personae par leur institution, avec une maîtrise d'ouvrage renforcée : le chef d'établissement, ordonnateur du fonds éducatif partenarial [...] ; un directeur général adjoint de la commune, [...] ; un représentant désigné par le préfet, [...]. Compte tenu de l'importance de ses responsabilités (enfance, CLAS¹⁰, parentalité, vie sociale, jeunesse...), la caisse d'allocations familiales (CAF) peut être utilement associée à ce pilotage resserré.

En lien avec les instances existantes aux différentes échelles [...] ou en lieu et place de tout ou partie de ces instances, un « comité local de pilotage de la cité éducative » associera autour de l'Etat (Préfecture, DSDEN, ARS¹¹,...) et de la commune les principaux acteurs institutionnels concernés (CAF, département, agglomération, région...), et les autres acteurs permanents de la cité éducative (par exemple des représentants des associations de parents, des autres associations et du conseil citoyen, et des jeunes eux-mêmes). Il sera chargé du suivi opérationnel de l'expérimentation et de son évaluation. »

Ce document apporte des précisions et des indications qui privilégient l'opérationnel avec une représentation technique qualifiée « *de haut niveau* » alliant la proximité et le rôle central du collège.

Si la mission constate une relative homogénéité, et semble-t-il efficacité, de l'organisation de la troïka (niveau stratégique), modulo une question sur la possible intégration des autres niveaux de collectivités et du chef de projet opérationnel, elle s'interroge sur la diversité et surtout la complexité des comités locaux de pilotage. La multiplication des commissions thématiques, regroupant parfois les mêmes acteurs, présente un caractère chronophage qui ne saurait perdurer au-delà du temps initial nécessaire à la mise en place d'une méthodologie efficiente. Il est de la responsabilité de la troïka de veiller à ne pas décourager des acteurs engagés et souvent enthousiastes par une comitologie trop lourde.

2.1.1 Un portage politique tricéphale inédit

Les relations entre les membres de la troïka (instance stratégique) ont, peu ou prou, trouvé un équilibre qui reste, dans certains cas, à consolider. La nouvelle modalité de pilotage a été quasi unanimement saluée comme novatrice, dynamique et stimulante. Dans de rares cas, elle a été un facteur de blocage du processus.

La mission retient que les acteurs de l'État ont localement trouvé une convergence de vue et d'action qui leur a permis d'entraîner ou d'accompagner la collectivité territoriale concernée, selon le niveau d'implication politique de celle-ci. Quand il y a eu blocage, il résultait généralement d'une réticence

¹⁰ Contrat local d'accompagnement scolaire.

¹¹ Direction des services départementaux de l'éducation, agence régionale de santé.

de la (ou des) collectivité(s) territoriale(s) concernée(s) et de l'impossibilité des élus, et notamment du maire, à retrouver sa place habituelle s'agissant d'une action localisée dans un quartier et donc identifiée comme à forte composante municipale.

Cette difficulté pour les élus à se reconnaître et donc à s'engager pleinement semble se retrouver fréquemment lorsque la cité éducative s'étend sur plusieurs communes. Coordonner l'action d'élus et de services issus de collectivités différentes ajoute en effet un degré de complexité supplémentaire.

Par ailleurs, la mission s'interroge sur la taille de certaines cités éducatives. Sans méconnaître l'existence de besoins identiques dans des quartiers proches, elle signale la difficulté à organiser une cité éducative réactive et agile dès lors que la taille est trop importante. Le risque de suradministration, voire de dilution de l'action est en effet bien présent. Le succès de la démarche repose en effet sur la concentration de l'action sur une population choisie. A cet égard, la mission estime qu'il n'est pas opportun, à ce stade de l'expérimentation, d'accéder à la demande de certains maires de labelliser toute une commune « cité éducative », quitte à revoir ultérieurement cette demande à l'aune des résultats obtenus dans les quartiers labellisés.

2.1.2 Des velléités de leadership qui peuvent contrarier la démarche

Ce fonctionnement original se heurte cependant parfois à l'émergence, dans certaines cités éducatives, d'un leadership de fait qui peut prendre des formes diverses.

Sur le principe de « *celui qui paye décide* », la prééminence du préfet ou de son représentant constitue parfois un écueil qui peut être accentué par une certaine rigidité de mise en œuvre du financement (Cf. § 2.2.1). De même, les acteurs de l'éducation manifestent une tendance à s'approprier le leadership d'un terrain qui est « *le leur* » (le collège, les élèves, etc.) et d'imposer un fonctionnement hiérarchisé et vertical en contradiction avec la démarche collaborative des cités éducatives.

La collectivité territoriale se trouve parfois – de fait – au centre de la démarche par la prise en charge du chef de projet opérationnel qu'elle accueille dans ses locaux, dont elle finance tout ou partie de la rémunération. Dans certains cas, le chef de projet opérationnel est un agent territorial qui consacre une partie de son temps à la cité éducative. S'ensuit la possibilité d'une captation de la démarche par la collectivité territoriale qui entend ainsi privilégier ses propres choix politiques.

Enfin, la place du chef de projet opérationnel, dont le vade-mecum des cités éducatives précise dans un premier temps qu'il « *devra être désigné* » et « *placé auprès des référents* », donc de la troïka, interroge. La mission a constaté lors de ses visites que certains schémas de gouvernance avaient organisé le pilotage de proximité sans chef de projet opérationnel, quand d'autres lui avait à l'inverse accordé un rôle central dans la coordination.

Recommandation n°1 : Associer systématiquement le chef de projet opérationnel aux travaux de l'instance de gouvernance (troïka).

2.1.3 Une réponse des territoires diverse qui témoigne parfois des difficultés de construction d'une nouvelle culture de l'action publique

La gouvernance du comité local de pilotage apparaît quant à elle poser plus de difficultés, non seulement dans sa composition variable, mais aussi dans ses modalités de fonctionnement. Schématiquement, cette instance instruit les programmes d'actions qui sont ensuite validées collégialement par le comité stratégique.

La mission analyse, comme un signal d'alerte, la trop grande sophistication des organigrammes et des divers comités qui composent certaines cités éducatives. L'énergie mise à une conceptualisation complexe de la gouvernance se fait parfois au détriment de la capacité opérationnelle des acteurs.

Par ailleurs, contrairement à la recommandation du vade-mecum, il ne semble pas que ce comité local de pilotage vienne fréquemment se substituer à d'autres instances existantes chargées du pilotage de certains aspects de la politique de la ville. Ce serait pourtant un gage certain d'efficacité par une simplification de l'organisation locale.

Face à la remarque quasi-unanime des acteurs du caractère chronophage de la démarche et du risque de complexification du mille-feuille administratif, les préfectures devraient s'emparer de cette question et y apporter une réponse forte.

Dans la pratique, c'est cette instance de pilotage qui retient toute l'attention et l'énergie et concentre l'efficacité ou, a contrario, les freins. La mission a constaté que son efficacité tient principalement à la régularité des rencontres entre ses différents membres. Des réunions hebdomadaires (en présence ou en visioconférence) associées à des communications quotidiennes, via un groupe mail ou sur une application de partage, apparaissent comme un facteur de réussite.

Certaines cités éducatives ont engagé un travail collectif de réflexion, seules ou accompagnées de consultants ou d'experts internes, pour mettre en place des modalités de travail collaboratif pour que chaque partenaire trouve sa place. En effet, cette instance plutôt inédite tant dans sa composition que dans son fonctionnement sans leader sur un mode collaboratif conduit les partenaires à revoir leur propre fonctionnement et inventer des pratiques nouvelles. Cependant, la mission a pu constater parfois un excès d'activité par la tenue de réunions multiples et peu préparées qui, aux dires de certains interlocuteurs, « *épuisent les énergies* » dans une recherche de consensus en l'absence de responsabilité officielle de pilotage d'un des acteurs.

Là encore, il convient de rappeler le rôle essentiel que devrait jouer le chef de projet opérationnel.

La logique même de la démarche suppose une absence de construction préalable de modèles théoriques types, notamment en matière de gouvernance opérationnelle. En conséquence, le partage d'expérience, éventuellement documenté par les résultats des travaux de recherche engagés dans la plupart des cités éducatives, reste le meilleur moyen de faire monter en compétences les équipes.

Concernant cette question essentielle de la gouvernance, la coordination nationale dispose des compétences pour repérer les réussites et les bonnes pratiques. Elle devrait donc être en capacité d'organiser le partage, voire d'intervenir dans une forme d'assistance à maîtrise d'ouvrage. Ce partage pourrait être également organisé au niveau régional (région académique).

À l'échelle de 200 cités éducatives, la mission doute de la capacité de la coordination nationale à assumer seule cet échange, qui nécessitera en outre des outils numériques adaptés. Le recours à un tiers prestataire, disposant des compétences pour développer, animer et gérer une plateforme est un impératif. Les budgets afférents devront être mobilisés. Le réseau Canopé est à même d'organiser ces échanges au travers non seulement d'une plateforme dédiée, qui ne réunit pour le moment qu'un quart des 80 premières cités éducatives, mais également de ses antennes régionales (ateliers Canopé).

Recommandation n°2 : Renforcer les capacités nationales d'animation, de coordination et de formation via la mobilisation de nouvelles compétences et le choix d'outils numériques adaptés.

2.2 Une doctrine administrative en cours d'élaboration

2.2.1 Une organisation administrative et financière qui se veut simple et efficace mais qui rencontre une certaine rigidité

2.2.1.1 Un financement conséquent acté pour la période triennale 2020-2022

Les cités éducatives sont financées :

- à titre principal, par le programme 147 du ministère en charge de la ville, au titre de la politique de la ville ;
- par le programme 230 « vie de l'élève » ;
- par des financements issus de la (ou des) collectivité(s) porteuse(s) du projet (optionnel) ;
- par des apports indirects type mise à disposition de personnel ou de locaux (optionnel) ;

Ce financement est divisé en deux blocs :

- un « *fonds cité éducative* » de 30 000 € /an (15 000 € du programme 230 + 15 000 € du programme 147) versé au collège chef de file. Ce « *fonds burette* » suivant la terminologie utilisée par les initiateurs des cités éducatives, est destiné à lancer les premières initiatives, notamment pédagogiques, de la Cité éducative. L'ordonnateur de ce fonds est le principal du collège chef de file, en lien avec gestionnaire du collège, le comptable du groupement auquel appartient le collège étant quant à lui chargé de veiller aux respects des règles usuelles de la comptabilité publique.
- le financement du fonctionnement et des actions de la cité éducative qui constitue la part principale du budget des cités éducatives provenant du programme 147 dont l'ordonnateur est le préfet. Pour bénéficier de ce financement, chaque cité éducative labellisée doit signer une convention¹² décrivant son programme d'actions et les moyens mobilisés pour cela. Cette convention est signée par le maire représentant la commune, le préfet et le DASEN représentant le recteur. Ce financement est programmé pour la période 2020-2022 en trois parts annuelles pour des montants trisannuels allant de 381 000 €¹³ à 1 950 000 €¹⁴.

Ce double financement recèle des complexités que certains interlocuteurs de la mission ont évoquées.

Concernant le fonds cité éducative, les principaux de collèges, chefs de file, apprécient en général de pouvoir disposer d'un fonds facilement mobilisable. Il apparaît cependant que la gestion même de ce fonds pose des difficultés dans sa mise en œuvre résultant d'une compréhension diverse de son utilisation : certains principaux rencontrés par la mission ont ainsi fait part de leur perplexité de se trouver dotés d'une subvention annuelle de 30 000 € supérieure au financement annuel de droit commun pour leurs activités pédagogiques ; d'autres ont fait part des difficultés avec leur gestionnaire dans un dialogue parfois compliqué.

L'utilisation de ces financements, dans la plupart des cas rencontrés par la mission, est décidée en comité réunissant les trois partenaires – la *troïka* – soit à partir d'une forme d'appel à projets en direction des associations, soit à partir de projets identifiés par l'un des membres de la *troïka*.

Après cette décision collégiale, la mise en œuvre est diverse : versement d'une subvention par la préfecture aux associations portant l'action suivant les modalités habituelles ou versement d'une somme globale à la collectivité territoriale qui, ensuite, répartit les subventions aux associations.

¹² Cf. exemple de convention en annexe n°3.

¹³ Nîmes (30).

¹⁴ Toulouse (31), Roubaix (59), Vénissieux/Saint-Fons (69), Grigny (91), Clichy-sous-Bois (93), La Courneuve (93), Sarcelles (95).

Dans le cas d'un transfert de ces crédits à une collectivité territoriale, un budget annexe est utilisé, tel que la Caisse des écoles, ou un groupement d'intérêt public.

La mission a alerté l'ANCT et la DGESCO sur les difficultés de contrôle de l'utilisation des crédits qui peuvent résulter de telles délégations de crédits. S'il n'appartient pas à la présente mission de contrôler l'utilisation des fonds destinés aux cités éducatives, une attention doit certainement être portée à leur contrôle, en lien avec les préfetures pour le programme 147 et les services académiques pour le programme 230.

2.2.1.2 Une rigidité dans la gestion qui peut nuire aux actions

La mission a pu constater à plusieurs reprises des points de rigidité dans la gestion budgétaire de la part de l'ordonnateur de la préfecture, divers selon les départements (secrétaire général, directeur départemental de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale, etc.). Certaines collectivités territoriales et certaines associations ont alerté sur la vision procédurière, voire bureaucratique, des agents des préfetures qui réclament « *le formulaire CERFA* ¹⁵ » et multiplient les procédures qu'ils jugent nécessaires au versement de la subvention. Par ailleurs, des incompréhensions ont été signalées quant à l'utilisation même de ces crédits qui n'ont pu être mobilisés pour des actions relevant de l'investissement (achat de matériel informatique, par exemple) puisque ces financements ne concernent que le fonctionnement.

À cela s'ajoute la complexité ressentie par les acteurs hors préfecture (éducation nationale, collectivités territoriales) de l'utilisation d'une demande de financement via la plateforme *Dauphin* de gestion des financements de la politique de la ville.

Si ces rigidités ne sont pas nouvelles, elles n'en sont pas moins révélatrices de points de blocage susceptibles de compromettre l'élan que peut susciter la démarche des cités éducatives qui entend laisser une place conséquente à l'initiative en s'appuyant sur l'autonomie des acteurs.

La mission considère que le difficile équilibre entre rigueur et souplesse de gestion requiert une attention particulière de l'ANCT et de la DGESCO, en lien étroit avec les ordonnateurs (préfetures et principaux de collège) et leurs comptes respectifs. Le contrôle nécessaire de l'utilisation de ces crédits doit s'exercer en tenant compte des initiatives des cités éducatives les plus efficaces dans le déploiement de leurs actions. Ces dernières ont en général trouvé des solutions pour une utilisation opérationnelle des fonds alloués alors que les cités éducatives qui peinent à avancer dans leurs actions disent se heurter à des obstacles pour mobiliser les financements.

La mission considère que la gestion budgétaire et comptable des cités éducatives peut être un des points faibles et qu'un accompagnement, voire une formation, sont nécessaires pour lever les freins qui peuvent bloquer la mise en œuvre des programmes d'actions. Lors des échanges réguliers entre les cités éducatives et la coordination nationale auxquels la mission a pu assister, de nombreuses questions portent sur ces points.

Recommandation n°3 : Organiser un accompagnement et une formation des acteurs opérationnels des cités éducatives à la gestion budgétaire et comptable des fonds alloués aux cités éducatives.

Enfin, la mobilisation de financements des collectivités territoriales est très diverse, de celles qui considèrent qu'elles participent par l'apport de locaux et de moyens de fonctionnement pour le chef de projet opérationnel à celles qui cofinancent le fonctionnement (rémunération du chef de projet opérationnel, pour tout ou partie) et les actions programmées dans le cadre des cités éducatives.

¹⁵ Le centre d'enregistrement et de révision des formulaires administratifs (CERFA) établit tous les documents de communication avec les administrations et les pouvoirs publics.

2.2.2 Des missions du principal de collège chef de file et du chef de projet opérationnel à clarifier

Dans le cadrage de l'organisation des cités éducatives, le collège est un élément défini comme central : « *L'organisation en cité éducative permettra en particulier de conforter le collège comme pivot des politiques éducatives sur le territoire* ». ¹⁶

Relié à l'objectif cible des jeunes de 0 à 25 ans, on comprend dès lors que la responsabilité du principal chef de file s'étend bien au-delà des seuls collégiens pour toucher éventuellement des enfants en maternelle, des élèves de l'enseignement élémentaire, des lycéens, des apprentis ou des jeunes sortis sans qualification, voire des jeunes chômeurs.

Si les missions d'un principal dans son collège ou dans un bassin sont bien documentées, il n'en est pas de même de celle de chef de file de la cité éducative, prioritairement chargé de mobiliser et d'impliquer les personnels cadres et enseignants de l'éducation nationale présents sur le territoire, quel que soit leur corps, leur grade ou leur institution de rattachement. Ce lien fonctionnel qui s'organise avec éventuellement d'autres principaux de collège, voire avec des proviseurs de lycée, mais également avec des directeurs d'école, est potentiellement source de difficultés s'il n'est pas très explicitement décrit et discuté avec l'ensemble des parties prenantes.

Au-delà des questions de personnalité, d'implication et de compétence, il apparaît que ce rôle de chef de file se met en place en fonction des projets, en fonction de l'environnement local propre du collège (le nombre d'élèves est déterminant, sa position dans le QPV, etc.) et que cette fonction se construit au fil du projet.

La mission préconise que le rôle du principal chef de file soit défini en lien avec les principaux des collèges des 80 premières cités éducatives labellisées et partagé à tous les échelons hiérarchiques de l'éducation nationale, locaux, académiques, nationaux. Sur le petit échantillon des principaux rencontrés, la mission a constaté qu'une mise en commun des réflexions, des perceptions et des pratiques était très attendue.

Recommandation n°4 : Définir le rôle du principal de collège chef de file et mettre en commun les pratiques.

A l'occasion des entretiens réalisés avec les équipes opérationnelles, la mission a pu percevoir que les positionnements respectifs du principal chef de file et du chef de projet opérationnel mériteraient une clarification. Cette clarification passe en tout premier lieu par une définition plus précise des missions du chef de projet opérationnel et des compétences attendues. Le chef de projet opérationnel est principalement chargé de l'animation de la cité éducative, de la construction des agendas politiques, administratifs et financiers jusqu'à la mise en œuvre du plan d'actions validé par la troïka et de la communication. C'est une fonction qui requiert des compétences spécifiques d'organisation, d'animation et de gestion que certaines cités éducatives ont détaillées dans des fiches de postes.

S'il ne semble pas nécessaire d'inscrire cette fonction dans un cadre rigide pour laisser place à la créativité de chaque projet, la mission recommande néanmoins d'élaborer une liste des compétences minimales requises pour ce poste et d'organiser, au niveau central, académique ou territorial, des rencontres régulières entre les chefs de projets opérationnels. Elle déconseille par ailleurs l'éclatement de la mission entre plusieurs personnes au risque d'affaiblir une fonction essentielle au dynamisme de la cité éducative.

Enfin, la mission s'interroge, pour l'équilibre de la gouvernance, sur la pertinence du choix comme chef de projet opérationnel d'un personnel titulaire de la collectivité. Un lien de subordination trop fort et explicite fragiliserait l'équilibre des pouvoirs au sein de la gouvernance, sauf s'il était mis à disposition d'une organisation dotée de la personnalité morale.

¹⁶ Vade-mecum des cités éducatives.

Pour une organisation optimisée de la gouvernance, la mission préconise, pour ce qui concerne le chef de projet opérationnel :

- de définir, au niveau national, sa feuille de route et de préciser localement son rôle et ses missions dans une fiche de poste;
- de systématiser un poste de chef de projet opérationnel unique par cité éducative;
- de ne pas le localiser dans l'enceinte de son organisation de rattachement administratif;
- de définir contractuellement et avec l'accord unanime de la troïka les modalités de son évaluation;
- de capitaliser les compétences attendues et organiser des partages de pratiques et d'expériences des chefs de projets opérationnels.

Il apparaît également nécessaire de définir explicitement le contenu des relations professionnelles fonctionnelles entre le chef de file et le chef de projet opérationnel.

Recommandation n°5 : Formaliser le rôle et les missions du chef de projet opérationnel et ses relations fonctionnelles avec le principal de collège chef de file.

2.2.3 Une gestion des ressources humaines spécifique à mettre en œuvre

La part ressources humaines des cités éducatives relevant de l'éducation nationale est clairement définie : « *Le ministère de l'éducation nationale apportera une attention particulière aux ressources humaines nécessaires pour conforter le rôle de l'école et organiser le partenariat, notamment par la désignation d'un Principal de collège comme chef de file pour l'ensemble des établissements relevant de la cité éducative, et à ce titre déchargé d'une partie de la gestion de son établissement. Un chef de projet opérationnel, choisi sur profil dans les équipes locales, et co-mandaté par l'Etat et la collectivité sera également nommé*¹⁷ ».

Le principal du collège désigné comme chef de file de la cité éducative apparaît comme un élément central de l'organisation et de la mise en œuvre des actions comme en témoigne, notamment, sa fonction d'ordonnateur du fonds de la cité éducative (Cf. supra).

La mission a pu confirmer, lors des entretiens avec les principaux de collège concernés, cette place essentielle, avec, souvent, un engagement particulier des intéressés dans la démarche. Il en résulte toutefois une première difficulté par le surcroît de travail que la cité éducative induit. La recommandation du vade-mecum des cités éducatives de prévoir une décharge de service pour la gestion de l'établissement devrait être systématisée, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui.

La rotation des principaux de collège constitue également une autre difficulté pour les cités éducatives. Ainsi, un principal nommé en septembre 2020 découvre à son arrivée cette nouvelle charge et sa fonction centrale de chef de file sans qu'apparemment il n'ait été préparé. Inversement, un principal investi dans cette fonction devra passer le relais à son successeur sans que les conditions de cette passation n'aient été fixées.

La mission a également constaté que certains principaux de collège découvraient leurs nouvelles fonctions supplémentaires sans qu'aucune formation ne leur ait été proposée. Si l'on peut faire confiance aux capacités d'adaptation de ces personnels de direction, il n'en est pas moins nécessaire de prévoir une formation qui leur permette – si tel est leur souhait – de mieux appréhender la fonction et la charge de chef de file. En parallèle, une information des gestionnaires devrait venir compléter ce dispositif.

Recommandation n°6 : Mettre en œuvre systématiquement la décharge de fonction des principaux de collège chef de file et assurer leur formation et leur accompagnement.

¹⁷ Ibid. Circulaire du 13 février 2019

2.3 Un cadre pour l'action à approfondir

Dans sa conception, la démarche de labellisation et de mise en œuvre des cités éducatives a été élaborée en prenant en compte tous les éléments de la réussite. Les titres développés dans le vade-mecum dans le chapitre consacré à la « Présentation générale du programme » établissent une véritable stratégie avec des objectifs et des modalités de mise en œuvre.

Compte tenu de ses observations de terrain et de ses échanges avec les acteurs des cités éducatives, la mission considère que les modalités de mise en œuvre, si elles sont énoncées en cohérence avec le contexte et la stratégie nationale, sont encore loin d'être réalisées, notamment dans certains domaines.

La mission encourage la coordination nationale à utiliser le vade-mecum comme une feuille de route permettant de déterminer les mesures à prendre pour atteindre les objectifs fixés, tout en suggérant de poursuivre son actualisation régulière à la lumière de l'expérience des 80 premières cités éducatives.

Recommandation n°7 : Actualiser régulièrement le vade-mecum en créant un groupe de travail composé de représentants du CNOE et des cités éducatives.

2.3.1 Une stratégie explicite à élaborer en priorité

Le diagnostic préalable à l'établissement d'une stratégie pour les cités éducatives est identifié comme essentiel : « [...] *un diagnostic partagé des enjeux éducatifs du quartier à partir notamment du présent vade-mecum et un état des lieux des actions déjà mises en œuvre l'élaboration d'une stratégie éducative ambitieuse et innovante* [...] »¹⁸.

L'interprétation de cette recommandation conduit à penser cette stratégie rationnelle comme un cadre de référence pour l'action, facteur de convergence et de construction de la culture commune nécessaire à la démarche et à sa pérennisation. Comme la mission a pu l'observer auprès des cités éducatives les plus actives et les plus avancées, l'élaboration de cette stratégie procède d'une démarche rigoureuse :

- élaboration d'un diagnostic de territoire partagé sur la base notamment d'un recueil, d'une identification des besoins des publics cibles ;
- choix d'objectifs précis, limités en nombre ;
- élaboration d'un plan d'actions (projet éducatif) et répartition des rôles ;
- construction d'un agenda ;
- mise en œuvre des actions ;
- évaluation.

Pour autant, l'urgence du déploiement dans un contexte de crise sanitaire aigüe n'a vraisemblablement pas permis à toutes les cités éducatives de consacrer le temps nécessaire à cette réflexion indispensable et préalable à l'action elle-même.

Recommandation n°8 : Pour les 46 nouvelles cités éducatives et les soixante-quatorze à venir, insister sur l'étape de construction stratégique indispensable et proposer les formations adaptées.

¹⁸ Vade-mecum Les cités éducatives.

2.3.2 Un projet éducatif global, cœur du réacteur de la cité éducative

Extraits du vade-mecum : « Depuis l'émergence des politiques éducatives locales, la question de l'articulation et de la complémentarité des actions éducatives est constante. Du projet éducatif local (PEL) au projet éducatif de territoire (PEDT), plusieurs démarches incitent à ce que les temps scolaires et périscolaires produisent un continuum de qualité, répondant aux besoins des enfants. D'autres démarches, en particulier les programmes de réussite éducative (PRE) ou les Cordées de la réussite, organisent un accompagnement personnalisé des élèves en fragilité. En se fondant sur cet existant et les actions les plus pertinentes dans les territoires, la « cité éducative » doit intensifier l'action publique en faveur de la jeunesse de ces quartiers prioritaire. »

Le projet éducatif de la cité éducative concerne tous les jeunes du quartier de 0 à 25 ans et associe l'ensemble des parties prenantes (enseignants, acteurs de l'éducation, quelle que soit l'institution ou l'organisation au sein de laquelle ils travaillent, élus, représentants du monde économique, parents, jeunes, etc.).

La dimension éducative du projet est à appréhender dans la multiplicité de ses acceptions, telles qu'elles sont illustrées dans les objectifs du vade-mecum. Les objectifs et les temps scolaires, périscolaires et extra-scolaires doivent être explicités, articulés sans être fusionnés.

C'est le déploiement de ce projet éducatif qui doit permettre à terme d'observer notamment des effets mesurables sur les résultats scolaires des élèves et sur l'évolution des pratiques pédagogiques des enseignants. S'il est aujourd'hui trop tôt pour constater de tels effets, il est possible cependant d'identifier les conditions nécessaires à leur réalisation.

Si la dimension scolaire est une des composantes « non négociables » au cœur de la démarche, elle ne saurait résumer le projet. Bien que définie par des directives ministérielles nationales, il n'est pas inutile de préciser systématiquement son contenu et l'articulation à trouver avec les autres composantes péri et extra scolaires.

Afin d'atteindre cet objectif, l'association systématique et la contribution des professeurs à l'élaboration de ce projet est indispensable. Il ne semble pas que ce soit toujours le cas, notamment en raison d'une certaine réserve des équipes enseignantes à s'engager dans la démarche et à associer d'autres membres de la communauté éducative à une réflexion sur l'évolution des pratiques pédagogiques. C'est pourtant à ce prix que pourront être constatés des effets sur les résultats scolaires des élèves.

La simple sommation des actions conduites par les différents partenaires préalablement à la mise en place de la cité éducative ne peut constituer le projet éducatif. Confrontées à l'urgence du rendre compte et parfois à la pression mise au niveau national sur la nécessaire obtention à court terme de résultats visibles, certaines équipes ont pu être tentées par une opération de recyclage d'actions antérieures, généralement en provenance du monde associatif, sans véritablement de réflexion sur le sens même de l'expression « projet éducatif » référé à un territoire donné.

Dans ce premier mouvement, le foisonnement des idées et des initiatives présente l'avantage de répondre au troisième objectif des cités éducatives « d'ouverture du champ des possibles » et de révéler des actions intéressantes qui n'auraient pas vu le jour sans cela. L'attention portée par la coordination nationale des cités éducatives à la revue annuelle de projet doit être maintenue en préservant le difficile équilibre entre le pilotage – voire le contrôle – national et la possibilité donnée à des initiatives locales. L'accompagnement de la coordination nationale, la mise en réseau – nationale et territoriale locale – des cités éducatives devraient cependant permettre un partage des bonnes idées et des bonnes pratiques. Ce sont les conditions nécessaires pour veiller à la cohérence des programmes d'action des cités éducatives.

Recommandation n°9 : Renforcer le caractère central du projet éducatif et organiser le partage des bonnes idées et des bonnes pratiques avec les professeurs.

2.3.3 Un projet éducatif qui concerne tous les jeunes de 0 à 25 ans et associe toutes les parties prenantes

Extraits du vade-mecum : « *L'enjeu est d'agir dès la petite enfance en impliquant les parents, avant, pendant, après et autour du cadre scolaire. Cette dynamique viendra en appui des différents professionnels et acteurs dans le cadre d'une véritable communauté éducative partageant des valeurs communes, des pratiques coordonnées et des objectifs précis.* »

Les cités éducatives ont pour objectif d'élaborer et déployer une stratégie éducative ambitieuse en direction des enfants et des jeunes de 0 à 25 ans. Certains évoquent même la prise en compte de l'enfant dès avant sa naissance, comme cela se fait pour la prise en charge des jeunes enfants dans les crèches et les accueils petite-enfance.

Cependant, dans ses visites et ses échanges, la mission a constaté que la majorité des actions prévues concernaient une population de jeunes gravitant autour de l'âge du collège, avec une prise en compte variable du primaire et, parfois, des premières années de lycée. Sans prétendre à l'exhaustivité de l'analyse à partir des cités éducatives examinées, la mission note que l'ensemble du cycle scolaire, de la maternelle à la terminale, n'est pas pris en compte.

La mission s'interroge sur le fait de savoir s'il s'agirait là d'un effet indésirable du rôle de chef de file confié à un principal de collège.

Les tranches d'âges les moins visées dans la plupart des cités éducatives visitées sont celles de 0 à 3 ans (voire à 6 ans) et celles de 16 à 25 ans, cette dernière semblant totalement échapper aux priorités. Les acteurs rencontrés reconnaissent que, au moins dans la première phase de mise en œuvre et compte tenu du peu de temps pour son déploiement, la priorité a été celle des jeunes de 6 à 16 ans.

L'absence de la dimension éducative pour les jeunes sortis du système scolaire, après 16 ou 18 ans, constitue apparemment un angle mort dans la démarche. L'inclusion des Régions dans la démarche, dont certaines (Normandie) ont manifesté de l'intérêt pour les cités éducatives, pourrait être de nature à apporter des réponses à ce manque, notamment avec la prise en compte de la formation professionnelle. Dans cette même tranche d'âge, les filières d'apprentissage pourraient utilement être intégrées dans la démarche en associant les représentants locaux de France Compétences, les opérateurs de compétences (OPCO) et les chambres et organisations professionnelles regroupant les employeurs d'apprentis. D'une façon plus générale, l'articulation avec les milieux économiques présents dans les QPV ne semble pas être une priorité.

S'agissant des parties prenantes, la mission constate une présence très variable des enseignants, des parents, de personnalités reconnues issues du quartier, des habitants et des représentants des milieux économiques. La mission n'a pas constaté que l'ensemble de la communauté éducative – au sens large exposé dans le vade-mecum – était mobilisée dans les cités éducatives.

Recommandation n°10 : Élargir systématiquement la gouvernance politique au conseil régional et au conseil départemental.

3 UNE DEMARCHE QUI MERITE D'ETRE ACCOMPAGNEE DANS SA CONSOLIDATION

3.1 Au niveau national, quelques nuances, voire divergences à surveiller

Pour la DGESCO, l'objectif de fond du programme des cités éducatives est de « *conforter la place de l'école* », « *remettre l'école au centre* » du quartier. Cet objectif doit pouvoir à terme, se vérifier par une « *amélioration tangible et objectivable des résultats des élèves* ». De fait, cette priorité est une des trois finalités majeures dans l'élaboration d'une stratégie éducative ambitieuse et innovante visée dans la démarche des cités éducatives¹⁹.

Dans le cadre du dialogue stratégique de gestion et de performance (DSGP) avec les académies, la question est posée de connaître les effets de ce programme dans les classes. La DGESCO est très attachée, à juste titre, à la mesure des effets de cette démarche sur les résultats scolaires des élèves. Elle estime qu'il s'agit également d'intervenir sur le fond, dans les classes, pour distiller, par exemple les principes de l'égalité filles/garçons, les valeurs de la République, etc. A cet égard la mission alerte sur le risque d'asphyxie des projets éducatifs à trop vouloir ajouter d'objectifs, au risque de réduire les marges d'initiative des équipes locales et de standardiser la démarche, ce qui serait contraire à son esprit originel.

Pour prendre toute la mesure de la finalité éducative de cette démarche, il y a lieu de rappeler que la démarche des cités éducatives, là où elle était implantée, a permis pendant la crise sanitaire, d'aider et de consolider la continuité éducative, sans laquelle la scolarité de nombre d'élèves eût été encore plus gravement perturbée.

Pour l'ANCT, l'approche apparaît plus globalisante dans le cadre plus large de la politique de la ville. Les cités éducatives sont un des outils qui doit permettre d'atteindre des objectifs larges concernant la vie du quartier, de « *structurer la coopération entre acteurs dans le cadre d'un projet éducatif* » mais aussi « *d'améliorer la prise en charge sociale et éducative des jeunes de 0 à 25 ans dans les quartiers les plus défavorisés* ». L'ANCT et, plus globalement, le ministère chargé de la ville, sont confrontés à une demande d'extension des actions des cités éducatives qui peut conduire à ce que certains interlocuteurs de la mission dénomment « *un empilement interministériel* » avec l'écueil de vouloir faire des cités éducatives des « *maisons témoins de la politique de la ville* ».

Pour éviter ces dérives, l'ANCT concentre son approche, comme la DGESCO, sur les effets réels des cités éducatives sur la réussite éducative et scolaire des élèves, mais y ajoute l'objectif d'émancipation des enfants et des jeunes bénéficiaires des actions.

Ainsi que le souligne le vade-mecum, il s'agit avec la démarche des cités éducatives de veiller à ce que celle-ci ne se traduise pas par la « *création d'un échelon supplémentaire* » mais contribue à « *mieux articuler et de manière complémentaire, sur un territoire donné, les interventions des différents partenaires déjà mobilisés autour de l'école* ». Cet objectif de « *mise en cohérence des politiques publiques* » engage un travail de coopération des différents partenaires qui oblige en principe à un élargissement des horizons de travail de chacun.

L'ANCT et la DGESCO convergent sur la démarche et sur la priorité donnée à une gouvernance originale (une troïka sans leadership) et à une pratique adaptée suivant les territoires et les contextes locaux.

Elles peuvent montrer des divergences suivant un clivage entre une approche strictement scolaire, et une approche éducative plus large caractérisant généralement les politiques dans les QPV.

¹⁹ Vade-mecum Les cités éducatives.

S'agissant de l'évaluation à venir de l'impact des cités éducatives, la mission recommande de prendre en considération tous les paramètres et de ne pas se limiter aux seuls résultats scolaires des élèves et à l'évolution des pratiques pédagogiques des enseignants.

3.1.1 Un portage pas toujours interministériel et un risque de compétition entre des départements ministériels

Lors des visites qu'elle a effectuées et des échanges qu'elle a eus avec les cabinets ministériels, la mission a constaté que les cités éducatives exercent une forte attractivité pour des visites ministérielles, tant dans le domaine de l'éducation que dans celui de la politique de la ville. Certains territoires, en région parisienne (Grigny, par exemple) sont fréquemment visités par des ministres. Il n'est pas cependant apparu que ces visites fassent l'objet d'une coordination ou d'une concertation entre les ministères ce qui, pour certains acteurs locaux, apparaît comme une forme de compétition entre les départements ministériels.

Les cités éducatives constituent un objet politique valorisant par le simple fait qu'elles réunissent dans une même démarche des acteurs qui n'ont pas toujours l'habitude de travailler ensemble. Elles fédèrent des acteurs du service public, des associations, des parents, pour des actions destinées aux enfants et aux jeunes et, à ce titre, ne peuvent être contestées.

Dans le contexte de difficultés sociales, économiques, scolaires des QPV, aggravés par la crise sanitaire, la mobilisation conjointe des acteurs publics dans un territoire défavorisé apparaît un motif légitime de satisfaction. Les moyens financiers importants mobilisés par le gouvernement dans cette démarche illustrent le portage politique qui fait des cités éducatives une des priorités de l'action du gouvernement dans les QPV.

Sans méconnaître les difficultés d'une telle mesure, la mission préconise que s'organise une coordination des visites ministérielles dans les cités éducatives, en lien étroit avec l'ANCT, la DGESCO et le CNOE qui coordonnent déjà entre elles leurs propres visites de territoires, conjointes ou séparées.

Recommandation n°11 : S'agissant des visites ministérielles, organiser un plan de déplacements thématiques physiques conjoints (hors confinement).

3.1.2 Un suivi et un accompagnement rapproché et personnalisé de la mise en œuvre des cités éducatives

Au-delà de la précédente recommandation, la mission ne saurait que trop insister sur l'importance du portage politique du programme des cités éducatives. Au cours de ses visites dans les territoires, la présente mission, parce qu'interministérielle et demandée par la ministre déléguée chargée de la ville et la secrétaire d'État chargée de l'éducation prioritaire, était perçue par les équipes comme un signal d'intérêt et de soutien des deux ministères. Le portage politique de ce programme assorti régulièrement de déclarations publiques des deux ministres concernés et du Premier ministre, a contribué sans nul doute à la valorisation du label cités éducatives.

Cette valorisation est renforcée par le fait que la démarche des cités éducatives n'est actuellement pas perçue comme un énième dispositif mais comme un bras de levier destiné à dynamiser et à mieux articuler des politiques existantes et des actions nouvelles dans les QPV au service d'une alliance éducative. De sorte que la labellisation n'est pas vue comme le résultat d'une sélection stigmatisante (grand quartier à faible mixité cumulant de nombreuses difficultés socio-éducatives) mais comme un choix d'accompagnement de l'État qui parie sur le territoire.

Enfin, au cours de ses visites dans les territoires, la mission s'est retrouvée fréquemment en position d'être lourdement questionnée par les acteurs des cités éducatives sur les objectifs ou les modalités de cette démarche par les acteurs des cités éducatives.

Qu'il s'agisse de sécuriser la dynamique interministérielle autour d'une alliance éducative dans les QPV, de stabiliser l'équilibre entre prescription nationale et animation locale, de renforcer le portage politique de ce programme ou d'assurer une représentation politique en même temps qu'un suivi rapproché et personnalisé de cette démarche dans les territoires, nombre d'analyses et de constats de la mission convergent en faveur de la création d'une délégation interministérielle aux cités éducatives placée sous l'autorité du Premier ministre ou sous la double autorité de la ministre déléguée chargée de la ville et de la secrétaire d'État chargée de l'éducation prioritaire (lettre de mission signée des deux ministres).

De format réduit, cette délégation serait pilotée par un(e) délégué(e) interministériel(le) itinérant(e) aux cités éducatives, travaillant en étroite collaboration avec les instances de pilotage (ANCT et DGESCO) et d'orientation (CNOE) nationales, et dont la mission consisterait pour une large part à se rendre dans les territoires labellisés pour porter la parole du gouvernement sur ce défi éducatif majeur dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville, ré-expliciter la doctrine, galvaniser les équipes des cités éducatives en réinscrivant leur travail dans une dynamique nationale, etc.

Recommandation n°12 : Créer une délégation interministérielle aux cités éducatives dont la mission consisterait pour une large part à se rendre dans les territoires labellisés pour porter la parole du gouvernement .

Le principe de la troïka (préfet, DASEN, maire) implique une coresponsabilité systématique dans les décisions et dans la mise en œuvre, y compris au niveau financier. Si les phénomènes de leadership peuvent se développer comme dans n'importe quelle organisation humaine, ils ne doivent pas conduire à hiérarchiser les positions. Il convient d'éviter en particulier la reconstitution des blocs traditionnels État d'un côté, collectivités territoriales de l'autre. La question financière et notamment l'origine et le volume des budgets engagés ne doit pas être l'occasion de pondérer la voix des différents partenaires.

La mission a pu constater que cette approche différenciée se retrouve dans les cités éducatives qu'elle a visitées.

Pour les acteurs de l'éducation (services académiques, principaux de collèges) les cités éducatives constituent une possibilité d'extension et d'ouverture du secteur scolaire à des acteurs – notamment associatifs – (ateliers de philosophie, travail sur le livre et la lecture avec les bibliothèques, etc.) avec comme objectif central l'amélioration de la réussite scolaire et l'intégration des élèves éloignés du système scolaire (« décrocheurs », en difficultés sociales et/ou familiales, etc.). Leur vision reflète parfois ce que Choukri BEN AYED (professeur des universités - Limoges, membre du groupe de recherches sociologiques sur les sociétés contemporaines - GRESCO -) nomme la tentative de scolarisation du « *hors scolaire* ».

Pour les responsables des préfectures, les cités éducatives présentent un enjeu de gouvernance qui rend prioritaire l'organisation de trois partenaires publics (éducation, préfecture, collectivité territoriale) autour d'un même projet, d'un même programme d'actions.

Pour les collectivités territoriales, les cités éducatives sont un des moyens d'amplifier l'action du secteur associatif autour de l'école, dans le secteur périscolaire notamment. Elles y trouvent également la possibilité d'intervenir, dans un cadre approprié, sur ce qui se passe dans le système scolaire, y compris sur les contenus, habituellement réservés à la communauté éducative.

La complexité de mise en œuvre des cités éducatives, par la réunion de trois partenaires, conduit certains interlocuteurs de la mission à parler de système autotélique, se caractérisant par l'objectif principal de recherche de la réussite de son organisation, de sa gouvernance. Cette caractéristique est très présente dans les cités éducatives visitées par la mission : au-delà des objectifs en direction

des jeunes de 0 à 25 ans, tous les interlocuteurs ont insisté sur la mobilisation des énergies et du temps pour apprendre à travailler ensemble, à dépasser les habitudes de chacun voire les préventions entre les acteurs.

La mission estime que la capacité des trois (ou plus) partenaires à travailler ensemble constitue le moteur même de la démarche des cités éducatives dont les effets s'ensuivront, pour peu bien sûr que les acteurs concernés ne perdent pas de vue la finalité de cette démarche qui est d'articuler les politiques existantes et des actions nouvelles au service de l'enjeu éducatif. A l'instar des relations internationales dont l'objectif est d'entretenir des échanges entre des États, ouvrant des perspectives d'actions concertées, la démarche des cités éducatives introduit *mutatis mutandis*, un régime d'échanges et de concertation multi-acteurs ouvrant la possibilité d'une articulation et d'une mise en cohérence des politiques publiques.

La mission recommande d'organiser régulièrement des déplacements assurés par la coordination nationale ou si la proposition de la mission était retenue, par le(a) futur(e) délégué(e) interministériel(le) auprès des cités éducatives non encore visitées ou nouvellement labellisées avec rencontre systématique des membres de la troïka politique et de l'instance opérationnelle ; au-delà, programmer systématiquement une visioconférence de la coordination nationale avec la troïka politique de chaque équipe nouvellement labellisée.

La pluralité des champs (social, scolaire, éducatif, professionnel, etc.) engagés par la démarche des cités éducatives pourrait donner à penser que ce programme a un côté fourre-tout. En réalité, l'école y est conçue comme un « *levier essentiel de mobilisation pour mettre en synergie la responsabilité des familles, l'engagement des collectivités territoriales, la richesse du tissu associatif, le dynamisme de sa jeunesse et l'investissement des professionnels qui y travaillent* ». L'école est identifiée comme sur quoi et ce autour de quoi il est possible d'organiser une mobilisation sociale dans les QPV au travers d'une communauté éducative (école, périscolaire et extrascolaire) incluant les parents, les jeunes enfants, les acteurs associatifs, les professionnels de l'éducation, etc. au service de la jeunesse.

La gouvernance partagée des cités éducatives repose certes sur un partage de la décision en rupture avec le modèle hiérarchique classique, mais également sur la mise en partage d'un objectif commun, en l'occurrence l'enjeu éducatif. C'est une des conditions nécessaires à une évaluation des cités éducatives qui, sans avoir établi au préalable les résultats qu'elle ambitionne d'obtenir, ne pourra en mesurer les effets.

3.2 La crainte d'un énième dispositif d'éducation prioritaire et de politique de la ville

Comme les concepteurs des cités éducatives l'ont anticipé, cette démarche s'inscrit dans un domaine et un champ déjà très denses en matière d'action publique.

Les programmes sont nombreux en matière d'éducation avec le projet éducatif local (PEL), le projet de territoire (PEDT), les programmes de réussite éducative (PRE) ou les Cordées de la réussite tout comme la définition de périmètre d'action comme les zones d'éducation prioritaires. De nombreux programmes sont également mis en œuvre au titre de la politique de la ville avec le programme Education et petite enfance, la Grande équipe de la réussite républicaine (GERR), le programme Lien social et image des quartiers, le soutien à la vie associative et la médiation sociale, Microfolies, 1000 € par place de crèche, stages de 3^{ème}, parrainage, programme de 1000 adultes-relais, création de centres sociaux et de maisons de santé, illettrisme, etc.

Il est en outre demandé qu'une « *attention particulière [soit] apportée à la convergence de la « cité éducative » avec les moyens du programme national de renouvellement urbain, de la stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté ainsi que le plan d'investissement dans les compétences (PIC)²⁰* ».

²⁰ Vade-mecum Les cités éducatives.

Un des risques principaux est l'empilement d'un nouveau dispositif sur ceux qui existent déjà. De nombreux interlocuteurs de la mission ont évoqué la crainte d'une « *couche supplémentaire au mille-feuille* ». Dans ses rencontres et ses échanges, la mission n'a pas toujours constaté une claire perception des acteurs des moyens d'éviter cet écueil pourtant parfaitement identifié.

La mission alerte sur une trop forte ambition de mise en cohérence des dispositifs qui peut être hors de portée des cités éducatives. Réunir deux ministères est déjà une forme de réussite, mettre en cohérence l'ensemble des initiatives déployées dans les QPV peut apparaître comme une ambition inatteignable.

Pour autant, la mise en place d'une gouvernance partagée ne peut que favoriser ce travail de mise en cohérence, ne serait-ce que par l'exposition et la confrontation par les différents acteurs des différentes actions en place entre elles. A cet égard, si les nouveaux projets financés par les fonds de la cité éducative constituent une stratégie efficace de mise en route de la gouvernance partagée, l'articulation des actions existantes apparaît comme un objectif et une modalité de travail pérenne de cette nouvelle gouvernance.

La mission estime que cet enjeu de mise en cohérence est précisément ce qui prévient le programme des cités éducatives de générer en un énième dispositif. Bien sûr, l'attractivité de la démarche des cités éducatives tient aux moyens alloués à de nouveaux projets, mais sa pérennité repose davantage sur la mise en cohérence de l'existant : « *En se fondant sur l'existant et les actions les plus pertinentes dans les territoires, la cité éducative doit intensifier l'action publique en faveur de la jeunesse de ces quartiers prioritaires.* »²¹

Un travail d'inventaire est cependant nécessaire lors du diagnostic initial et qui doit se poursuivre dans l'élaboration du programme des actions portées et financées par la cité éducative. Plutôt qu'un énième dispositif, la cité éducative, conformément au concept qui en est à l'origine, devrait être le réceptacle permettant la mise en cohérence d'une partie des actions de dispositifs nombreux et pas toujours coordonnés.

Recommandation n°13 : Accompagner les cités éducatives pour tendre vers la convergence des dispositifs de la politique de la ville et, également, de l'éducation prioritaire. Au niveau national, par la coordination entre les deux ministères ; au niveau local, par les services déconcentrés.

3.3 La petite enfance et les parents trop souvent oubliés

La mission n'a pas constaté que l'ensemble de la communauté éducative était mobilisé dans les cités éducatives. De même, les ambitieuses valeurs éducatives et républicaines énoncées dans le projet national, si elles fondent les premières actions qui ont été présentées à la mission, n'apparaissent pas encore systématiquement retenues dans les projets locaux. Quant à l'association de personnalités reconnues issues du quartier, des réseaux d'experts, des habitants et des parents, elle apparaît encore très parcellaire tout comme les formes citées d'inclusion des élèves dans la démarche.

La mission préconise de relancer auprès des cités éducatives, au niveau national comme au niveau local, la mobilisation sur les valeurs et celle des acteurs de la communauté éducative – au sens large – au moyen de formations, séminaires, rencontres, exposés, partage des bonnes pratiques identifiées. Au-delà, elle recommande de vérifier l'ensemble de ces points dans un échange régulier avec les cités éducatives et, parallèlement, avec les services de l'État (préfecture, services académiques).

Ces démarches de relance et de motivation pourraient être appuyées par une communication organisée dans le même sens par la coordination nationale avec des relais territoriaux (services déconcentrés). A noter que l'enfance au travers de l'aide sociale à l'enfance (ASE), de la protection

²¹ Ibid.

maternelle et infantile (PMI) et du soutien aux familles en difficultés est une compétence de la collectivité départementale et que cela rend plus nécessaire encore l'implication évoquée plus haut des collectivités territoriales dans les cités éducatives.

3.4 Le co-financement État/collectivités territoriales et la pérennisation du financement restent à construire

Les cités éducatives reposent sur le principe du co-financement et d'engagements conjoints de l'État et des collectivités territoriales, pour que les efforts de l'État enclenchent une dynamique locale de financement par effet levier. Le financement de la pérennisation de la démarche est une des principales inquiétudes évoquées par les interlocuteurs de la mission qui craignent, au terme des trois années de mise en œuvre, un retrait de tout ou partie des financements de l'État.

Dans ses observations, la mission n'a pas constaté un engagement financier des collectivités territoriales qui, le plus souvent, avancent des moyens en nature (locaux, personnel) plutôt que l'affectation de crédits soumise à un arbitrage budgétaire en assemblée municipale ou communautaire.

Il pourrait être envisagé, au terme des trois années de financement de l'État, après 2022, un système co-financement dont les participations (par exemple 50 % État, 50 % collectivités territoriales ou 70 % État, 30 % collectivités territoriales) seraient prédéterminées en fonction de critères objectifs (population, budget communal, etc.). Cela conduirait à prévoir le passage d'un système de financement à l'autre sans rupture. Au-delà, la mission préconise d'engager d'ores et déjà les discussions entre l'État et les collectivités territoriales concernées pour préparer l'après 2022 en n'excluant aucune hypothèse de co-financement.

3.5 L'animation nationale est active mais insuffisamment dotée ; l'animation régionale est embryonnaire

L'animation de la démarche des cités éducatives est bien prévue au double niveau, national et régional. Le constat fait par la mission est contrasté sur cette animation qui est encore en construction et une équipe interministérielle qui ne semble pas suffisamment dimensionnée (Cf. § 1.2.1).

Au niveau national, comme cela a été évoqué, l'articulation de l'animation entre l'ANCT et la DGESCO fonctionne apparemment bien. La mission ne dispose pas d'éléments pour analyser l'animation propre à chacun des ministères mais a noté une attente de la part des principaux de collège chefs de file des cités éducatives et, plus généralement, une animation en direction des chefs de projets opérationnels.

Au niveau territorial, des initiatives ont été prises par les services déconcentrés dans certaines régions pour réunir, en visioconférence, les acteurs des cités éducatives et partager les questions, les réflexions et les pratiques. De même, des réseaux de villes, dans l'ouest, ont été à l'initiative de rencontres – virtuelles – sur les cités éducatives.

Dans le contexte difficile des restrictions consécutives à la crise sanitaire, cette animation – nationale et locale – se heurte à des difficultés d'organisation. Le besoin et les attentes des cités éducatives ont été clairement et fréquemment exprimés à la mission par les acteurs rencontrés.

Les moyens humains de l'ANCT et de la DGESCO sont insuffisants pour assurer la coordination et l'animation nationale des 200 cités éducatives prévues. Avec les 80 actuelles et les 46 nouvellement labellisées, le système est en tension et l'ajout des nouvelles cités éducatives labellisées peut faire craindre une incapacité d'action à la hauteur de ce qui est attendu et nécessaire.

En complément de la recommandation faite de la création d'un(e) délégation interministériel(le) aux cités éducatives, la mission estime que les ministères concernés doivent se donner les moyens

humains et techniques (réseaux virtuels, plateformes, etc.) d'une structuration de cette animation sans repousser sa mise en œuvre à des temps meilleurs, en adaptant – comme cela a commencé à se faire – et amplifiant l'animation à distance.

Recommandation n°14 : Renforcer les moyens humains et techniques, au niveau national, correspondant à l'ambition de la démarche.

S'agissant de la question de la formation des acteurs dans les cités éducatives, la mission a pris connaissance de l'offre de service du Réseau Canopé et estime que le pilotage national devrait s'adosser davantage à ce réseau d'antennes départementales présentes dans toutes les académies, doté d'un savoir-faire en matière d'accompagnement et de formation, pour aider à la mise en œuvre des cités éducatives, en particulier auprès des nouvellement labellisées.

Recommandation n°15 : Faire du Réseau Canopé un partenaire privilégié du programme des cités éducatives pour ce qui concerne la formation des acteurs.

3.6 Des travaux de recherche dispersés qu'il faudrait mettre en réseau

La volonté des concepteurs d'associer à chaque projet une évaluation et donc de solliciter quasi systématiquement des laboratoires de recherche se traduit sur le terrain par un foisonnement des travaux, objets de recherche, sans lien les uns avec les autres, sauf initiative propre. La coordination nationale pourrait prendre en charge l'organisation des échanges via notamment une plateforme dédiée. Il ne s'agit pas ici d'orienter les travaux de recherche ni de les valider et/ou contrôler mais uniquement dans un premier temps de trouver les moyens de « faire connaître » et d'encourager la mise en réseau.

La mission préconise de créer une *News Letter* « cités éducatives – recherche » alimentée par un comité éditorial composé de chercheurs et appuyés par un(e) spécialiste de la documentation scientifique. Une collaboration avec l'institut français de l'éducation (IFE) de l'école normale supérieure de Lyon pourrait être étudiée.

3.7 Les cités éducatives à l'épreuve de la crise sanitaire

S'agissant de l'impact de la crise sanitaire, la mission a tiré de ses visites sur le terrain deux constats : d'une part un ralentissement de la mise en œuvre des projets et d'autre part, une mise à l'épreuve de ce dispositif de mobilisation collective.

S'agissant du premier constat, la mission a observé dans plusieurs cités éducatives que la mise en œuvre de certains projets avait été ralentie voire temporairement gelée. Certaines cités éducatives rencontrées par la mission au mois de janvier 2021, n'avait pas même encore initié de projets. Au constat de « *on nous a volé une année* », plusieurs interlocuteurs de la mission ont fait valoir qu'ils souhaitaient bénéficier d'une prolongation de l'échéance du programme des cités éducatives. Cette requête ne concerne bien sûr que les 80 premières cités éducatives labellisées dont l'échéance du programme est prévue à la fin de l'année 2022. Outre le système en place de report de crédits non consommés, cette suggestion engage une réflexion sur les modalités que pourraient revêtir un avenant à la convention cadre triennale signée entre l'État et la ou les collectivités territoriales permettant de poursuivre l'expérimentation au-delà de l'échéance initiale, par exemple jusqu'à la fin de l'année 2023, pour raisonner en année civile comme y invite la logique budgétaire.

Recommandation n°16 : Offrir la possibilité aux premières cités éducatives labellisées qui le souhaitent de bénéficier d'une prolongation du programme des cités éducatives au-delà de décembre 2022.

Le deuxième constat de la mission est que la crise sanitaire a fonctionné comme une mise à l'épreuve de la démarche qui s'est avérée utile et efficace pour gérer de manière collaborative et réactive nombre de difficultés posées ou rendues plus aiguës par la pandémie dans les QPV. L'alliance d'une mise en réseau d'une large communauté éducative et la mise en place d'un dispositif de partenariat inter-institutionnel équilibré pour répondre de manière concrète aux urgences de la crise en lien avec les jeunes (soutien aux familles, médiation pour les familles allophones, réduction de la fracture numérique, distribution de repas pour compenser la fermeture des cantines, etc.), a fonctionné à plein.

La mission partage et reprend à son compte le diagnostic du CNOE selon lequel « *le modèle de fonctionnement des cités éducatives a montré sa pertinence en situation de crise, il a pu montrer qu'il n'est pas un dispositif de plus, mais un facilitateur de mobilisation collective. Il reste à le conforter, en prolongeant, par temps calme, les habitudes collaboratives, la considération des acteurs et leur mobilisation* ».

3.8 Vers une pérennisation du programme des cités éducatives ?

Eu égard aux enjeux de la démarche des cités éducatives et à la plus-value qu'elle représente potentiellement pour les quartiers, la mission rechigne à penser que ce programme interministériel pourrait se terminer au terme des échéances prévues dans les différentes vagues de conventions triennales.

Cette position est confortée par un processus de labellisation ouvert qui a conduit à labellisation de 46 nouveaux territoires en janvier dernier et dont le Premier ministre a annoncé une accélération avec un objectif de labellisation de 200 cités éducatives d'ici à la fin de l'année 2022. Pour autant, la multiplication des cités éducatives n'est pas la pérennisation du programme des cités éducatives.

L'enjeu d'une pérennisation des cités éducatives consiste à envisager une manière de sécuriser les bonnes pratiques et la dynamique héritées du programme des cités éducatives, sans en dupliquer nécessairement toutes les modalités mais en imaginant au contraire une sorte de phase II qui poursuit sur la même lancée, capitalise les bénéfices de la phase I et s'appuie sur un financement distribué. Il s'agit pour l'essentiel, d'en sauver les principes, à savoir la dynamique et la structure partenariale et horizontale de coopération et la stratégie de mobilisation et de mise en réseau des partenaires autour de l'enjeu éducatif.

D'une manière générale, la mission considère qu'une phase II des cités éducatives se devrait de conserver tous les éléments structurants de la cité éducative phase I et pourrait sans dommage se passer de tout ou partie des financements liés aux actions proprement dites.

Sans aller jusqu'à proposer un projet de cité éducative phase II détaillé, la mission fait quelques propositions qui lui semblent importantes : confirmation de la fonction de coordonnateur de projet opérationnel à temps plein comme coordonnateur de la gouvernance territoriale en lien avec la gouvernance politique ; participation financière des collectivités territoriales ; implication financière d'acteurs économiques du territoire.

Le paradoxe des cités éducatives est que son succès réside dans la banalisation et l'effacement à terme, du programme, une fois inscrit dans les mœurs et les habitudes de travail, pour ne laisser que cette dynamique collaborative et cette logique de mobilisation large autour de l'enjeu éducatif identifié comme un pivot d'organisation et d'équilibrage de la vie dans les quartiers.

Recommandation n°17 : Lancer au niveau national (coordination nationale, CNOE) une réflexion sur l'avenir des cités éducatives et sur les conditions de leur pérennisation.

CONCLUSION

En guise de conclusion, la mission propose une mise en perspective de la lettre du programme des cités éducatives en en restituant l'esprit, que plusieurs interlocuteurs nomment la « doctrine » des cités éducatives, qui participe pleinement de la démarche elle-même. La mission propose un éclairage sur trois aspects : le contexte (sanitaire et institutionnel), les modalités et la finalité du programme interministériel des cités éducatives.

Le contexte d'abord. Hormis les deux premiers trimestres de l'année scolaire 2019-2020, le programme des cités éducatives s'est déployé dans le contexte de la crise sanitaire. Pour autant, ce programme dans ses différentes phases, n'est pas un dispositif de crise. C'est un axe majeur de la « *Mobilisation nationale pour les habitants des quartiers* » souhaitée par le Président de la République et constitue « *le dispositif le plus ambitieux en matière de politique de la ville depuis le lancement des programmes de rénovation urbaine en 2003 et 2014* »²².

Au moment où la mise en œuvre des cités éducatives se voyait freinée par la crise sanitaire, ce programme s'est vu reconfirmé avec l'extension à 46 nouveaux territoires et avec la fixation d'un objectif de 200 territoires labellisés d'ici à 2022. Ce choix d'un renforcement du programme des cités éducatives témoigne de la continuité de l'action publique engagée depuis 2018 en matière de politique de la ville et non d'une mesure exceptionnelle répondant à une situation exceptionnelle.

C'est dans cette remise en perspective, que la mission a travaillé, considérant que la pertinence du modèle de fonctionnement des cités éducatives « en période de crise » était un argument en faveur de la pertinence de ce modèle « par temps calme »²³, dans la mesure où, au plan éducatif, la crise sanitaire fonctionne comme un amplificateur des difficultés et des obstacles qui se posent avec une grande intensité dans les quartiers de la politique de la ville. Une fois la crise sanitaire endiguée, l'enjeu de renforcement de la continuité éducative conserve toute sa pertinence et son urgence.

Les modalités ensuite. La démarche des cités éducatives apparaît comme une initiative intéressante et prometteuse qui renouvelle, par certains aspects, l'action publique dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville. Au-delà des légitimes inquiétudes quant aux divergences entre les cultures ministérielles et des pratiques administratives, cette démarche montre d'ores et déjà que les échanges réguliers entre les acteurs, au niveau national comme territorial, ouvrent des voies nouvelles qui méritent d'être confortées, accompagnées et soutenues.

Les cités éducatives peuvent relever le défi du maintien d'un double équilibre : entre pilotage central prescriptif et place laissée aux initiatives, voire à l'autonomie locale, d'une part, et entre les trois acteurs locaux (deux pour l'État et une collectivité territoriale) dans une collaboration sans leadership qui est en cours d'invention avec de multiples déclinaisons. La mission considère que cette mise en route de la démarche des cités éducatives au travers d'une gouvernance partagée, tant au niveau politique qu'au niveau opérationnel, constitue une plus-value pour les territoires où elle a été implantée. La mission estime que le régime d'échanges et de concertation instituée au niveau territorial par les cités éducatives aura démontré son utilité lorsque ce programme se sera durablement inscrit dans les habitudes et les pratiques de travail dans les territoires.

La finalité, enfin. Le programme des cités éducatives se décline au travers d'une stratégie éducative ambitieuse. L'enjeu éducatif y est traité comme une fin et comme un moyen : une fin parce qu'il est bien sûr au cœur d'un « *projet d'émancipation de la jeunesse des quartiers populaires* » et un moyen, parce qu'il est identifié comme un enjeu fédérateur à même de mobiliser un large réseau d'acteurs dans un territoire en connectant l'école à tous les acteurs périscolaires et extra-scolaires. Le programme des cités éducatives est ainsi indissociablement socio-éducatif et l'enjeu éducatif pourra

²² Jean-Michel BLANQUER, ministre de l'éducation nationale et de la jeunesse, et Julien DENORMANDIE, ministre délégué chargé de la ville et du logement, Dossier de presse cités éducatives, 20 février 2020.

²³ Pour reprendre une expression du CNOE dans son avis du 20 mai 2020.

à loisir, être vu comme un « levier essentiel » ou un point d'ancrage de cette mobilisation, un outil pour « lutter contre la ségrégation et le décrochage » ou un programme d'émancipation de la jeunesse dans les grands quartiers à mixité sociale limitée, depuis le plus jeune âge jusqu'à l'insertion professionnelle. La stratégie de mobilisation à l'œuvre dans ce dispositif de politique de la ville repose ainsi sur une catégorisation des habitants d'un quartier à partir de l'école : le scolaire, le périscolaire et l'extra-scolaire. S'il est encore trop tôt pour mesurer des effets sur les résultats scolaires des élèves et sur l'évolution des pratiques des enseignants, il apparaît cependant que toutes les conditions sont aujourd'hui réunies pour que, dans un avenir proche, il soit possible d'observer de telles externalités positives.

Le succès de la démarche des cités éducatives et de sa pérennisation, sont ainsi dépendants de la capacité des deux ministères concernés et de leurs administrations respectives, à maintenir une coopération et une collaboration qui allie les priorités de la politique de la ville et celles de l'éducation prioritaire.

C'est sans doute dans cet enjeu politique majeur que réside l'avenir des cités éducatives.

Signature

François SCARBONCHI
Inspecteur général
de l'administration

Signature

Laurent MAYET
Inspecteur général de
l'éducation, du sport
et de la recherche

Signature

Jean-Marie PANAZOL
Inspecteur général de
l'éducation, du sport
et de la recherche

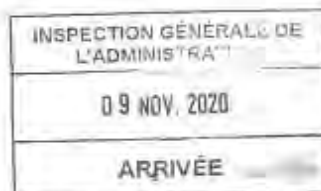
ANNEXES

Annexe n° 1 : Lettre de mission



Paris, le 03 NOV. 2020

Réf : D20015357



La ministre déléguée chargée de la Ville

La secrétaire d'Etat chargée de l'Éducation prioritaire

à

Monsieur le chef de l'inspection générale de l'administration

Madame la cheffe de l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche,

Lancé en septembre 2019, le programme interministériel des cités éducatives est un axe prioritaire de la *Mobilisation nationale pour les habitants des quartiers*, adoptée en conseil des ministres le 18 juillet 2018. Il est piloté conjointement par le ministère chargé de la Ville et le ministère de l'Éducation nationale, de la jeunesse et des sports. Il est doté d'une enveloppe budgétaire de 100 M€ sur 2019-2022 provenant du ministère de la Ville (mission « cohésion des territoires », programme 147 « politique de la ville »), ainsi que d'une contribution du ministère de l'Éducation Nationale, de la jeunesse et des sports, au travers de la mobilisation de ses personnels et de ses moyens propres.

Les cités éducatives visent prioritairement le renforcement de la coopération des parties prenantes, la mise en cohérence des politiques publiques et l'élaboration d'une stratégie éducative des acteurs des territoires en direction des jeunes, depuis leur plus jeune âge jusqu'au moment de leur insertion professionnelle.

Elles reposent sur une gouvernance partagée et organisée entre le préfet, l'école et la collectivité territoriale.

Si tous les champs éducatifs au sens large relèvent par définition de la compétence de ces cités, leur déploiement s'articule autour de trois priorités :

- *Conforter le rôle de l'école* : l'école doit être attractive et rayonnante dans son environnement ;
- *Renforcer la continuité éducative* : l'enjeu est d'organiser autour de l'école la continuité éducative, afin de construire un lien avec les parents et les autres adultes qui peuvent contribuer à la réussite dès le plus jeune âge et dans tous les temps de l'enfant ;
- *Ouvrir le champ des possibles* : il s'agit d'aider les enfants et les jeunes à trouver, dans leur environnement, les clés de l'émancipation.

Un processus de labellisation, s'appuyant sur les préfets de département et les DASEN (sous couvert des recteurs), a permis de choisir, pour porter cette ambition, 80 territoires qui cumulent un certain nombre de difficultés mesurables (cf. Annexe). Bénéficiant d'une convention sur trois ans et dans une logique d'expérimentation, les cités éducatives visent à organiser et coordonner les contributions de tous les adultes prêts à participer à l'éducation des enfants et des jeunes, à tous les âges et durant tous les temps de vie, en lien avec les familles.

S'il est encore trop tôt pour réaliser des évaluations globales de l'impact des cités éducatives, dont le fonctionnement a été affecté par la crise sanitaire, les premiers retours d'expérience du terrain et le premier avis du comité national d'orientation et d'évaluation (CNOE) des cités éducatives du 13 mai dernier indiquent la plus-value des cités éducatives là où elles ont été mises en place. Elles ont pu capitaliser sur les partenariats noués entre les acteurs (éducation nationale, préfectures, collectivités, associations) pour mener des actions concrètes de continuité éducative, notamment de fourniture de matériels informatiques.

Comme le souligne la députée Sylvie CHARRIÈRE, présidente du CNOE, l'enjeu des cités éducatives est d'articuler le « dedans » et le « dehors », le scolaire et l'extrascolaire, pour garantir la continuité éducative et renforcer l'égalité des chances à l'échelle d'un quartier.

Alors que le Gouvernement a décidé l'extension de l'expérimentation à une quarantaine de nouveaux territoires en 2021, nous souhaitons vous confier une mission d'appui et d'accompagnement à la mise en œuvre étendue de cette mesure. Vous déterminerez en ce sens quelles dispositions concrètes pourraient être développées afin de poursuivre et renforcer l'accompagnement des 80 premières cités labellisées et aider les territoires qui seront prochainement labellisés à mettre en œuvre un projet de qualité.

A cette fin, vous vous attacherez à expertiser les différentes modalités de mise en œuvre, d'animation et de suivi, aussi bien au niveau local que national, des cités éducatives.

A l'échelle locale, vous analyserez la gouvernance partagée des cités éducatives : sa réalité, son équilibre, les contraintes qu'elle rencontre et les leviers possibles de changement pour donner une plus grande efficacité et une plus large effectivité aux actions initiées et conduites.

Vous analyserez également la mobilisation des acteurs : celle de la collectivité territoriale, et en particulier le niveau de ses contributions (mobilisation de ses services, des moyens humains et financiers) ; celle des établissements scolaires, et notamment, le rôle de chef de file assuré par le chef d'établissement pour favoriser la mise en réseau avec l'ensemble des personnels et des dispositifs de l'Éducation nationale ; celle des associations locales, enfin, et plus spécifiquement la nature et l'ampleur de leurs contributions aux cités éducatives. Vous étudierez le lien qui a été fait entre cité éducative et les actions mises en œuvre dans le cadre des quartiers de reconquête républicaine.

Vous analyserez particulièrement les effets produits par l'écosystème qu'est la cité éducative sur les apprentissages des élèves mais aussi, concernant les équipes éducatives, sur les nouvelles dynamiques et les évolutions de pratiques professionnelles.

L'impact de la crise sanitaire sur cette démarche expérimentale devra également être interrogé, pour prendre la mesure de la plus-value apportée par les cités éducatives dans ce contexte difficile. Enfin, vous porterez votre attention sur les modalités de suivi, de pilotage et d'évaluation des cités éducatives. Au niveau national, vous proposerez les améliorations nécessaires dans la coordination des acteurs et dans les processus de suivi et de reporting. Vous analyserez la méthode de labellisation, ainsi que la qualité des outils contractuels proposés.

Vous ne manquerez pas de rencontrer le comité national d'orientation et d'évaluation des cités éducatives.

Annexe n° 2 : Revues de projets



Rapport synthétique Revue de projet 2020



SOMMAIRE

PREAMBULE.....	3
1. Rappel de la procédure de la revue de projet 2020.....	3
2. Synthèse générale	4
3. Analyse synthétique des bilans opérationnels.....	5
3.1. Le périmètre de la cité éducative	5
3.2. Orientations stratégiques, priorités partenariales.....	6
3.3. Gouvernance	6
3.4. Evaluation.....	8
3.5. Animation, communication.....	9
4. Analyse synthétique des plans d'actions actualisés.....	10
4.1. Consommation des enveloppes allouées aux cités.....	10
4.2. Implication financière de la commune.....	11
4.3. Participation des autres partenaires	11
4.4. Utilisation du fonds de la cité.....	12
4.5. Analyse thématique des plans d'actions des cités éducatives.....	12



PREAMBULE

Comme l'a rappelé le Conseil d'Etat dans son étude annuelle 2020¹, **le suivi et l'évaluation des politiques publiques jouent un rôle central pour éclairer le débat public et la décision**. A ce titre et dans le cadre d'une démarche expérimentale telle que les Cités éducatives, **un suivi documenté et une évaluation ambitieuse sont des exigences prioritaires**.

La revue de projet constitue en ce sens un moment stratégique qui permet à l'ensemble des acteurs de la cité éducative de faire chaque année le point sur l'avancement du projet et sur les suites à donner. Ce rendez-vous régulier constitue une référence sur laquelle la démarche prend appui pour se déployer, aussi bien au niveau local que national.

Elle garantit les conditions de mise en œuvre des objectifs et de déploiement des actions, mais elle permet aussi de déceler les difficultés à résoudre, afin de définir en commun des actions correctives. Il s'agit à la fois **d'un bilan, mais également d'un rendez-vous d'anticipation de la suite du projet** pour en accélérer la mise en œuvre et en maximiser les résultats.

La synthèse des revues de projet ci-après **présente l'analyse globale des documents transmis** par les cités éducatives dans le cadre de cet exercice. **L'objectif de cette synthèse est de présenter la dynamique générale constatée à l'issue de la première année de déploiement, elle ne prétend à l'exhaustivité** et ne doit pas figer la vision des cités éducatives qui sont et restent des « *corps en mouvement* ».

1. Rappel de la procédure de la revue de projet 2020

L'exercice de la revue annuelle de projet fait partie des engagements contractuels de cités éducatives (article 14 des conventions cadre triennales). Elle a pour objectif de mesurer l'avancée du projet, au regard :

- des priorités identifiées par les partenaires,
- des engagements pris par chacun des financeurs,
- de l'équilibre des partenariats
- du suivi des indicateurs de réalisation et d'impacts.

En l'absence de remise de la revue de projet ou non-respect des engagements contractuels, l'enveloppe annuelle financière pourra être revue. Elle vient donc conditionner le versement de celle-ci, au même titre que la remise du protocole de suivi et d'évaluation.

Les cités éducatives devaient retourner à la coordination nationale des cités éducatives pour le 30 novembre 2020 un bilan qualitatif (word) et un tableau récapitulatif de leur plan d'actions (excel).

Au 5 janvier 2020, la coordination nationale avait réceptionné 79 des 80 revues de projet attendues.

¹ [Conseil d'Etat : Étude annuelle 2020, Conduire et partager l'évaluation des politiques publiques - La Documentation française](#)



Si l'ensemble des acteurs s'est bien mobilisé et s'accorde sur l'importance de ce temps dans leurs projets, on constate néanmoins une appropriation relative de l'exercice tel qu'il était attendu par la coordination nationale.

Le respect du délai du 30 novembre fut une gageure notable pour nombre de territoires. Cela peut s'expliquer par plusieurs facteurs, à commencer par la difficulté des acteurs à trouver le temps et la capacité à se réunir en nombre, notamment car la plupart des territoires ont cherché à mener de la façon la plus collégiale possible cet échange.

A cela s'est ajoutée une activité particulièrement intense concernant le versement des crédits du P147 en fin d'année 2020, en partie liée à des délégations tardives pour les crédits des cités éducatives. Les conséquences directes de la crise sanitaire (confinement et report des élections) ont fortement ralenti les circuits de signature des conventions cadre triennales, nécessaires aux versements des crédits.

Enfin, la nouveauté de l'exercice et la découverte des attentes ont pu entraîner des difficultés spécifiques en fonction des territoires et des informations disponibles. La coordination nationale des cités éducatives a pris acte d'un certain nombre d'observations exprimées afin d'améliorer, anticiper et *dans la mesure du possible* simplifier la revue de projet 2021.

2. Synthèse générale

L'année 2020 s'est ouverte en février par la validation des plans d'actions prévisionnels des cités éducatives et la notification des enveloppes de subvention correspondantes. Dans la foulée de cette notification, les territoires labellisés disposaient en théorie de 3 mois (jusqu'à fin mai 2020) pour signer la convention cadre triennale formalisant le partenariat local et produire un protocole de suivi et d'évaluation individualisé. La remise de ces deux documents permettait le versement des crédits. Le calendrier annuel se terminait par l'exercice de la revue de projet.

Le premier confinement et le report des élections municipales sont venus percuter de plein fouet ce calendrier. En effet, en septembre 2020, la moitié des conventions restait en attente de signature (les dernières signatures ont eu lieu in extremis en décembre 2020). La crise sanitaire et ses effets ont considérablement ralenti la « mécanique » politico-administrative avec un **impact conséquent sur le déploiement des plans d'actions d'une grande majorité des cités éducatives**.

Toutefois, bien que les cités éducatives aient été mises à l'épreuve par cette situation exceptionnelle, elles soulignent globalement dans leurs revues de projet **la capacité de leurs acteurs de terrain à s'adapter au contexte**. La formalisation de la coopération au sein des troïkas a spécialement favorisé la **réactivité et l'innovation** au quotidien entre les acteurs, plus-value essentielle dans la gestion des effets de la crise sanitaire. Le constat a d'ailleurs été partagé à plusieurs reprises par les instances nationales depuis mars 2020². De plus, de nombreux dispositifs d'urgence ont pu être mis en œuvre pour faire face **aux enjeux liés à la fracture numérique et à la continuité pédagogique** : des dispositifs spécifiques à la cité éducative (distribution d'équipements informatiques, mise en place d'actions de médiation numérique pour les familles les plus fragilisées, actions de tutorat d'urgence,

² Voir notamment [l'avis n°CNOE20/01 du 20 mai 2020 du Conseil national d'orientation et d'évaluation des Cités éducatives](#)



opération 1000 livres...) ou allant au-delà de la cité (dispositifs vacances apprenantes, écoles ouvertes...).

En dépit du retard très contextualisé d'une partie de la démarche, les **priorités partenariales** initialement définies par chaque cité éducative ont globalement été **maintenues et confirmées** au cours de l'année 2020. La crise sanitaire a pu entraîner marginalement des évolutions (notamment par un recentrage ou une revalorisation de certains enjeux liés à la lutte contre la fracture numérique et à la continuité éducative.).

Le **volet évaluatif** représente un point sensible de la démarche, un nombre très limité de cités éducatives peuvent se prévaloir d'avoir mis en place un protocole de suivi et d'évaluation abouti. Une grande majorité reconnaît avoir porté une attention secondaire à cet enjeu, mais toutes s'accordent sur son importance et leur volonté de se remettre à niveau en 2021.³

On constate que la **participation des habitants** à la cité éducative est un enjeu fort pour chaque territoire mais que celui-ci a été particulièrement complexe à mettre en œuvre dans le cadre du contexte de crise. Les cités éducatives souhaitent quasi-unaniment **s'engager plus fortement en 2021 pour y répondre**.

Suite aux retours d'expérience de cette première revue de projet, plusieurs points feront l'objet d'une attention particulière à l'occasion de la revue de projet 2021 :

- La **mobilisation des cofinancements** dans une perspective de pérennisation de la gouvernance et de la démarche de la cité éducative ;
- L'approfondissement du **volet évaluatif** ;
- Les **modalités d'exécution financière des crédits**, très variables d'une cité éducative à l'autre, qui ont pu être sources de complexité voire d'incertitude pour les acteurs locaux.

3. Analyse synthétique des bilans opérationnels

Cette analyse est réalisée à partir des documents transmis par 79 cités éducatives sur les 80 cités labellisées en 2019. Le bilan opérationnel comportait plusieurs fiches à compléter concernant les volets suivants :

- état des lieux (périmètre, déroulement de la revue de projet) ;
- orientations stratégiques, priorités partenariales ;
- gouvernance et conduite du projet ;
- évaluation ;
- animation et communication ;
- synthèse et perspectives

3.1. Le périmètre de la cité éducative

84% des cités (66 sur 79) ont des liens avec des lycées généraux/technologiques et 49 cités avec des lycées professionnels. Quelques exemples d'actions proposées par ces cités : *forum des métiers* ;

³ Cf. Rapport de l'INJEP de Janvier 2021 sur l'analyse des protocoles de suivi et d'évaluation des Cités éducatives



faire découvrir les métiers en tension, les métiers innovants ; accompagner les jeunes vers l'alternance et l'apprentissage.

43% des cités (34 sur 79) sont en lien avec des établissements supérieurs (universités, grandes écoles, classes préparatoires...), 17 cités avec des CFA/Greta et 10 avec d'autres structures (autres organismes de formation, école de la deuxième chance, laboratoire de sciences et de recherche, maisons de quartier...). Quelques exemples d'actions proposées par ces cités : *cordées de la réussite ; mentorat étudiant ; lutter contre le phénomène « NEET » en concentrant l'intervention d'une médiation sur l'âge charnière de la fin de l'obligation scolaire ; actions de remobilisation des plus de 16 ans sortis du système scolaire dans le cadre du Programme Régional Insertion des Jeunes – PRIJ.*

3.2. Orientations stratégiques, priorités partenariales

Pour 32 cités, les priorités partenariales ont évolué au cours de l'année pour prendre en compte les nouveaux enjeux identifiés durant la période de crise sanitaire. L'enjeu de **lutte contre la fracture numérique** et celui de poursuite de la **continuité éducative** sont les plus prégnants.

Pour les autres cités, leurs priorités partenariales ont été conservées car elles étaient déjà adaptées aux besoins de leur territoire, notamment durant ce contexte de crise. Certaines actions prévues initialement dans la programmation prévisionnelle ont pu par contre être modifiées ou gelées car non prioritaires au regard du montant alloué à chaque cité éducative.

Les priorités partenariales ont dans l'ensemble bien été appropriées par les partenaires ou sont en cours de l'être. Sur ce point, les cités évoquent souvent la **difficulté à se rencontrer** et organiser des événements de communication sur les projets de la cité, ce qui a pu freiner l'appropriation pleine et entière par l'ensemble des acteurs.

80% des cités (63 sur 79) ont indiqué un **retard dans le déploiement de leur programme d'actions**. Ce retard est principalement lié au contexte de crise sanitaire. Certaines cités évoquent également le versement tardif des crédits ou encore le manque de ressources humaines opérationnelles pour mettre en œuvre le plan.

17 cités éducatives prévoient un éventuel avenant à la convention cadre triennale (un avenant est obligatoire en cas de modification sensible du projet ou du plan d'action).

3.3. Gouvernance

Concernant les niveaux de coopération dans la gouvernance des cités, **85% des cités (67 sur 79) ont mis en place une coopération départementale dans leur gouvernance notamment en invitant la CAF et/ou le conseil départemental dans les échanges**. Toutefois, seul un quart des cités (21 sur 79) déclare mettre en place une coopération régionale (conseil régional et/ou ARS...).

Concernant les modalités de travail plus opérationnelles, la mise en place de groupes de travail thématiques semble être une voie privilégiée par les cités. En effet, plus de la moitié (41 sur 79) des cités prévoient ces groupes thématiques, qui invitent à élargir la participation à des acteurs plus nombreux et variés. Toutefois, pour beaucoup d'entre eux, ces groupes de travail ont peiné à se réunir du fait du contexte de crise et n'ont débuté qu'en fin d'année 2020.

Concernant la démocratie participative, 32% des cités (25 sur 79) déclarent intégrer les habitants dans leur gouvernance, 24 cités y travaillent et 27 ne se positionnent pas sur ce point.



47% des cités (37 sur 79) ont fait évoluer leur gouvernance durant l'année écoulée. Les principales raisons justifiant cela sont par ordre de priorité :

- 1) la difficulté à mobiliser certains partenaires ;
- 2) le manque de coordination des instances ;
- 3) le manque de temps pour assurer le suivi de la cité ;
- 4) le manque d'opérationnalité des instances.

A noter que parmi les cités dont la gouvernance n'a pas évolué, il est tout de même fait état de difficultés à savoir, par ordre d'importance :

- 1) le manque de temps pour la trôka pour assurer le suivi de la cité ;
- 2) le manque de coordination des instances ;
- 3) la difficulté à mobiliser certains partenaires.

Concernant les modalités d'exécution financière, au vu du renseignement parfois partiel de cette partie et de certaines incompréhensions dans les attentes de compte rendu, les données transmises ont fait l'objet d'une exploitation prudente. Ainsi, les résultats donnés nécessiteront d'être précisés à l'occasion de la revue de projet 2021.

On constate que la gestion des crédits est principalement assurée par la préfecture et/ou la collectivité (citées 36 et 40 fois respectivement). Mais on observe également une grande variété dans les configurations possibles. Sur certains territoires, une seule entité assure le versement et la répartition des crédits, lorsque sur d'autres territoires plusieurs organismes vont en porter parallèlement la responsabilité.

Pour rappel, la note d'exécution financière d'avril 2020 prévoyait un schéma d'exécution budgétaire classique (comme celui des contrats ville) via Dauphin. Néanmoins, plusieurs configurations sur la gestion des crédits ont pu être identifiées :

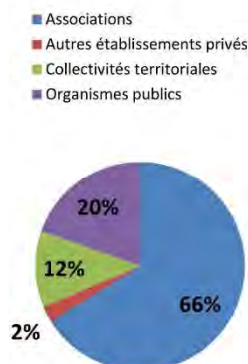
Préfecture seule 16 cités	Allonnes ; Grenoble-Echirolles ; Mantes-la-Jolie ; les 3 cités de Marseille ; Melun/ Le Mée-sur-Seine ; Montbéliard/Béthoncourt ; Montpellier ; Nîmes ; Paris 20 ; Port-de-Bouc ; Saint-Etienne ; Saint-Etienne-du-Rouvray ; Strasbourg ; Trappes
Collectivité seule 15 cités	Amiens ; Behren-lès-Forbach ; Blois ; Chanteloup-les-Vignes ; Corbeil-Essonnes ; Creil ; Denain ; Hérouville-Saint-Clair ; La Seyne-sur-mer ; Lormont ; Rillieux-la-Pape ; Roubaix ; Tourcoing ; Valenciennes-Anzin ; Vaulx-en-Velin ;
Préfecture + collectivité + caisse des écoles : 9 cités	Angoulême ; Charleville-Mézières ; Garges-Lès-Gonesse ; Nice ; Orly ; Rennes ; Sarcelles ; Vénissieux/Saint-Fons ; Villiers-le-Bel
Collectivité + caisse des écoles : 7 cités	Besançon ; Boulogne-sur-Mer ; Créteil ; Dreux-Vernouillet ; Grigny ; Perpignan ; Saint-Quentin
Préfecture + collectivité 4 cités	Arras ; Orléans ; Rouen ; Saint-Nazaire
Caisse des écoles seule 4 cités	Lille ; Lyon 8 ; Mamoudzou ; Nancy-Laxou-Maxéville
Préfecture + caisse des écoles 3 cités	Angers ; Champigny-sur-Marne/Chennevières ; Fort-de-France
GIP seul - 2 cités	Le Havre ; Pau
Préfecture + collectivité + caisse des écoles + GIP	Evry-Courcouronnes
Préfecture + collectivité + CCAS	Avignon
Préfecture + collectivité + fonds d'initiative	Les Abymes/Pointe-à-Pitre
Collectivité + fonds	Bondy



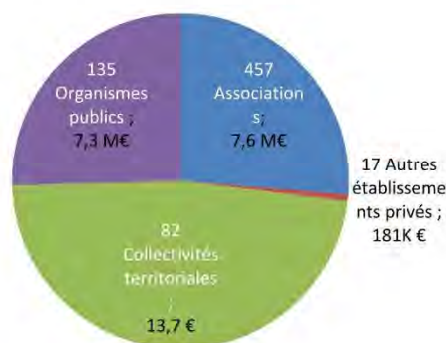
d'initiative	
Préfecture + collectivité + caisse des écoles + fonds d'initiative	Gennevilliers

Données relatives aux crédits « cités éducatives » du P147 (source GISPRO) :

2020 - répartition par tiers



2020 - Montant par type de tiers



En 2020, 28,1M€ de subventions ont été engagées pour financer les plans d'actions des 80 cités éducatives, auquel s'ajoute 1,4M€ pour l'animation nationale du programme (évaluation, groupes pilotes thématiques, site internet, partenariats associatifs nationaux, etc.).

Le graphique de gauche ci-dessus présente la répartition des crédits du P147 attribués aux cités éducatives entre les différents tiers bénéficiaires. Les associations étant majoritaires dans les tiers recevant les crédits du programme, les porteurs de projets au sein des cités éducatives sont donc principalement des associations. Ce résultat est toutefois à nuancer dans la mesure où il intègre également les associations financées au niveau national pour porter l'animation des groupes pilotes thématiques.

Les collectivités territoriales ne représentent quant à elles que 12% des tiers bénéficiaires. Néanmoins, le graphique de droite ci-dessus montre que 82 collectivités ont perçu des crédits du programme national des cités éducatives à hauteur de 13,7 millions d'euros. Les collectivités ont donc joué un rôle majeur dans la gestion des crédits au sein des cités sur l'année 2020. Par ailleurs, 135 organismes publics ont reçu 7,6 millions d'euros parmi lesquels on dénombre des collèges, des caisses des écoles, des CCAS, des lycées.

3.4. Evaluation

L'évaluation des cités éducatives, à l'échelle de leur territoire et de leur projet, a été vivement ralentie et rendue difficile par le contexte de crise. Précisément, les actions devant être évaluées et leur déploiement n'ont pu se tenir dans les calendriers qui avaient été établis au premier semestre de l'année 2020 et qui prévoyaient une remise des protocoles évaluatifs au 30 avril 2020.

A ce jour, la coordination nationale des cités éducatives a reçu 56 protocoles sur les 80 attendus.



De manière plus détaillée, parmi les **56 cités qui ont pu finaliser leur protocole de suivi et d'évaluation**, 52 ont eu recours à un appui extérieur dans leur démarche de suivi et d'évaluation (cabinet, université, CRPV, observatoire...).

Au regard des informations fournies par les cités quant aux moyens humains et financiers mobilisés pour l'évaluation de leur projet, mais également quant aux éléments propres de leur évaluation (indicateurs, questionnaires, tableau de suivi...), **le lancement et la mise en œuvre du dispositif de suivi et d'évaluation des cités sont amorcés de façon satisfaisante pour une très bonne moitié d'entre elles (48 cités)**. Se distinguent particulièrement **8 cités dont la démarche évaluative est particulièrement qualitative** et clairement déployée sur le territoire.

23 cités semblent rencontrer des difficultés accrues dans le lancement de leur évaluation (éléments d'évaluation peu précis, indicateurs pas encore choisis...) et **9 cités ne sont que très peu, voire pas du tout, engagées dans une démarche d'évaluation**.

En termes de mutualisation des échanges entre les cités sur les questions évaluatives, **65 cités sont en lien avec d'autres cités éducatives au niveau local, départemental, régional ou national**. Une grande majorité d'entre elles échangent au niveau départemental et régional, les différents pilotages propres à chaque échelon territorial les amenant à être en lien plus ou moins régulier avec les acteurs d'autres territoires (coordinateurs communs sur le projet de la cité, rencontres régionales...). Enfin, **17 cités collaborent avec l'INJEP** sur différents groupes pilotes thématiques.

Sept cités éducatives n'ont pas transmis de projet et/ou des éléments d'évaluation exploitable (cf. rapport de l'INJEP sur les protocoles de suivi et d'évaluation)

3.5. Animation, communication

Les groupes pilotes les plus sollicités par ordre décroissant sont les suivants :

- **Numérique (33 cités)**
- **Relation avec les familles (30 cités)**
- **Sécuriser les parcours (29 cités)**
- Santé (23 cités)
- Citoyenneté et esprit critique / Petite enfance (21 cités chacun)
- Egalité filles-garçons / Sécurité et climat scolaire (19 cités chacun)
- Renouvellement urbain et mixité sociale (16 cités)
- Sport (14 cités)
- Dynamique des acteurs de la protection de l'enfance (7 cités)

La plupart des cités soulignent un réel intérêt à participer à ces groupes pilotes notamment en termes d'apports de connaissances, de partage de pratiques. Néanmoins, certaines cités indiquent manquer de temps et de ressources humaines pour pouvoir participer aux différents groupes pilotes qui les intéressent. En moyenne, les cités ont souhaité s'inscrire à 3 groupes pilotes.

Concernant les initiatives, 30 cités ont participé à l'opération Biblioneuf (l'opération a été renouvelée pour les 50 autres Cités éducatives entre décembre 2020 et mars 2021) et 8 à l'initiative « Trophée KO des mots » *qui se déroule de septembre 2020 à avril 2021*. De façon plus marginale, certaines cités ont participé à des initiatives portées par d'autres associations (par exemple : projet sur les



langues avec l'association Dulala, reportages de l'Agence des quartiers, Pod'Class, la Grande dictée...).

Concernant le volet communication, 60 cités ont désigné un responsable éditorial et un webmestre. Néanmoins seules 14 d'entre elles considèrent s'être réellement appropriées la page locale sur le site officiel www.citeseducatives.fr. 34 cités se déclarent en cours d'appropriation de cette page, et 13 ne s'y sont pas encore mobilisées.

Différents motifs sont avancés par les cités pour expliquer l'appropriation relative de la plateforme notamment : retard pris en raison du contexte sanitaire ; sujet parfois non évalué comme prioritaire par rapport à d'autres travaux ; manque de temps pour investir pleinement le volet communication ; recrutement de personnel dédié à la communication en cours ; difficulté à s'approprier la page locale du site internet et à y publier du contenu.

Néanmoins, une grande partie des acteurs s'accorde déjà sur l'intérêt et l'importance de cette vitrine commune, qui leur permet à la fois de communiquer sur les actions éducatives menées sur leurs territoires, mais également de faciliter la mise en réseau des acteurs pour favoriser l'échange de bonnes pratiques.

Plus de la moitié des cités (45) ont développé d'autres outils de communication (ex : journaux/newsletters de la collectivité, site internet des partenaires, vidéos de présentation de la cité...). 13 cités sont en train de construire ces nouveaux outils de communication.

4. Analyse synthétique des plans d'actions actualisés

L'analyse est réalisée sur les documents transmis par 79 cités éducatives sur les 80 cités labellisées. Le tableau récapitulatif du plan d'actions de chaque cité comportait les onglets suivants :

- synthèse financière
- bilan opérationnel (bilan des actions menées sur l'année)
- bilan financier (bilan des crédits engagés sur l'année)
- fonds de la cité (présentation des recettes et dépenses liées aux actions spécifiquement financées sur le fonds de la cité géré par le collège chef de file)

On constate notamment que de nombreuses cités éducatives ont débuté leurs actions à compter de la rentrée de septembre 2020. Ainsi, dans ces cités, les calendriers des plans d'actions ont été réajustés pour être menés sur l'année scolaire 2020-2021.

4.1. Consommation des enveloppes allouées aux cités

Concernant la consommation de l'enveloppe de la cité éducative abondée par le programme 147 « politique de la ville » (art. 9 de la convention cadre), près de la moitié des cités (37 sur 79) ont consommé totalement l'enveloppe. 19 cités l'ont consommé entre 50% et moins de 100%. 24 l'ont consommé à moins de 50%.

Les cités qui n'ont pas consommé la totalité de l'enveloppe ont éprouvé des difficultés de mise en œuvre de leurs plans d'actions liés à un cumul de divers facteurs : l'impact de la crise sanitaire, le versement tardif des crédits, les changements électoraux, mais aussi l'ajustement du plan d'actions



pour répondre à de nouveaux enjeux non identifiés initialement, les difficultés à organiser des événements réunissant les différents acteurs et à mobiliser certains acteurs pris par les urgences liées à la crise sanitaire.

Néanmoins, il faut rappeler que l'engagement des crédits par les préfetures de département avant la fin d'année 2020 était essentiel car les crédits 2020 non engagés avant la fin d'année ne pouvaient être reportés en 2021. Le cas échéant, ces crédits étaient perdus pour la cité. Des actes attributifs sur l'année scolaire 2020-2021 pouvaient être signés avec les porteurs de projet pour leur permettre de réaliser les actions jusqu'en 2021. Cependant, cette possibilité n'excluait pas la nécessité pour les préfetures de département d'engager les crédits avant la fin d'année 2020.

4.2. Implication financière de la commune

L'article 12 de la convention cadre prévoit qu'un partenariat équilibré autour de 50% de cofinancement doit être recherché entre l'Etat et les collectivités.

Dans l'engagement financier réalisé, les résultats peuvent être donnés pour 73 cités (*en effet, pour 7 cités, ce taux n'a pu être calculé pour cause de documents manquants ou non renseignés sur ce point*) :

- Près de la moitié des cités (39) déclarent un co-financement en dessous de 20% dont 7 cités qui n'ont pas mis en œuvre de co-financement.
- 19 cités déclarent un co-financement entre 20% et 40%
- 15 cités déclarent un co-financement entre 40% et 60%
- 2 cités déclarent un co-financement supérieur à 60%

Ces résultats doivent toutefois être observés avec précaution car il n'était pas demandé aux cités de préciser s'il s'agissait d'un nouveau financement par la commune ou d'une valorisation. Ainsi, pour les cités qui déclarent les taux de co-financement les plus importants, nous ne pouvons être sûrs qu'il s'agit uniquement de co-financements sans valorisations de l'existant.

4.3. Participation des autres partenaires

NB : la participation financière des partenaires extérieurs est prise en compte lorsqu'ils sont mentionnés dans le bloc « réalisé » du bilan financier.

Les partenaires financiers des cités les plus fréquemment mentionnés pour l'année 2020 sont :

- La CAF (37 cités)
- Le Conseil départemental (31 cités)
- La Région (14 cités)

La désignation de la CAF et du conseil départemental comme partenaires financiers des cités coïncide avec la structuration des gouvernances des cités. En effet, la CAF et le conseil départemental sont souvent les partenaires extérieurs minima associés dans la gouvernance des cités éducatives.

D'autres financeurs ont été mentionnés par 46 cités parmi lesquels on retrouve (liste non exhaustive) : des fondations privées, la métropole, la DRAC, l'ARS, les préfetures de région, mécénat, CPAM...



4.4. Utilisation du fonds de la cité

Le renseignement de l'onglet relatif à l'utilisation du fonds de la cité a été inégalement réalisé.

40 cités ont consommé plus de la moitié de leur fonds dont 11 ont consommé la totalité.
32 cités ont consommé moins de la moitié de leur fonds dont 12 ne l'ont pas du tout consommé.

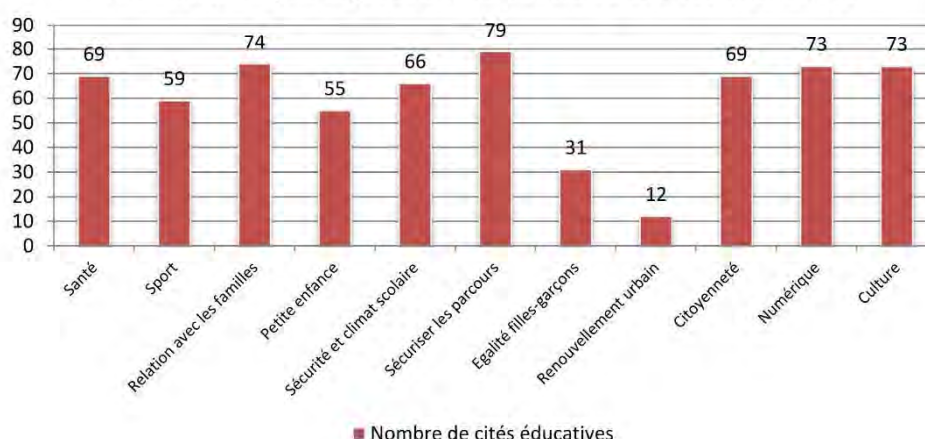
Les actions financées via le fonds de la cité visaient des enfants et jeunes de la cité éducative mais également les familles. Les thématiques des actions menées sont diverses :

- numérique (achat de matériel informatique pour les élèves et permettre le travail à distance)
- citoyenneté (ex : ateliers philo, formation des éco-délégués, éducation au développement durable, jardin partagé...)
- culture (ex : accès aux loisirs par l'achat de ticket de transport, représentations théâtrales dans les écoles, match d'improvisation littéraire, ateliers d'écriture, arts plastiques, achat de livres, jeu de découverte de la ville...)
- bien-être (ex : ateliers de yoga/méditation, ateliers sur le corps et la parole, malles sensorielles...)
- santé-nutrition (ex : séances de psychomotriciens, petits déjeuners à l'école, bons alimentaires, frais de cantine, actions de sensibilisation à la nutrition...)
- sport (ex : financement licences USEP, achat de matériel de sport, sections sportives...)
- relation avec les familles (ex : actions d'interprétariat, de médiation numérique pour les parents, cafés des parents...)
- lutte contre le décrochage scolaire (ex : action des cadets de la sécurité civile pour favoriser l'accrochage scolaire...)

4.5. Analyse thématique des plans d'actions des cités éducatives

Note : Les axes d'intervention identifiés ici sont à relativiser dans le cadre de la subvention cité éducative du P147. Cette analyse thématique se base sur les plans d'actions essentiellement cofinancés grâce aux crédits dédiés sur le programme 147. Ces plans d'actions ne sont pas forcément représentatifs des priorités stratégiques de chaque cité éducative. A titre d'exemple, le thème *renouvellement urbain-éducation* est un enjeu stratégique pour de nombreux territoires mais sa concrétisation auprès des jeunes et des enfants est ici très faible en termes d'actions.

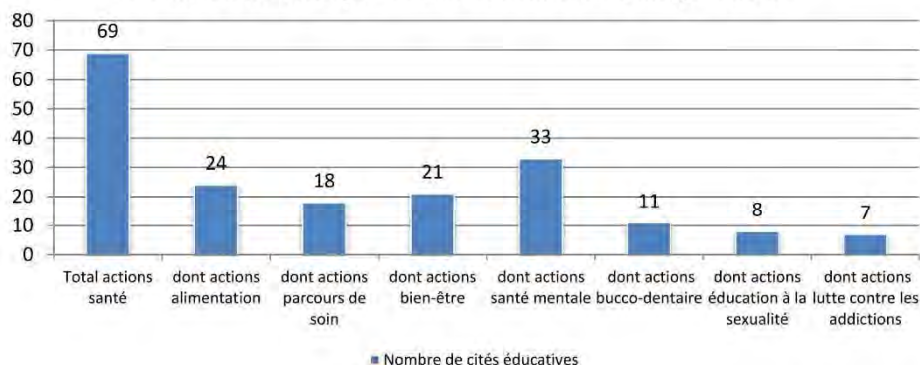
Thématiques privilégiées d'intervention des cités éducatives





Les thématiques relatives à la sécurisation des parcours, aux relations avec les familles, au numérique et à la culture sont les plus prégnantes dans les plans d'actions des cités éducatives. Les thématiques les moins investies sont : le renouvellement urbain (12 cités), l'égalité filles-garçons (30 cités).

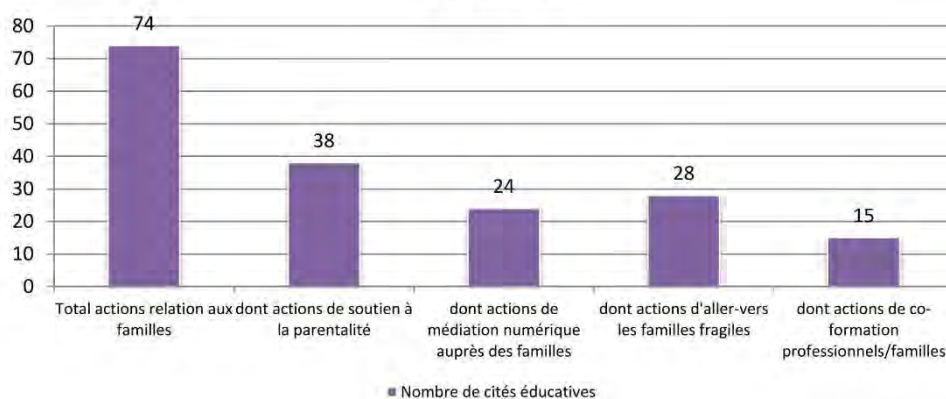
Les sous-thématiques des cités dans le champ "santé"



Les sous-thématiques des cités dans le champ sport

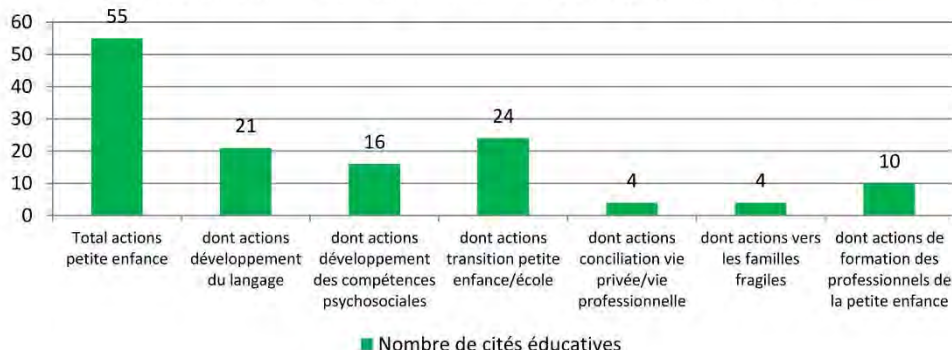


Les sous-thématiques des cités dans le champ "relation avec les familles"





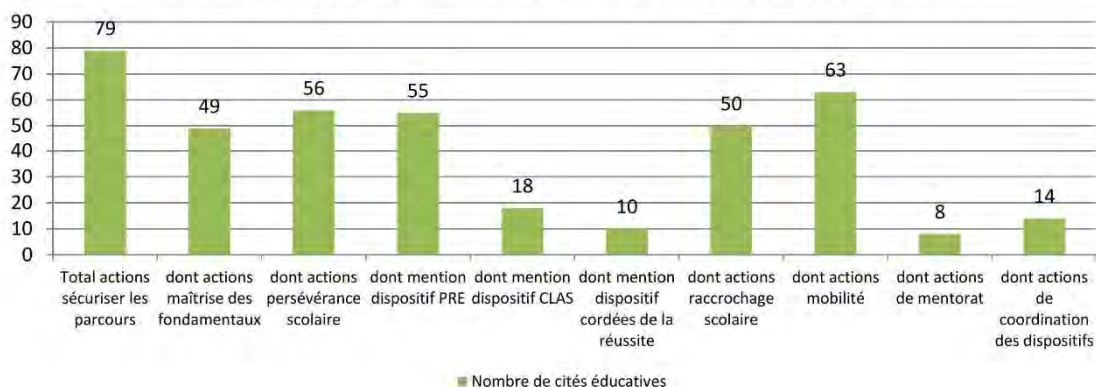
Les sous-thématiques des cités dans le champ "petite enfance"



Les sous-thématiques des cités éducatives dans le champ "sécurité et climat scolaire"



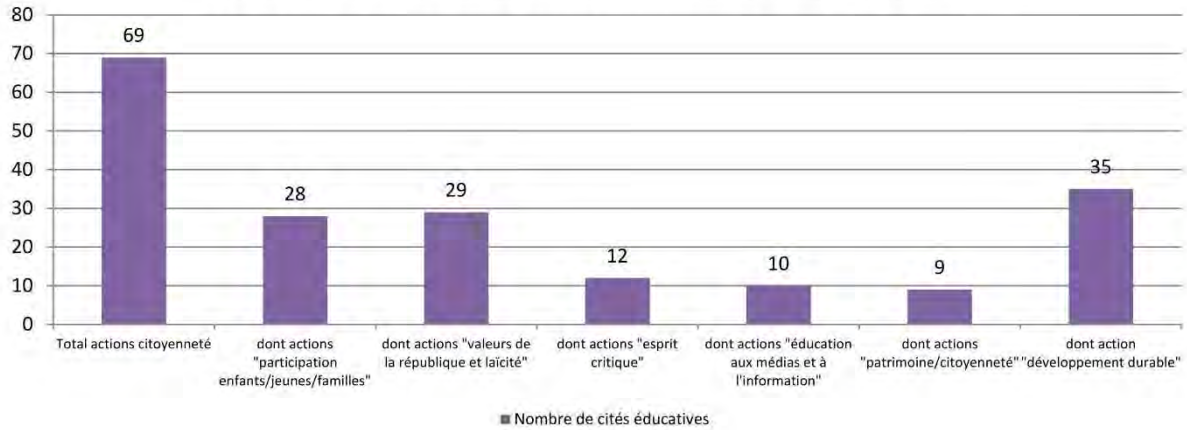
Les sous-thématiques des cités éducatives dans le champ "sécuriser les parcours"



Le **programme de réussite éducative** a été mentionné dans les **plans d'actions de 53 cités**, soit deux-tiers des cités. Ces résultats mettent en lumière la volonté des acteurs d'inclure et coordonner leurs dispositifs existants en matière d'éducation dans le cadre de la cité. Les dispositifs CLAS et cordées de la réussite sont également mentionnés dans une minorité de plans d'actions des cités (respectivement 17 et 10 cités).



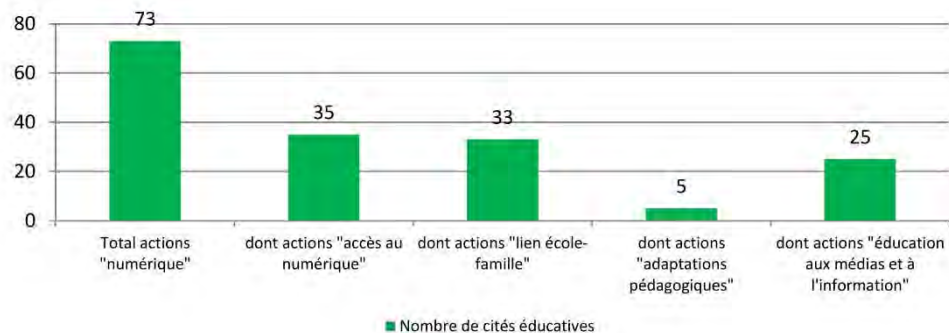
Les sous-thématiques des cités éducatives dans le champ "citoyenneté"



Les sous-thématiques des cités éducatives dans le champ "égalité filles-garçons"

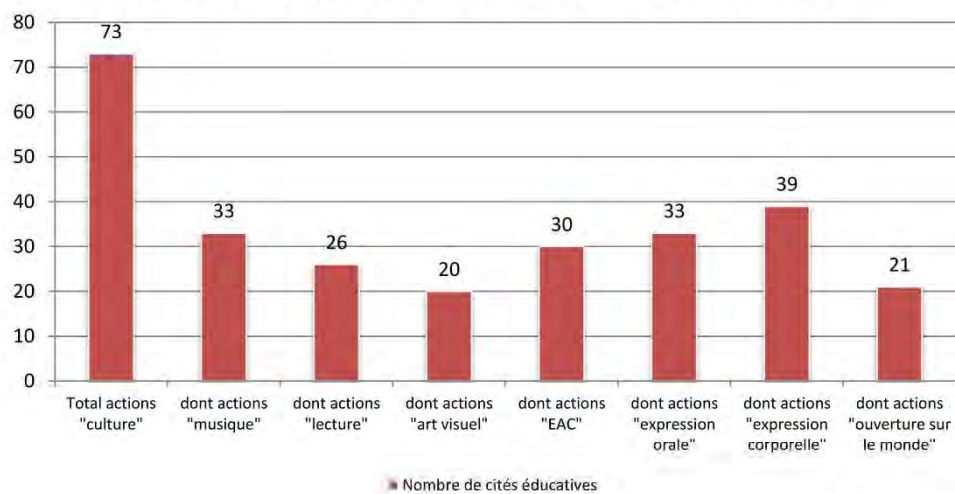


Les sous-thématiques des cités éducatives dans le champ "numérique"





Les sous-thématiques des cités éducatives dans le champ "culture"



Annexe n° 3 : Convention cadre (exemple)



MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE
ET DE LA JEUNESSE

MINISTÈRE DE LA COHESION DES
TERRITOIRES ET DES RELATIONS AVEC LES
COLLECTIVITÉS TERRITORIALES



CONVENTION CADRE TRIENNALE
de la Cité éducative de SARCELLES

Date de notification :

- VU la loi de finances initiale pour 2020 et le décret portant répartition des crédits et découverts autorisés par la loi de finances
- VU la loi n°2014-173 du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine
- VU le code de l'éducation, et notamment les articles L.111-1, L.211-1 et L.421-10
- VU la charte de la laïcité
- VU la circulaire n°6057-SG du Premier ministre du 22 janvier 2019 relative à la mise en œuvre de la mobilisation nationale pour les habitants des quartiers
- VU L'instruction du 13 février 2019 du ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse, du ministère de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales et du ministère de la ville et du logement portant déploiement territorial du programme interministériel et partenarial des « Cités éducatives »
- VU la note de service n°2019-87 du 28 mai 2019 du ministre de l'Éducation nationale et de la jeunesse
- VU le vade-mecum des Cités éducatives d'avril 2019
- VU la délibération du conseil municipal de Sarcelles du 25 septembre 2019, qui engage la commune dans le programme Cités éducatives
- VU la lettre de labellisation de la Cité éducative de Sarcelles du 5 septembre 2019 du ministre de l'éducation nationale et de la jeunesse et du ministre de la ville et du logement
- VU la fiche de synthèse et le plan prévisionnel d'actions triennal déposés par le Préfet du département du Val d'Oise
- VU le(s) contrat(s) de ville de La communauté d'agglomération Roissy Pays de France 2015-2022
- VU l'avis du préfet de département, du préfet de région et du recteur de l'académie de Versailles
- VU l'avis de la coordination nationale des cités éducatives,

Entre l'Etat :

Le ministre de l'éducation nationale et de la jeunesse et le ministre de la ville et du logement, représentés par la rectrice de l'académie de Versailles et le préfet du département du Val d'Oise

Et la ville de Sarcelles

Représentée par le maire Patrick HADDAD

IL EST CONVENU CE QUI SUIT,

Préambule :

Le projet des Cités éducatives est né d'expériences locales, notamment à Grigny (91), dont un groupe de travail national au ministère de la cohésion des territoires et le rapport « Vivre ensemble – vivre en grand » ont proposé l'essaimage, dans le cadre de la mobilisation nationale pour les habitants des quartiers. A la suite du discours du Président de la République du 22 mai 2018, les ministres de la ville et du logement et de l'éducation nationale et de la jeunesse ont décidé le lancer un programme gouvernemental expérimental avec un pilotage et des moyens attribués dédiés.

Il s'agit de déployer de manière coordonnée davantage de moyens humains et financiers publics dans des grands quartiers à faible mixité, qui cumulent de nombreuses difficultés socioéducatives et risquent un décrochage global. Les grandes politiques déployées par ailleurs (renouvellement urbain, solidarités et stratégie pauvreté, emploi-formation professionnelle, sécurité...) bénéficieront ainsi d'un cadre renforcé de coordination territoriale.

Dans ce cadre, le levier éducatif fera l'objet d'une mobilisation particulière des pouvoirs publics et du corps social. L'Education nationale a déployé des moyens importants en faveur de l'égalité des chances (instruction obligatoire dès l'âge de trois ans, dédoublements des classes de CP et CE1 en éducation prioritaire, Devoirs faits, Plan mercredi, augmentation des cordées de la réussite...) qu'il convient de relayer et d'amplifier dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville. Seule une stratégie globale, coordonnée entre l'Etat et les collectivités, des multiples acteurs éducatifs (enfance/éducation/junesse) autour de l'Ecole, peut créer le continuum nécessaire à la prévention du décrochage scolaire et au renforcement de la réussite éducative, en lien avec les parents.

Présélectionnés par l'Etat déconcentré, 80 sites ont été labellisés « Cité éducative » par le ministre de l'éducation nationale et de la jeunesse et le ministre de la ville et du logement le 5 septembre 2019, sur la base de délibération de la ou des collectivités candidate(s) et d'avant-projets répondant à un référentiel national, encourageant un pilotage resserré et des actions renforcées dans trois directions :

- **conforter le rôle de l'école** (structurer les réseaux éducatifs, prise en charge précoce, développer l'innovation pédagogique, renforcer l'attractivité des établissements...);
- **promouvoir la continuité éducative** (implication des parents, prises en charge éducatives prolongées et coordonnées, prévention santé, décrochage scolaire, citoyenneté...)
- **ouvrir le champ des possibles** (insertion professionnelle et entreprises, mobilité, ouverture culturelle, numérique, « droit à la ville », lutte contre les discriminations...).

Les ministres ont insisté dans leur courrier sur trois enjeux transversaux devant faire l'objet d'une mobilisation particulière : la relation des parents avec l'école et les institutions ; le vivre ensemble et les valeurs de la République, dont la laïcité et l'égalité entre les sexes ; la poursuite d'études et l'insertion professionnelle, à travers l'orientation, la découverte du monde du travail, l'emploi des jeunes sortis précocement du système scolaire et la formation, avec une attention accrue pour les 16-18 ans.

Tout au long du déploiement de ce programme, les partenaires s'engagent à participer à son évaluation, pour en tirer tous les enseignements locaux et nationaux, afin notamment de structurer davantage le levier éducatif dans les sites en renouvellement urbain et en contrat de ville, en lien avec le comité national d'orientation et d'évaluation (CNOE) des Cités éducatives, installé par les deux ministres le 26 novembre 2019.

Les partenaires ont co-construit un projet local de renforcement des coopérations des acteurs, un plan d'action et un plan de financement partagé, assortis des avis des préfets de département et de région et des recteurs dans des formes jugées recevables par la coordination nationale. Après analyse de ces documents (ampleur du défi éducatif, implication du territoire, ambition et caractère innovant du projet), la coordination nationale a émis un avis favorable au projet de plan d'actions de la Cité éducative.

Les cités éducatives
Mission d'appui et d'accompagnement

Article 1 : Objet

La présente convention fixe les orientations stratégiques et le plan d'action de la Cité éducative ainsi que ses modalités d'organisation, de financement et d'évaluation.

Article 2 : Périmètre de la Cité Educative

Nom des QPV : Les Lochères, Rosiers-Chantepie, Village Mozart

Nom du collège chef de file : Jean Lurçat

Nom des collèges et écoles membres de la Cité éducative (préciser REP ou REP+) :

	Ecoles maternelles	Ecoles élémentaires
REP+ JEAN LURCAT Collège Jean Lurçat	EM Henri Dunant	EE Henri Dunant
	EM Louis Pasteur	EE Louis Pasteur
	EM Pauline Kergomard	EE Pauline Kergomard 1
	EM Romain Rolland	EE Pauline Kergomard 2
REP+ CHANTERINE Collège Chanterine	EM Jean Macé	EE Jean Macé
	EM Saint-Exupéry	EE Saint-Exupéry 1
	EM Anne Franck	EE Saint-Exupéry 2
	EM Marius Delpach	
REP ANATOLE FRANCE Collège Anatole France	EM Anatole France	EE Anatole France
	EM Jean Jaurès	EE Jean Jaurès 1
		EE Jean Jaurès 2
REP EVARISTE GALOIS Collège Evariste Galois	EM Albert Camus	EE Albert Camus
	EM Jean Mermoz	EE Jean Mermoz 1
	EM Robert Desnos	EE Jean Mermoz 2
	EM Le Bois Joli	EE Le Bois Joli
REP VICTOR HUGO Collège Victor Hugo	EM Emile Zola	EE Emile Zola
	EM Bel Air	EE Jules Ferry
		EE Le val Fleuri
		EE Chantepie
REP VOLTAIRE Collège VOLTAIRE	EM Chantepie	
	EM Pierre et Marie Curie	EE Pierre et Marie Curie
	EM Marcel Lelong	EE Marcel Lelong

Nom des établissements publics associés :

- Lycée Jean-Jacques Rousseau,
- Lycée La Tourelle,
- Institut Universitaire de Technologie (Université de Cergy),
- Ecole de la deuxième chance,
- Institut Médico-Educatif.

Article 3 : Priorités partenariales de la Cité Educative

1) Une cité à l'échelle de la ville : riche de sa jeunesse et de son dynamisme partenarial

La Cité Educative concerne 28315 jeunes de 0 à 29 ans et leurs familles, autour de 6 Réseaux d'Education Prioritaire, dont deux renforcés. Elle veut faciliter la prise d'initiatives, l'œuvre collective et concrétiser une ambition citoyenne et démocratique en faveur de l'éducation. Pour cela, elle s'articule avec l'ensemble des dispositifs locaux autour d'une synergie partenariale conséquente, dans un souci de cohérence comme d'efficacité. De plus, le projet de rénovation urbaine permet d'investir qualitativement au sein d'équipements scolaires, culturels, sportifs et associatifs, en vue d'accueillir la population et les actions de la Cité Educative Sarcelloise.

Les cités éducatives
Mission d'appui et d'accompagnement

Au regard des priorités nationales, départementales, locales et territoriales, et suite aux échanges avec une centaine de partenaires (services de la Préfecture, de l'Education Nationale, de la ville, la caisse des écoles, le réseau Canopé, associations locales et/ou nationales : Accueil et Culture, Inven'Terre, A.F.E.V, Les Francas, les Petits Débrouillards, ...), des axes prioritaires ont émergés et un plan d'action ambitieux et innovant a été établi pour répondre aux enjeux d'un territoire jeune avec des besoins grandissants.

A noter qu'une attention particulière sera portée par l'ensemble de partenaires, autour de la question du climat scolaire, en vue d'améliorer le bien-être de tous, tout en assurant la persévérance scolaire.

2) Un plan d'action ambitieux, innovant et partagé

	Objectif 1: Conforter le rôle de l'école <i>Des outils au service de la co-éducation et de l'exercice de la parentalité</i>	Objectif 2: Promouvoir la continuité éducative <i>Socialisation précoce et médiation scolaire au service de la persévérance</i>	Objectif 3: Ouvrir le champ des possibles <i>Des projets expérimentaux au profit d'une innovation territoriale</i>
<i>Quelques exemples d'actions :</i>	Formation des délégués de parents d'élèves	Renforcement du programme de réussite éducative (P.R.E +)	Formation d'éco-délégués et création de clubs Connaitre et Protéger la Nature
	Ateliers d'éducation à la santé autour du petit-déjeuner	Déploiement de crèches itinérantes	Création de Coopératives de Jeunes Majeurs
	Création d'une application sur le suivi de l'élève	Ateliers familiaux d'é-prévention autour des écrans	Parcours d'engagement réciproque avec formation B.A.F.A

Ces actions phares, proposées ci-dessus, sont loin d'être exhaustives et le plan d'action détaillé est disponible en annexe 1 de cette convention.

Article 4 : Pilotage et gouvernance

La gouvernance de la Cité Educative articule l'ensemble des instances liées à la thématique éducative, et vise à inscrire tous les dispositifs en cohérence (Volet éducatif du Contrat de Ville, Projet Local d'Education, Convention Territoriale Globale, Programme de Réussite Educative, Nouveau Programme de Rénovation Urbaine, Plan de lutte contre le racisme, l'antisémitisme et les discriminations, ...).

Elle vise particulièrement à intégrer l'ensemble des instances de concertation des parents et des habitants (Conseil citoyens, conseils de vie collégienne ou lycéenne dans les établissements, instances de concertation du Projet Local d'Education, associations de parents d'élèves, ...).

Participative, la gouvernance globale du projet s'articule autour de quatre principales instances :

Equipe pilote	Comité de Pilotage	Comité Technique	Groupes de travail
Composée du trinôme représentant les entités co-porteuses de la Cité Educative (Préfecture, Education Nationale, Ville), l'équipe pilote s'assure de la cohérence et du respect du plan d'actions. Référente de la C.E, l'équipe pilote est en lien permanent.	Présidé par le Préfet, le Directeur académique et le Maire et associant l'ensemble des partenaires, c'est le lieu de présentation de l'avancée des actions, de validation des programmations financières et des orientations à suivre. Il constitue une réunion spécialisée du volet éducatif du contrat de ville et se fait le lien avec les instances	Composé des acteurs des dispositifs inhérents, il permet à l'ensemble des partenaires de s'approprier le projet de la C.E et de consolider les liens transversaux déjà existants. Il se réunit au moins 2 fois par an.	Fusion avec les 8 groupes de travail thématiques du Projet Local d'Education, afin de suivre les actions de la C.E, tout en menant une évaluation objective et continue de celles-ci. Ils se réunissent 2 à 4 fois par an.

Les cités éducatives
Mission d'appui et d'accompagnement

	préexistantes du programme de réussite éducative, du contrat local d'accompagnement à la scolarité, ...Il se réunit au moins 1 fois par an		
--	--	--	--

Article 5 : Durée de la convention et articulation avec le contrat de ville

La présente convention pluriannuelle est conclue pour une durée maximale de trois ans, soit du 1^{er} janvier 2020 au 31 décembre 2022.

Les Cités éducatives constituent dans leur périmètre, selon l'instruction interministérielle du 13 février 2019, les piliers du volet éducatif des contrats de ville, renouvelés et prolongés jusqu'à fin 2022, dans le cadre fixé par la circulaire du Premier ministre du 22 janvier 2019.

Article 6 : Fonds d'amorçage 2019

La Cité éducative de Sarcelles a bénéficié au titre de 2019 d'une première dotation sur le programme 147 à titre de fonds d'amorçage d'un montant de :

Cent mille euros

Ce fonds a permis d'abonder à hauteur de 35.000€ le « fonds de la Cité éducative » et de financer diverses actions d'amorçage de la Cité éducative en 2019 et 2020 pour un montant de 65.000€.

Article 7 : Contribution de la commune

La commune de Sarcelles à la suite de la délibération : « Labellisation Cité éducative » (du 25 septembre 2019) confirmant sa candidature et la labellisation par les ministres, s'engage à participer au cofinancement, dans le cadre du déploiement et de l'enrichissement du plan d'action triennal transmis, en mobilisant les moyens humains et financiers nécessaires, dans le cadre d'un partenariat équilibré avec l'Etat, et sous réserve du vote de son budget annuel.

Par ailleurs, au regard du plan d'actions transmis, la commune de Sarcelles s'engage également à :

- Mettre à disposition un chef de projet à hauteur de 80% d'un équivalent temps plein, pour l'animation du réseau,
- Recruter un chargé de mission, à hauteur d'un équivalent temps plein pour la mise en œuvre des actions,
- Encadrer ses « toutes petites sections » par 2 agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles par classe,
- Soutenir les porteurs engagés dans les actions, par des versements de subvention.

Article 8 : Contributions du ministère de l'éducation nationale

L'Education nationale s'engage dans le déploiement des Cités éducatives et porte une attention particulière aux ressources humaines indispensables pour conforter le rôle de l'école et organiser le pilotage avec la désignation d'un principal de collège chef de file pour l'ensemble des établissements de la Cité éducative.

Les cités éducatives
Mission d'appui et d'accompagnement

En outre, un fonds de la Cité éducative est créé auprès du collège chef de file Jean Lurçat et sera abondé par les crédits éducatifs inscrits au budget académique BOP 230.

En cohérence avec les trois objectifs nationaux, l'académie de Versailles et les services préfectoraux des quatre départements ont défini 6 axes structurants de l'action au sein des cités éducatives. Les acteurs ont pleinement investi ces axes dans la construction de leur projet et ont privilégié un enjeu majeur qui est pour Sarcelles : une cité à l'échelle de la ville favorisant la co-éducation.

Le plan d'action de la cité éducative de Sarcelles répond aux enjeux attendus et considère le jeune citoyen dans sa globalité. L'objectif de la co-parentalité permet l'articulation avec des axes stratégiques faisant preuve d'innovation et de cohérence dans les actions à poursuivre et les nouvelles actions, avec la mobilisation des différents acteurs. L'articulation avec le plan local éducatif est mise en évidence.

L'élaboration de ce plan d'action en co-construction de type tri-partite éducation nationale, délégué du préfet et chargé de projet ville a initié un pilotage et une gouvernance en transversalité qui mobilise les partenaires telles que les associations locales et nationales.

La Cité éducative de Sarcelles s'est saisie de ce plan d'actions pour affirmer sa volonté de poursuivre une politique éducative en faveur de l'éducation en garantissant la continuité et la cohérence éducatives attendues.

L'académie de Versailles a mis à disposition des équipes locales des outils innovants, négociés avec fondation Make.org, qui avait elle-même conduit une consultation citoyenne sur « La grande cause des jeunes ». Ce partenariat permet de porter des projets concrets dans les cités éducatives de l'académie : « écoute parents », « orientation pour tous » et « le passeport engagement ». Les actions éducatives et pédagogiques Devoirs faits avec le financement sur le BOP 230 des associations AFEV et ZUP de CO, les CP et CE1 à effectifs réduits ont été sécurisés dans les écoles REP/REP+ pour l'année scolaire 2019/2020 : 104 classes dédoublées. La réduction des effectifs en grande section est un objectif important à partir de la rentrée 2020. Le déploiement des dispositifs académiques tels que "Ouvrir l'Ecole aux Parents pour la Réussite des Enfants" et les enquêtes locales de climat scolaire est effectif dans les trois cités éducatives du Val d'Oise.

Un emploi temps plein a été budgétisé correspondant au support dédié de chef de projet opérationnel commun aux trois cités éducatives du département (label national). Son recrutement est en cours, il sera un atout pour l'accompagnement, le suivi opérationnel et la mutualisation des pratiques. De plus, 3 indemnités de missions particulières du programme 141 par cité ont été allouées.

Enfin, une inspectrice de l'éducation nationale a en charge une circonscription et la mission « Politique de la Ville », elle participe à ce titre aux instances de gouvernance des trois cités éducatives du Val d'Oise.

Article 9 : Contributions du programme 147 de la politique de la ville (enveloppe 2020/2021/2022)

Après instruction par la coordination nationale, sur décision des ministres, et sous réserve du vote des crédits en loi de finances, une enveloppe est réservée à la Cité éducative de SARCELLES, au titre des exercices 2020 à 2022. Cette enveloppe s'élève à une montant prévisionnel de :

1 950 000 euros

Répartis comme suit :

	Enveloppe spécifique programme 147
2020	650 000 €

Les cités éducatives
Mission d'appui et d'accompagnement

2021	650 000 €
2022	650 000 €
Total	1 950 000€

Cet engagement financier s'ajoute à la programmation du volet éducatif du contrat de ville, qui soutient notamment : le programme de réussite éducative, le contrat local d'accompagnement à la scolarité et toutes autres actions contribuant à l'ouverture du champ des possibles.

Article 10 : Délégation au Préfet de l'enveloppe spécifique du programme 147

Les dotations spécifiques annuelles abonderont l'enveloppe départementale du programme 147, dont le préfet est ordonnateur, consacrée au contrat de ville, selon les mêmes procédures de délégation et d'attribution des subventions.

Les enveloppes prévisionnelles correspondant aux années 2021 et 2022 seront déléguées selon les mêmes procédures qu'en 2020, et sur production :

- du protocole établissant le suivi et l'évaluation de la Cité éducative ;
- de la délibération municipale confirmant l'engagement de la commune dans la programmation et le vote du budget 2021 et 2022 accordant les cofinancements nécessaires ;
- du compte-rendu par le préfet de département de la revue annuelle de projet, certifiant l'engagement du projet, la consommation des enveloppes et l'équilibre du partenariat.

Article 11 : Le fonds de la Cité Educative

La Cité éducative a créé le « Fonds de la Cité éducative » auprès du collège chef de file de la Cité éducative, qui fera l'objet d'une convention constitutive, annexée à la présente convention (annexe 2).

Ce fonds a pour but de financer des actions de nature sociale et éducative au bénéfice des élèves de l'ensemble de la Cité éducative.

Les ressources versées au fonds de la Cité éducative sont notamment constituées de subventions de l'Etat. Les actions financées par ce fonds ne peuvent être engagées qu'au bénéfice des élèves des écoles et des établissements d'enseignement scolaire membres de la Cité éducative.

Les subventions de l'Etat peuvent provenir des crédits éducatifs du programme 230 – Vie de l'élève, et des crédits du programme 147 – Politique de la ville. Le fonds de la Cité éducative sera abondé chaque année d'un montant minimum de 30.000 €, soit 15.000€ sur le programme 230 et 15.000€ sur le programme 147.

Les collectivités territoriales et les partenaires de la Cité éducative peuvent également abonder le fonds de la Cité éducative.

Le principal du collège « chef de file » de la Cité éducative, support du fonds de la Cité éducative, est l'ordonnateur des dépenses et des recettes. Il est secondé dans ses fonctions par l'adjoint gestionnaire de son établissement.

Les actions financées par le fonds doivent faire l'objet d'une décision du comité de pilotage de la Cité éducative.

Chaque année, l'ordonnateur du fonds de la Cité éducative adresse au comité de pilotage le bilan d'exécution du fonds.

Article 12 : Cofinancements et dépenses éligibles aux crédits de la cité éducative

Les crédits de la politique de la ville ne doivent pas se substituer à des crédits de droit commun de l'Etat ou des collectivités, ni à financer des actions relevant de leur seule responsabilité.

Il est donc prescrit la recherche du partenariat le plus équilibré, autour de 50% de cofinancement entre l'Etat et les collectivités (commune, intercommunalité, département et/ou région).

Au-delà du cas particulier des équipes projet mutualisées, qui peuvent faire l'objet d'un cofinancement de l'Etat tendant vers 50%, une attention particulière sera apportée aux dépenses de personnel, afin de ne pas venir en substitution de politiques de droit commun, au-delà de la période de soutien financier de 3 ans.

Article 13 : Respect des valeurs de la République

Les bénéficiaires de l'aide de l'Etat dans le cadre de la présente convention s'engagent à promouvoir et à faire respecter toutes les valeurs de la République.

Ils s'engagent également sur l'ouverture à tous des actions financées sans distinction d'origine, de religion ou de sexe. Tout manquement à ces principes conduirait à la dénonciation de la subvention et à son reversement au Trésor public.

Article 14 : Revue annuelle de projet

Chaque année, et sur la base du plan prévisionnel d'actions figurant en annexe à la présente convention, le préfet de département organise avec les services de l'éducation nationale une revue de projet, dont il transmet le compte rendu à la coordination nationale des Cités éducatives avant le 30 novembre de l'année concernée.

Cette revue annuelle de projet a pour objectif de mesurer l'avancée réelle du projet, au regard des priorités identifiées par les partenaires, des engagements pris par chacun des financeurs et de l'équilibre des partenariats. Elle vise à garantir les bonnes conditions de mise en œuvre des objectifs et de déploiement des actions, mais aussi à déceler les freins et difficultés à résoudre, afin de définir en commun des actions correctives nécessaires. Il s'agit donc avant tout d'un bilan, mais également d'un rendez-vous d'anticipation de la suite du projet pour en accélérer la mise en œuvre et en maximiser les résultats.

Le préfet de département transmettra à la coordination nationale un compte-rendu de la revue annuelle de projet, permettant de valider, avec les services de l'éducation nationale, le bilan financier, le suivi des actions et les éléments de jugement sur le partenariat et d'évaluation de résultat.

La revue annuelle de projet sera établie en lien avec les autorités académiques (pilotage et gouvernance du projet, rôle du collège chef de file, participation des personnels enseignants, innovation pédagogique, bilan des formations, lien avec le projet académique, impacts sur les résultats des élèves,...), les services de l'Etat en région (pilotage, animation et mobilisation interministérielle et liaison avec les grandes stratégies de l'Etat en région (SGAR, DRJSCS/DRETS/DRAJES, ARS, DRAC, DIRPJJ...) et la municipalité (pilotage et gouvernance du projet) ainsi que de toutes les parties prenantes impliquées dans le pilotage du projet (intercommunalité, département, région, CAF, associations, conseil citoyen, associations de parents, etc.).

Le cas échéant, les partenaires pourront s'appuyer sur le réseau Canopé et les centres de ressources de la politique de la ville pour relever les actions d'animation, de formation ou d'évaluation entreprises, éventuellement dans un cadre mutualisé entre plusieurs Cités éducatives.

En cas d'absence de revue de projet ou d'écart injustifié entre le compte-rendu financier et l'enveloppe versée, de déséquilibre manifeste du partenariat, le montant de l'enveloppe annuelle pourra être révisé.

Article 15 : Suivi et évaluation

La Cité éducative établit un protocole de suivi et d'évaluation, précisant la gouvernance prévue (observatoire de la réussite éducative), les objectifs et le public ciblé (tranche d'âge et cotation genrée, cadre scolaire et/ou périscolaire), le calendrier prévisionnel de déploiement des actions, et l'effet-levier prévu ainsi que les indicateurs de suivi, de résultat, voire d'impact (cf. annexe 3).

Ce protocole constituera une annexe à la présente convention.

La coordination nationale, en lien avec la direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP) et l'observatoire national de la politique de la ville (ONPV), fournira chaque année une fiche d'identité actualisée comportant les données-clés de la Cité éducative, dans le cadre du travail d'évaluation nationale du programme, en lien avec le Comité national d'orientation et d'évaluation (CNOE).

Le CNOE pourra solliciter les responsables de la Cité éducative pour disposer d'informations relatives aux thèmes abordés dans son programme de travail et dans le cadre de l'élaboration de son rapport annuel.

Article 16 : Partage d'expériences et communication

■ Plateforme numérique

En vue de mobiliser largement et de fédérer les acteurs, une plateforme numérique valorisera le programme et facilitera la coopération, au plan local, entre Cités éducatives et avec la coordination nationale ou les partenaires du projet.

Un espace spécifique sera mis à disposition de chaque Cité éducative en vue de fédérer les acteurs, de partager les expériences et de diffuser les informations essentielles concernant la Cité, notamment les indicateurs de situation et de suivi, ainsi que des propositions de participation citoyenne. L'Etat et la commune désignent conjointement un responsable de publication et un webmaster.

■ Logo et communication



Le logo symbolisant l'ambition d'un territoire à « haute qualité éducative » peut être librement utilisé par les partenaires de la Cité éducative pour labelliser les lieux d'excellence participant au projet (écoles, autres lieux éducatifs publics ou associatifs). Il pourra également être utilisé par les partenaires pour labelliser les membres impliqués de l'« alliance éducative locale » qui partagent les valeurs éducatives et républicaines du projet, éventuellement regroupés dans une charte d'engagement (annexe 4 éventuellement).

Les financements du ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse, du ministère de la ville et du logement et des acteurs financeurs du projet doivent être portés à la connaissance des bénéficiaires et du grand public. Tous les documents de promotion et de communication (affiches, flyers, programmes, site internet...) doivent porter le logotype et la mention « avec le soutien » de la préfecture, ainsi que la mention et le logo des autres financeurs.

Article 17 : Accompagnement renforcé de sites pilotes

Par ailleurs, en fonction des priorités exprimées par les partenaires locaux à l'article 2 de la convention, la coordination nationale pourra proposer un accompagnement renforcé aux Cités éducatives volontaires, qui souhaiteraient être pilotes sur un ou plusieurs thèmes, à définir au cours de l'année 2020.

Les cités éducatives
Mission d'appui et d'accompagnement

Des moyens renforcés d'accompagnement et d'évaluation pourront être proposés aux sites pilotes, avec des partenariats d'acteurs institutionnels ou associatifs nationaux ou régionaux.

Article 18 : Contrôle de l'administration

La collectivité et les signataires s'engagent à faciliter, à tout moment, le contrôle par l'Etat ou par l'Agence nationale de la cohésion des territoires de la réalisation de l'objectif, notamment par l'accès à toute pièce justificative des dépenses et tout autre document dont la production serait jugée utile.

Article 19 : Avenant

Toute modification sensible du programme ou du plan d'actions tels qu'ils ont été définis dans la présente convention nécessite l'accord préalable du préfet de département, sur avis de la coordination nationale. Dans le cas où des modifications du plan d'actions sont nécessaires, un avenant à la convention devra être conclu avant que ces modifications ne soient mises en œuvre.

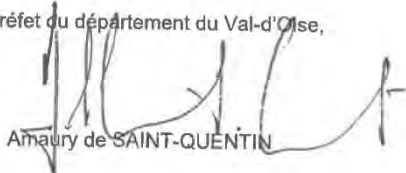
Article 20 : Sanctions - Résiliation - Règlement des conflits

En cas d'inexécution, de retard significatif ou de modification substantielle sans l'accord écrit du préfet, celui-ci peut suspendre ou diminuer le montant des avances et autres versements, remettre en cause le montant de la subvention ou exiger le reversement de tout ou partie des sommes déjà versées au titre de la présente convention. Il en informe les signataires par lettre recommandée avec accusé de réception.

Le tribunal administratif territorialement compétent connaîtra les éventuelles contestations nées de l'application du présent acte.

Fait en quatre exemplaires originaux, le 05/06/2020,

Le Préfet du département du Val-d'Oise,


Amaury de SAINT-QUENTIN

La Directrice académique des
services de l'éducation nationale,


Guylène MOUQUET-BURTIN

Le Maire de Sarcelles,


Patrick HADDAD

En présence de

Monsieur le Ministre chargé de la Ville et du Logement


Julien DENORMANDIE

Annexe n° 4 : Liste des personnes rencontrées

MINISTERE DE L'ÉDUCATION NATIONALE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

SECRETARIAT D'ÉTAT CHARGÉE DE L'ÉDUCATION PRIORITAIRE

- Mathieu BLUGEON, directeur du cabinet

DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ENSEIGNEMENT SCOLAIRE (DGESCO)

- Bruno CHIOCCHIA, sous-directeur de la performance et des politiques éducatives territoriales ;
- Thierry MAINVILLE, adjoint à la cheffe du bureau de l'éducation prioritaire et des territoires ;
- Thierry TESSON, chargé de mission, coordonnateur national adjoint du programme interministériel des cités éducatives ;
- Stéphanie VELOSO, cheffe du bureau de l'éducation prioritaire et des territoires

MINISTERE DE LA COHESION DES TERRITOIRES ET DES RELATIONS AVEC LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

MINISTÈRE DÉLÉGUÉ CHARGÉ DE LA VILLE

- Stéphane GRAUVOGEL, directeur du cabinet
- André PIERRE-LOUIS, conseiller réussite éducative et emploi

AGENCE NATIONALE DE LA COHESION DES TERRITOIRES (ANCT)

- François-Antoine MARIANI, directeur général délégué à la politique de la Ville ;
- Frédéric BOURTHOUMIEU, directeur du programme « Éducation/Petite enfance », coordonnateur national du programme interministériel des cités éducatives

MINISTERE DES SOLIDARITÉS ET DE LA SANTÉ

MINISTÈRE DÉLÉGUÉ EN CHARGE DE L'AUTONOMIE

- Vincent LÉNA, directeur du cabinet, ancien coordonnateur national du programme interministériel des cités éducatives.

COMITÉ NATIONAL D'ORIENTATION ET D'ÉVALUATION DES CITES ÉDUCATIVES (CNOE)

- Sylvie CHARRIÈRE, députée de la Seine-Saint-Denis, présidente du CNOE
- Sam DAUTREVAUX, attaché parlementaire
- Jeanne-Laure BEURY-JOSSELYN, attachée parlementaire

CITE ÉDUCATIVE DE NICE-SAINT-LAURENT DU VAR (ALPES-MARITIMES)

- Bernard GONZALEZ, préfet des Alpes-Maritimes
- Patricia VALMA, sous-préfète chargée la politique de la ville
- Michel-Jean FLOC'H, inspecteur d'académie, directeur académique des services de l'éducation nationale
- Hervé DEMAÏ, directeur départemental de la cohésion sociale
- Grégory MACIAZEK, principal du collège,
- Audrey SINTES, Cheffe de service politique de la ville à la préfecture
- Sabine ESTIENNE, cheffe de projet politique de la ville à la préfecture
- Joëlle LAPP-CORBIÈRE, directrice de la cohésion sociale, des solidarités, du handicap et des droits des femmes à la ville de Nice

- Anne VALTIN, cheffe de service à la direction de la cohésion sociale, ville de Nice
- Andrène CASONATO, déléguée du préfet
- Sandrine BARBAT, chargée de mission politique de la ville à la DSDEN
- Hélène DELMOTTE, directrice habitat et dynamique urbaine à la Métropole Nice Côte d'Azur
- Caroline BROCARD, service réussite éducative, service politique de la ville, ville de Nice
- Brigitte LIZEE JUAN, adjointe à l'enfance, l'éducation, la jeunesse et la politique de la ville, ville de Saint-Laurent du Var
- Lydie CASARA, directrice générale déléguée, ville de Saint-Laurent du Var
- Jean MBIYE, association SOS réussite éducative
- Fatiha SADEK, conteuse

CITE EDUCATIVE D'ANGOULEME (CHARENTE)

- Magali DEBATTE, préfète de Charente
- Marie-Christine HEBRARD, inspectrice d'académie, directrice académique des services de l'éducation nationale
- Xavier BONNEFONT, maire d'Angoulême et président de la communauté d'agglomération du Grand-Angoulême
- Frédéric PEREZ, chef de projet opérationnel de la cité éducative
- Henri PORTE, directeur des services départementaux de l'éducation nationale
- Jean-Marie DAVIDOU, direction de l'enfance à la mairie d'Angoulême
- Cindy LEONI, directrice de cabinet de la préfète
- Karine BLANC, déléguée de la préfète
- Patrice BRACONNIER, enseignant chercheur à l'institut régional de travail social Poitou-Charentes
- Sandrine LEMAIRE, directrice éducation-petite enfance à la mairie d'Angoulême
- Virginie BRUXELLE, principale du collège Marguerite de Valois
- François LALANNE, principal-adjoint du collège Marguerite de Valois
- Tristan LAGRANGE, dit TRISTOON, auteur de bandes-dessinées
- Julie JAVELAS, enseignante documentaliste, collège Marguerite de Valois
- Marie BELAIR-MARTIN, responsable du service jeunesse-éducation au conseil départemental de la Charente
- Christophe MONTEIRO, directeur du centre social culturel et sportif, club aînés et jeunes – Grand Font
- Melissa MAIORANA, animatrice au centre social culturel et sportif, club aînés et jeunes – Grand Font
- Jessica BONNEAU, médiatrice à l'école, association OMEGA

CITE EDUCATIVE DE LORMONT (GIRONDE)

- Noël DU PEYRAT, secrétaire général de la préfecture
- François COUX, directeur académique des services de l'éducation nationale
- Frédéric FABRE, directeur académique adjoint
- Jean TOUZEAU, maire de Lormont
- Josette BELLOQ – adjointe au maire
- Fabienne BARBON, cheffe de bureau politique de la ville à la préfecture
- Dominique BOUVIER, directeur éducation jeunesse et sport, ville de Lormont
- Sonia OUDIN, conseillère territoriale de la caisse d'allocations familiales
- Mme Chloé ESTEVE, cheffe de projet cité éducative à la ville de Lormont
- Jean-François RUAUD, chargé de mission politique de la ville de la DSDEN
- Agnès PERROT, principale du collège Montaigne
- Christophe FLOREAN, Principal du Collège Lapierre

- Sylvie REBESCHINI, inspectrice de l'éducation nationale
- Laetitia JAFFARD, conseillère pédagogique à l'inspection de l'éducation nationale
- Franck ROUNAES, délégué de la préfète à Lormont

CITE EDUCATIVE DE BLOIS (LOIR-ET-CHER)

- Katia BEGUIN, rectrice de l'académie d'Orléans-Tours, rectrice de région académique
- Nicolas HAUPTMANN, secrétaire général de la préfecture de Loir-et-Cher
- Sandrine LAIR, inspectrice d'académie, directrice académique des services de l'éducation nationale
- Benjamin VETELE, adjoint à la ville éducatrice et à la politique de la ville de Blois
- Christophe GENTHON, chargé de la politique de la ville à la préfecture de Loir-et-Cher
- Chantal PLANTEBLAT, référente de la cité éducative à la direction des services départementaux de l'éducation
- Valérie FORTIN, inspectrice de l'éducation nationale
- Eric LEPINARD, inspecteur de l'éducation nationale
- Céline DIONNET, principale du collège Rabelais
- Philippe SAUZEDDE, principal du collège Michel Bégon
- Stéphane GORDON, caisse des écoles, chargé du programme de réussite éducative de la ville de Blois
- Laurine RAME-DEGARDIN, chef de projet opérationnel de la cité éducative, ville de Blois
- Malika GUEDDOURI, parente d'élève
- Sadia HUSSEINI, parente d'élève
- Partenaires associatifs de la cité éducative : ZupdeCo (adulte-relais et tuteurs), la Maison de Bégon (adultes-relais et service civique Micro Folie), le CRIA (lutte contre l'illettrisme), le BIJ (promeneurs du net), la Mission Locale et la Maison des adolescents

CITE EDUCATIVE DE MONPLAISIR A ANGERS (MAINE-ET-LOIRE)

- Pierre ORY, préfet de Maine-et-Loire
- Benoit DECHAMBRE, directeur académique des services de l'éducation nationale
- Mme FEL, adjointe au maire d'Angers, en charge de l'éducation, enfance, famille
- Francis GUITTEAU, adjoint au maire d'Angers, en charge de la rénovation urbaine
- Magali DAVERTON, secrétaire générale de la préfecture
- Dominique CHEVRINAIS-POGLIO, directrice académique des services de l'éducation nationale adjointe
- Dominique CERDA, inspectrice de l'éducation nationale, circonscription Angers Est
- Pascal BOUCHERIT, délégué du préfet
- Emmanuel GAUTIER, proviseur du lycée Emmanuel Mounier et principal du collège Lurçat, chef de file de la cité éducative
- Manuella PAJOT, cheffe de projet (éducation nationale) de la cité éducative
- Elodie PIRON, cheffe de projet (ville d'Angers) de la cité éducative
- Frédéric JOSEPH, directeur de l'inter-ministériarité à la préfecture
- Claudine DAVEAU, cheffe du bureau de la politique de la ville à la préfecture
- Natacha MARY, directrice d'école
- Maud SOURICE, enseignante documentaliste du collège et du lycée
- Emilie BRUNET, enseignante documentaliste du collège et du lycée
- Claire DECOURCELLE, bibliothécaire de la bibliothèque de quartier
- Delphine VIAU, association Terre des Sciences
- Stéphanie ACHOURI, directrice d'école maternelle
- Josiane JOUSSET, Chargée de mission « Engagements jeunes & territorialisation » ville d'Angers
- Jean CARIS, enseignant du collège

- Jean-Clair CADIER, enseignant du collège
- Yann MENARD, responsable de pôle éducatif
- Guillaume LUSTEAU, maître-nageur
- Jean-Pascal MAUDET, coordonnateur animation socio-sportive du quartier

CITES EDUCATIVES DE LOIRE-ATLANTIQUE

NANTES / SAINT-HERBLAIN, QUARTIER BELLEVUE

- William MAROIS, recteur de région académique
- Nadine CHAIB, sous-préfète chargée de mission pour la politique de la ville
- Angélique BRETON, cheffe du service politique de la ville
- Fabrice Barthélémy, DAASEN
- Valérie Le Goff, directrice de l'éducation du département 44
- Christine Orain, conseillère départementale en charge de l'éducation
- Alain Gérardot-Paveglio, délégué du Préfet Bellevue
- Pascal DENAT, IEN premier degré
- Marie Pierre LARAUFIE, IEN premier degré
- Bénédicte BRUNAUT, coordonnatrice REP
- Yann COURTIL, coordonnateur REP
- Frédéric DIBON, principal du collège chef de file
- Ghislaine RODRIGUEZ, élu en charge de l'éducation (Nantes)
- Bassem ASSEH, élu en charge de la politique de la ville (Nantes)
- Marianne SACKUR, directrice de l'éducation (Nantes)
- Guylaine YHARRASSARRY, élue en charge de l'éducation (St Herblain)
- Christian TALLIO, élu en charge de la politique de la ville (St Herblain)
- Marie-Agnès CHOPIN, directrice de l'éducation (St Herblain)
- Sébastien KASPRZAK, responsable pôle éducatif Est (St Herblain)
- Pierre QUENEA, élu en charge de la politique de la ville (Nantes métropole)
- Lidwine HARIVEL, directrice de la mission politique de la ville et renouvellement urbain (Nantes métropole)
- Agathe KONATE, coordinatrice cité éducative (Nantes métropole)

SAINT-NAZAIRE

- Alexandra TESSIER LE DORZE, déléguée du Préfet à St Nazaire
- Catherine RUTH, IEN premier degré
- Evelyne FEDRIGO, responsable développement local (département)
- Erik JUTEAU, principal de collège chef de file
- Xavier PERRIN, adjoint en charge de l'éducation
- Sylvain PEYRON, conseiller subdélégué en charge de la cité éducative
- Mathieu FAILLER, conseiller subdélégué en charge de la politique de la ville
- Benoit FERRANDON, DG adjoint Proximité Solidarités
- Sophie ARZEL, coordinatrice de la cité éducative
- Romane DUBOIS, chargée de coordination pour les 12-25 ans
- Céline GIRARD-RAFFIN, vice-présidente en charge de la Politique de la Ville
- Florence KOBAYASHI, responsable Service Vie des quartiers et contrat de ville

CITES EDUCATIVES DU NORD

- Camille TUBIANA, préfète déléguée pour l'égalité des chances
- Capucine SEGARD-BARRUEL, directrice de cabinet de la préfète déléguée pour l'égalité des chances

- Jean-Yves BESSOL, directeur académique des services de l'éducation nationale
- Nicolas FELD-GROOTEN, directeur académique des services de l'éducation nationale adjoint

ROUBAIX

- Marie-Claude VENANT, déléguée du préfet
- Denis CUCHEVAL, délégué du préfet
- Dalila CHERIGUI, adjointe à l'éducation au maire de Roubaix
- Nathalie SAYSSET, principale du collège Rosa Parks – cheffe de file cité éducative pour l'éducation nationale (Nord)
- Comlan AZANNE, principal du collège JB Lebas, chef de file cité éducative pour l'éducation nationale (sud)
- Anne-Sophie BELGAID, agent territorial ville de Roubaix
- Anthony WINGLET, médiateur adulte-relais de l'association d'Éducation et de Prévention et Kaïs, jeune élève
- Vanessa TRICOIT, cadre de direction de l'institut d'éducation motrice le Passage-la Source
- Anne -Ghislaine PAYSSERAND, éducatrice
- Mustapha KONIEZ, Association pour le développement de l'éducation permanente
- Dalila BAHMED, consultante associée, Copas (Coopérative de conseil).

VALENCIENNES ANZIN

- François DEHAIES, délégué du préfet,
- Delphine ALEXANDRE adjointe au maire en charge des politiques éducatives et inclusives, ville de Valenciennes
- Otonilio SELIDONIO, adjoint au maire à la politique de la ville et à l'emploi, ville d'Anzin
- Hervé LEGRAND, principal du collège Chasse Royale, chef de file cité éducative
- Laetitia CROZE directrice générale adjointe, ville de Valenciennes,
- Ivan THUMEREL, directeur général des services de la ville d'Anzin,
- Corinne GRY, coordonnatrice de la cité éducative

MAUBEUGE

- Francisco DE OLIVEIRA, délégué du préfet
- Marc FORTIER, principal du collège Jules Verne, chef de file de la cité éducative
- Michèle GRAS, adjointe au maire de Maubeuge, en charge des politiques éducatives et de la petite enfance
- Myriam SENECAL, directrice générale adjointe, ville de Maubeuge
- Quentin COULON, coordonnateur de la cité éducative

TOURCOING

- Béranger BASSEUR, chargé de mission prévention de la radicalisation au cabinet de la préfète déléguée pour l'égalité des chances.
- Anne-Laure ARINO, directrice académique des services de l'éducation nationale adjointe, en charge de l'évitement scolaire
- Fabienne CHANTELOUP, adjointe à l'éducation, ville de Tourcoing
- Anaïs WULBRECHT, chargée de mission évitement scolaire à la direction des services départementaux de l'éducation nationale
- Marie HOLTZ, directrice générale adjointe éducation, Lille de Tourcoing

CITES EDUCATIVES DE SEINE-SAINT-DENIS

- Anne-Claire MIALOT, préfète déléguée pour l'égalité des chances
- Daniel AUVERLOT, recteur de l'académie de Créteil

- Antoine CHALEIX, inspecteur d'académie, directeur académique des services de l'éducation nationale
- Lionel RENAUD, chargé de mission au cabinet de la préfète déléguée pour l'égalité des chances

BONDY

- Stéphane HERVE, maire de Bondy
- Samira KHNAGHI, déléguée du préfet
- Nicole MUZIKA, principal du collège Jean Zay
- Corinne EGINNER, inspectrice de l'éducation nationale
- Francisco GARCIA, coordonnateur de la cité éducative, ville de Bondy
- Sylvain EURLIER, référent décrochage scolaire, ville de Bondy
- Azwaw BENAMARA, chargé de projet territorial (éducation au développement durable) au conseil départemental
- Claire GROJSMAN, directrice de l'association Le CREA
- Isild MANAC'H – association Le CREA
- Thomas DOREY – association Veni Verdi
- Djamel HAMIDI - association Djamart

LA COURNEUVE

- Gilles POUX, maire de La Courneuve
- Maryline TOURBILLON, déléguée du préfet
- Pierre PERINETTI, principal du collège Raymond Poincaré
- Chantale CONSTANTINI, inspectrice de l'éducation nationale
- Jésus DE CARLOS, coordonnateur de la cité éducative, ville de La Courneuve
- Pascal GARIANI, directeur général adjoint éducation, ville de La Courneuve
- Alice TROUVELOT – association La ligue de l'enseignement 93
- Benjamin MOIGNARD, professeur des universités et directeur du laboratoire EMA

SEVRAN

- Alexandra DELLAS, déléguée du préfet
- Claire KAHN, DGA éducation, ville de Sevrans
- Emmanuel CAMPOS, principal du collège Evariste Galois
- Régis ROGINSKY, inspecteur de l'éducation nationale

AULNAY-SOUS-BOIS

- Olivier LE BRASSEUR, délégué du préfet
- Frédéric SAUR, principal du collège Pablo Neruda
- Michèle SEROUSSI, inspectrice de l'éducation nationale
- Claive OUNOUNOU, responsable des actions jeunesse, ville d'Aulnay-sous-Bois

CLICHY-SOUS-BOIS

- Nadjette KITATNI, déléguée du préfet
- Stéphane CORTES, principal du collège Romain Rolland
- Gautier SCHEIFLER, chef de projet cité éducative, ville de Clichy-sous-Bois

CITE EDUCATIVE DE MAMOUDZOU / KAWENI (MAYOTTE)

- Marc MONTOUSSET. IGESR, COAC Mayotte
- Colette CABORD IEN 1er degré
- Christophe JACQUET, principal chef de file, collège Kawéni 1

Annexe n° 5 : Liste des sigles

ANCT	Agence nationale de la cohésion des territoires
ANRU	Agence nationale pour la rénovation urbaine
CAF	Caisse d'allocations familiales
CLAS	Contrat local d'accompagnement scolaire
CNOE	Comité national d'orientation et d'évaluation des cités éducatives
COVID	<i>CO</i> rona <i>V</i> irus <i>D</i> isease
DASEN	Directrice-Directeur académique des services de l'éducation nationale
DGESCO	Direction générale de l'enseignement scolaire
DRAJES	Délégation régionale académique à la jeunesse, à l'engagement et aux sports
DSDEN	Directrice-Directeur des services départementaux de l'éducation nationale
EPCI	Etablissement public de coopération intercommunale
ETP	Equivalent temps plein
GIP	Groupement d'intérêt public
IEN	Inspecteur de l'éducation nationale
IGA	Inspection générale de l'administration
IGESR	Inspection générale de l'éducation, de la jeunesse et des sports
IRTS	Institut régional du travail social
PDEC	Préfet délégué à l'égalité des chances
QPV	Quartiers prioritaires de la politique de la ville
ZUS	Zone urbaine sensible