



JUIN 2019

Rédactrice : Gwendoline LE COAT



LES CITES EDUCATIVES

Synthèse du Cycle de préfiguration des Cités éducatives Hauts-de-France

— Mardis 21 mai, 4 et 18 juin 2019

Sommaire

La Cité éducative, objet éducatif non identifié ?	3
Présentation du cycle – Morgane Petit et Gwendoline Le Coat, IREV	4
Présentation des Cités éducatives – Vincent Léna, coordonnateur national du programme des cités éducatives, CGET, et Thierry Tesson, coordonnateur national adjoint du programme des cités éducatives, DGESCO.....	6
Atelier n°1 – Définition de la Cité éducative	27
La construction partenariale d’une politique éducative locale: histoire, enjeux et méthodologie de projet – Jean-Marc Berthet, Sociologue consultant, professeur associé à l’Université de Saint-Quentin en Yvelines	27
Atelier n°2 – Diagnostic initial	28
Parcours du jeune = parcours du combattant ?	29
Penser son projet partenarial complexe en partant du parcours de l’enfant et du jeune : comment le remettre au cœur du projet ? - Jean-Marc Berthet, Sociologue consultant, professeur associé à l’Université de Saint-Quentin en Yvelines	30
Atelier n°4 – Etat des lieux du parcours des jeunes.....	33
Atelier n°5 – Définir les grands enjeux prioritaires de la Cité éducative	34
L’enjeu de la continuité éducative et les risques de ruptures dans le parcours de l’enfant - Jean-Marc Berthet, Sociologue consultant, professeur associé à l’Université de Saint-Quentin en Yvelines	27
Atelier n°6 – Sécuriser le parcours de jeunes – Analyse de situation	29
Points de vigilance et questionnements – Journée 2	30
Y-a-t-il un copilote dans la cité ?	31
L’expérimentation du Grand Projet éducatif de Grigny : retour d’expérience et perspectives pour les futures Cités Educatives – Loïc Bourdin, chef de projet Grand Projet Educatif, Grigny 2020	32
Piloter, gouverner et évaluer la Cité Educative - Jean-Marc Berthet, Sociologue consultant, professeur associé à l’Université de Saint-Quentin en Yvelines	37
Atelier n°6 – Evaluer son projet – Construire un référentiel d’évaluation des Cités Educatives	41
Atelier n°7 – Préparer la rentrée de septembre 2019 – Réaliser un rétroplanning	42
Mixité sociale, renouvellement urbain et Cités Educatives : quelles perspectives ? – Étienne Butzbach, CNESCO, et Alice Collet, ANRU	43



JOURNEE 1

La Cité éducative, objet éducatif non identifié ?

Mardi 21 mai 2019

A l'IRTS d'Arras



Présentation du cycle – Morgane Petit et Gwendoline Le Coat, IREV

✓ Présentation de l'IREV

L'IREV est l'un des 19 centres de ressources Politique de la ville en France. Son territoire d'action : l'ensemble des contrats de ville des Hauts-de-France.

Constitué en GIP (groupement d'intérêt public), l'IREV rassemble l'Etat, la Région Hauts-de-France, les intercommunalités et communes pilotes des contrats de ville ainsi que des membres associés.

Les actions menées par l'IREV sont à destination des professionnel·le·s des collectivités territoriales mobilisées, des élu·e·s, des services de l'Etat, mais aussi des bailleurs, associations, habitant·e·s des quartiers politique de la ville, conseillers·ères citoyens·ennes, étudiant·e·s...

L'IREV agit dans trois domaines principaux :

- L'animation du réseau des professionnel·le·s de la Politique de la ville en Hauts-de-France
- La montée en qualification des acteurs·trices dans les quartiers
- La capitalisation et la diffusion de savoirs et d'expériences

✓ Présentation du cycle

La mobilisation nationale pour les habitants des quartiers du 18 juillet 2018 met l'accent sur de nouvelles réponses éducatives en faveur des enfants et des jeunes des quartiers prioritaires. L'éducation est ainsi reconnue comme levier principal pour l'émancipation des citoyens.

Le ministère de l'Education Nationale et le Ministère de la Cohésion des Territoires proposent l'expérimentation de « cités éducatives » dans quatre-vingts grands quartiers sans mixité sociale à partir de la rentrée scolaire 2019. L'objectif est de développer une stratégie globale et ambitieuse de l'ensemble de la communauté éducative.

De par le nombre de sites concernés par cette expérimentation dans la région, l'IREV, centre de ressources Politique de la Ville dans les Hauts-de-France, en partenariat avec la Préfecture des Hauts-de-France et l'Education Nationale, a proposé un cycle de préfiguration des cités éducatives aux copilotes des territoires candidatant pour obtenir le label. Ce travail d'accompagnement a permis de fournir un lieu d'échange interinstitutionnel et inter-territoire, mais aussi d'outillage, pour avancer opérationnellement sur le projet.

Le cycle s'est déroulé sur 3 journées les mardis 21 mai, 4 et 18 juin à Arras. Il a réuni plus de 100 participant·e·s, acteurs copilotes des futures cités éducatives. L'IREV tient à remercier l'ensemble des acteurs·trices pour leur participation active et la richesse des échanges qui ont permis de garantir la qualité du travail mené pendant ces trois journées.

Des représentant·e·s des 3 institutions copilotes étaient présent·e·s : Education Nationale, communes et Préfecture, ainsi que des représentants des EPCI pour certains territoires. Les 12 territoires candidats à la labellisation étaient mobilisés :

- Amiens
- Arras
- Calais
- Creil
- Denain

- Maubeuge
- Lens
- Lille
- Roubaix
- Tourcoing
- Saint-Quentin
- Valenciennes-Anzin.

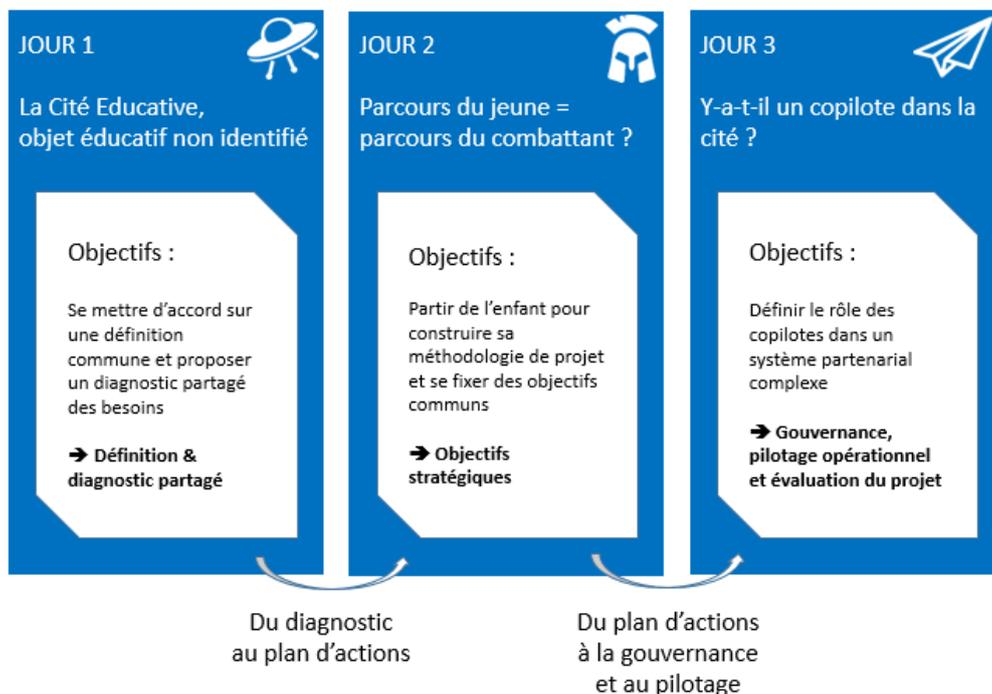
Le cycle se centrera autour de quelques objectifs clés :

- Accompagner la phase de réponse au dossier de candidature,
- Outiller les acteurs en termes de méthodologie de projet, notamment dans cette phase amont,
- Proposer un lieu neutre d'échange, interinstitutionnel et inter-acteur,
- Proposer des prises de recul (interventions théoriques, retour d'expériences) pour contribuer à créer une culture commune à l'ensemble des acteurs copilotes de la Cité éducative,
- Varier les temps de travail : plénière, retour d'expériences et ateliers.

Quelques règles de travail ont été proposées aux participants :

- Le cycle est un **espace d'échange neutre**, interinstitutionnel et interterritorial : l'objectif est de se confronter à la vision de l'autre, aboutir à une vision partagée, en faisant un pas de côté afin de construire une culture commune autour de la Cité éducative en région.
- Le cycle est un **espace d'outillage**, où il sera proposé quelques outils méthodologiques pour accompagner dans la réponse au dossier de candidature et dans la phase de démarrage de ce projet de Cités éducatives.
- Le cycle a été pensé comme **un espace de travail**, sous un modèle « formation-action ». Au vu du temps restreint, il prendra majoritairement la forme d'ateliers pratiques, avec quelques interventions permettant d'éclairer les notions, fournir des repères et donner quelques retours d'expériences.

Le programme des trois journées a permis de balayer les grands points de la préfiguration des projets de Cités éducatives :



Présentation des Cités éducatives – Vincent Léna, coordonnateur national du programme des cités éducatives, CGET, et Thierry Tesson, coordonnateur national adjoint du programme des cités éducatives, DGESCO

Vincent LENA

Votre présence nombreuse souligne deux éléments :

- Vous vous posez beaucoup de questions,
- Vous vous êtes reconnus dans le concept de Cité éducative et vous êtes venus vous nourrir.

Vincent Léna et Thierry Tesson indiquent qu'ils vont répondre au maximum des questions qui leur seront posées aujourd'hui. Toutefois, ils précisent directement que la plupart des réponses aux questions seront apportées en réalité par les territoires, selon ce que les territoires vont faire de ce concept, qui s'adaptera aux besoins, à l'histoire et aux ressources disponibles sur le territoire. Ils ne définiront pas la cité éducative en tant que telle.

Une chose importante à avoir en tête est qu'il s'agit **d'un programme pilote**. Il y a des moyens, une méthode et un début de mode d'emploi, mais ce n'est pas un dispositif. Les territoires éligibles seront des défricheurs. Vous allez éclairer des problématiques et des questions qui se posent sur de nombreux territoires. Comment peut-on sur un territoire essayer de mieux travailler ensemble, de densifier l'éducation, la rendre plus cohérente et favoriser la continuité entre ce qu'on pourrait appeler l'éducation formelle et informelle ? Comment on muscle le levier éducatif là où on a le plus besoin de l'éducation ?

Ce programme pilote va être inventé sur votre territoire, mais aussi pour les autres territoires. L'objectif profond de ce programme est d'ouvrir des voies nouvelles pour l'avenir pour aller plus loin là où on en a le plus besoin. C'est le sens de ce programme gouvernemental d'appui aux dynamiques de coopération éducative.

Le deuxième point important est qu'il s'agit **d'un programme qu'il ne faut pas faire entrer dans une case**. Les moyens financiers viendront pour beaucoup de la Politique de la Ville, mais aussi de l'Education Nationale. Ce n'est ni un dispositif de l'éducation prioritaire, ni un dispositif de la politique de la ville classique. On va essayer de retrouver l'origine de la politique de la ville en embarquant le droit commun et associer toute la communauté éducative. On va s'appuyer sur ce qui fait l'intervention première de chaque partenaire pour aller un peu plus loin. Le but est de changer la donne et de faire réellement bouger les curseurs de la réussite éducative.

Vous avez 2-3 pour y arriver, avec en plus une sécurité dans les moyens. Vous avez une occasion unique, en concentrant le tir sur un périmètre et avoir un impact fort. Nous pourrons ensuite diffuser la méthode au-delà des territoires ciblés.

L'enjeu éducatif est un enjeu qu'on peut partager très largement. C'est un **enjeu fort de mobilisation**, qui dépasse les professionnels de l'éducation. Ces professionnels doivent se parler plus. Mais la cité éducative est aussi l'idée qu'il faut associer tout le monde à cette ambition. Il n'y a pas de cause plus impérieuse que l'avenir des enfants. C'est la grande alliance éducative.

Je vous encourage dans la phase à venir jusqu'au 30 juin, pour élaborer l'avant-projet. Ce que nous allons regarder principalement :

- **L'ambition** : la volonté de souhait partagé et de dépasser ce que vous faites actuellement, tout en s'appuyant sur les réussites de l'existant. Nous regarderons l'envie de s'approprier ce concept, avec de l'ambition sur quelques priorités fortes issues du diagnostic.
- **De l'audace** : en formulant des casse-têtes nouveaux. Il faut une volonté de dépasser une difficulté actuelle avec des solutions nouvelles, qui apparaîtront progressivement. Les enjeux permettront également de trouver des moyens.
- **La manière de s'organiser** : nous regarderons qui sont les personnes qui suivent le projet. Nous avons besoin de savoir que des personnes s'engagent. Nous devons sentir que la cité éducative doit être pilotée.

Thierry TESSON

Thierry Tesson déroule un propos en 2 temps : ce qu'est la Cité éducative, puis des points de vigilance dans cette phase d'avant-projet.

En termes de calendrier, nous sommes à un moment stratégique : rénovation des contrats de ville, éducation prioritaire, calendrier de la cité éducative. Concernant la Cité éducative, nous avons plusieurs documents cadres qui viennent appuyer le déploiement : vadémécum, référentiel très complet et fiche opérationnelle pour l'Education Nationale.

Nous avons un concept général, sur lequel nous avançons en marchant. Dans ce cadre, Thierry Tesson revient sur ce qu'est la Cité éducative, et ce qu'elle n'est pas.

- **La Cité éducative ne se résume pas à l'éducation prioritaire** et vice-versa. L'Education prioritaire est une condition d'éligibilité, mais elle ne se dissout pas dans la Cité éducative. L'Education prioritaire fait beaucoup en ce moment et doit être exemplaire dans les Cités éducatives (dédouement de CP et CE1, scolarisation des enfants de moins de 3 ans, stage de troisième, etc.).
- **La Cité éducative ne doit pas être une couche de plus.** Le point central est la mise en cohérence de ce qui existe déjà. On doit mettre sur le papier tout ce qui existe autour de l'éducation. La priorité est la mise en cohérence de l'existant.
- **La Cité éducative est de la politique de la ville, en revenant à ses fondamentaux.** Nous devons avoir une action globalisée sur un territoire, aborder le territoire sur tous ses champs. Mais il faut aller au-delà, en allant par exemple chercher de nouveaux acteurs. Par exemple, la commune va porter le dossier de candidature. On est bien sur une méthode de travail, où la commune, les services des préfecture et l'Education Nationale vont travailler ensemble.
- **La Cité éducative est unique sur chaque territoire.**
- **La Cité éducative ne va pas faire table rase du passé.** C'est d'abord la prise en compte de l'existant. Il faut profiter de ce cadre pour vérifier la plus-value de nos dispositifs existants.
- La Cité éducative est une gestion entre la périphérie et le centre, et entre l'école et le hors l'école.

Concernant les points de vigilance, notamment dans la construction de l'avant-projet :

- **L'avant-projet est une brique provisoire, qui peut être évolutive** après la rentrée scolaire. Nous aurons un trimestre pour faire les derniers réglages avant janvier 2020. Nous serons donc bien sur des années civiles : 2020 ; 2021 et 2022.
- **L'évaluation et les indicateurs doivent bien être pensés dès le démarrage du projet.** Ces indicateurs auront plusieurs étages (scolaires, périscolaires et extrascolaires). Il ne faut pas se noyer sous les indicateurs. Il faudra également réfléchir à des indicateurs spécifiques selon le projet local et les enjeux prioritaires.
- **Le pilotage est un point essentiel.** On aura un chef de file local, a priori un principal de collège, avec également la question du chef de projet qui aidera opérationnellement. Le pilotage pose également la question des échelles de suivi (locale, départementale, régionale et nationale).

Quelques points supplémentaires paraissent essentiels :

- L'enjeu de la formation des professionnels, afin d'avoir une culture commune et garantir la pérennisation du dispositif/ Nous devons nous mettre d'accord sur un corpus théorique et pratique de la cité éducative réunissant l'ensemble des acteurs.
- La question de l'expérimentation et de la diffusion des bonnes pratiques. Les Cités éducatives doivent être pilotes en la matière.
- Il faut bien tenir compte des usagers. La cité éducative doit bien tenir compte des familles, des parents, des enfants et des jeunes.

D'habitude, on veut remettre l'école dans la cité. Là, la cité éducative doit permettre de remettre la cité au cœur de l'école également.

Questions – Réponses avec la salle – Vincent Léna, coordonnateur national du programme des cités éducatives, CGET, et Thierry Tesson, coordonnateur national adjoint du programme des cités éducatives, DGESCO

A l'issue du temps de présentation des Cités éducatives, les participants se sont réunis par département. L'objectif était d'avoir un premier temps d'échange local pour débriefer les informations présentées. A l'issue de la présentation et des informations collectées par chacun, il a été proposé aux participants de formuler une série de 3 à 4 questions communes à poser aux coordonnateurs. Vous pouvez retrouver ci-dessous les séries de questions posées, ainsi que les réponses apportées.

- **Quelle est la temporalité des phases du pré-projet à la mise en place ?**
- **Quand le choix définitif sera-t-il pris ?**
- **Quel est le calendrier des financements ?**

Vous aurez 3 temps dans le déploiement des Cités éducatives :

- Le temps du pré-projet pour faciliter l'examen des dossiers. Ce dossier de candidature pourra être complété en ligne dès la deuxième semaine de juin. Nous aurons sûrement des avis à émettre avant la finalisation du dossier de candidature. C'est la ville qui tient la plume et est responsable du dossier de candidature, mais main dans la main avec la préfecture et l'éducation nationale. La ville doit désigner un responsable technique qui dépose le dossier sous la responsabilité d'un élu.
- La labellisation intervient en juillet pour que, dès la rentrée, vous puissiez : 1/ communiquer pour emmener dans l'aventure tous ceux qui pourront y contribuer. Nous proposerons peut-être une rentrée des cités éducatives 2/ Une première délégation de crédits sera effectuée aux préfectures et permettra, sur des sujets consensuels, de rendre la cité palpable en finançant de premières opérations.
- Le démarrage effectif sera en janvier 2020 quand vous aurez passé le trimestre à élaborer un véritable programme d'actions sur 3 ans. Nous ferons de l'ingénierie avec vous pour vous emmener là où vous voulez aller.
- Après janvier 2020, en lien bien aux contrats de ville et sa rénovation en cours, nous continuerons à vous réunir, à vous proposer tous les mois des programmes thématiques, des partenariats, des financements, des études etc. nous vous accompagnerons sur 3 ans.

Il y a eu plus de 160 demandes et l'étape du choix a été compliquée et a pris plus de temps que prévu. Nous comptons passer par plusieurs étapes de validation par le niveau départemental et régional. Là, nous sommes obligés de proposer un circuit plus court de validation, pour vous laisser plus de temps pour compléter les dossiers. Vous devez travailler main dans la main localement, pour que les projets soient consensuels et aient la validation des préfectures et de l'éducation nationale.

Pour l'Etat, il y aura 2 points de vue à émettre :

- Un point de vue en marge du dépôt du dossier pour faire la lecture du projet et la manière dont il va l'accompagner localement. On ne pourra pas tout mettre dans le dossier. Ces informations complémentaires seront néanmoins nécessaires.
- Un avis sur le fond sera demandé aux Préfets et aux Recteurs. Cela interviendra tout début juillet. Ils seront bien entendu associés en amont pour que l'on avance tous ensemble et qu'on ne perde pas de temps.
- **Quels sont les moyens humains affectés au projet ? On parle de chef de projet, de pilote : qui sont-ils, comment articule-t-on leurs missions ? Quelle place du chef de file par rapport à la troïka ?**

- **Comment vont se passer les décharges pour les principaux de collège ?**
- **Comment est envisagé le co-financement d'un poste à 50% pour la collectivité ?**

Il n'y a pas de règles uniques. Il y a toutes sortes de possibilités. Le principe est qu'il faut qu'il y ait un chef d'établissement, ou un IEN à la marge, désigné chef de file local. C'est une des innovations principales. C'est quelque chose que nous n'avons jamais fait : quelqu'un d'identifié qui soit quelqu'un qui gère et anime le réseau. Ce principal sera déchargé, selon la circulaire. Cette décharge est à la main des recteurs. Toutes sortes de possibilités sont envisagées dans la fiche opérationnelle : des moyens de secrétariat, un professeur détaché qui contribue à l'animation par exemple. Attention, on n'est pas dans une relation hiérarchique et on est dans une logique de co-pilotage avec les communes.

Après, nous avons le concept de chef de projet qui pourra aider au pilotage sur le territoire. Par exemple, en Bretagne, ils proposent que le chef de projet soit un délégué du préfet dédié.

Il y a 2 choses très différentes :

- Le pilotage du projet, le côté exécutif et décideur. Là, nous avons cette notion de troïka, à laquelle nous pouvons associer d'autres partenaires comme la CAF si le projet porte une priorité forte sur la petite enfance. La clé est là : avoir des décideurs positionnés au niveau de la cité éducative. Cette troïka doit avoir un poids fort et une vraie lettre de mission pour mener le projet. Il doit être positionné au niveau du DGA pour la commune par exemple. La logique du mandatement est vraiment une logique de gouvernance globale, avec une prise de décision en équipe.
- Au niveau technique, au niveau de la maîtrise d'œuvre, un chef de projet opérationnel fait tourner le projet. Il existe là aussi plusieurs possibilités : on a une proposition de l'Education Nationale d'identifier en interne un autre acteur que le principal qui sera le chef de projet opérationnel. Ce n'est pas le pilote, c'est quelqu'un de dédié au projet, cela peut également être un poste co-financé par la politique de la ville, dans l'esprit des équipes MOUS.

Les intervenants du territoire Nord Métropole soulignent que cette décharge entraîne bien un besoin d'appui opérationnel du principal pour le suivi opérationnel de la Cité éducative via le chef de projet opérationnel, mais entraîne également le besoin d'un appui pour le pilotage de son établissement.

L'objectif est de penser l'enfant et le jeune dans sa globalité et sur tous les aspects (scolaire, périscolaire et extrascolaire) et tous les âges. Il faut contribuer à la cohérence des interventions éducatives. On n'est pas dans une logique de responsabilité de 33%/33%/33%. On est bien dans une logique de pilotage global qui est le plus important.

- **Pouvez-vous donner des précisions sur le co-financement d'un poste à 50% ?**
- **Quelle assise et légitimité données aux copilotes localement pour mener le projet et mobiliser l'ensemble des parties prenantes ?**
- **(Les autres questions ont déjà pu être traitées)**

Le co-financement d'un poste à 50% peut se faire si besoin mais il vient en appui de la décharge côté Education Nationale. Une autre possibilité offerte dans le dossier de candidature, si cela est jugé nécessaire, est de cofinancer par la politique de la ville une partie d'un poste de chef de projet opérationnel. Le cofinancement d'un poste de chef de projet opérationnel est une possibilité offerte mais pas la seule. C'est du plus pour conforter l'équipe qui doit être sujet de discussion, en plus du dispositif proposé par l'Education Nationale.

- **Qu'est-ce qui justifie deux collèges sur deux collectivités différentes pour une seule cité éducative ?**
- **Comment envisager le parcours de l'enfant quand on se positionne sur un territoire resserré comme la cité éducative ?**
- **Quel est le lien avec les collèges autour des Cités éducatives ? Est-ce que la cité éducative peut évoluer dans le temps pour les intégrer ?**

Le périmètre doit être bien réfléchi. Il ne doit pas être trop grand ou trop petit pour permettre une bonne échelle d'intervention. Il ne faut pas être limité à un REP, mais il ne faut pas trop élargir non plus. Sinon, on a un risque de ne pas réussir à le faire vivre. Il faut également essayer de rester au

maximum dans le périmètre du QPV, car il permet d'avoir un outil de statistiques très précis (cf. et les travaux de l'Observatoire National de la Politique de la Ville – ONPV)..

Il faut garder l'idée d'expérimentation et d'innovation pour les trois ans à venir. Il faut être clair sur le périmètre d'intervention dès le démarrage du projet tout en restant dans les frontières des quartiers de la politique de la ville. On pourra envisager à terme une extension mais nous devons être clair, pour le démarrage, sur le périmètre, les réseaux intégrés.

Il faut également une réflexion sur la carte scolaire et la mixité scolaire. L'objectif est de redonner son attractivité au système d'enseignement public.

L'enseignement privé qui a sur certains territoires une place importante par le nombre d'élèves scolarisés n'est pas central dans le projet, il peut prendre sa place dans le cadre de réflexions sur l'attractivité des établissements publics sur la mixité scolaire, etc, ...

- ***Est-ce que la cité éducative va permettre de s'affranchir de la répartition des crédits QPV qui peut parfois être assez rigide, notamment dans des collèges ou écoles où les élèves peuvent résider ou non dans un QPV ? Peut-on inclure tous les enfants ?***

Il ne faut pas être dans une vision comptable sur le public visé. Mais dans le même temps, il est également important de pouvoir suivre les impacts des politiques menées, par exemple en ayant des suivis de cohorte. Pour cela, on peut plus facilement suivre les enfants des QPV. Mais évidemment, il ne faut pas limiter le dispositif de la cité éducative aux enfants du QPV.

Le fonds de la cité éducative de 30 000€ n'est pas le bras armé de la cité éducative. Il doit permettre de régler des problèmes, des situations d'urgence. C'est une facilité pour les acteurs de ne pas s'arrêter aux limites administratives des dispositifs.

Ce fonds est alimenté à parité par l'Education Nationale via une contribution exceptionnelle au fonds social et par la Politique de la ville. Il restera de nombreux fonds complémentaires via les 34 millions d'euros de crédits délégués par le programme 147, via des crédits supplémentaires réservés aux projets des Cités éducatives.

Mais attention, il faut être vigilant à ne pas rester sur ces moyens financiers, mais bien sur l'ambition et l'organisation locale.

- ***Doit-on cibler toute la continuité éducative ou limiter aux parcours scolaires ?***
- ***En ciblant des enjeux précis, ne risque-t-on pas de laisser des publics, des temps ?***
- ***Quel lien entre le pilotage local et départemental ?***

Trois entrées sont proposées dans le vademecum (réussite scolaire, continuité éducative et ouverture des possibles). Il faut bien intégrer l'ensemble de ce continuum, s'intéresser à tous les âges et tous les temps de l'enfant. Il faut bien analyser les âges les moins couverts pour répondre aux besoins de nos territoires.

Un référentiel détaillé renvoie aux 3 différentes priorités. Mais il est évident qu'il ne faut pas tout faire. Vous devez définir une stratégie locale.

Sur le pilotage, cela dépendra du nombre de sites par départements. En Ile de France une coordonnatrice a été désignée à l'échelle régionale pour accompagner le dispositif. Dans le Nord, un comité de pilotage départemental est prévu par le Préfet de département et le Directeur Académique. Les réalités de terrain permettront d'organiser ces niveaux de pilotage qui peuvent être à 4 niveaux : local, départemental, régional et national.

L'objectif est principalement de responsabiliser les acteurs locaux et de leur donner un véritable mandat pour agir.

- ***Quelle est la place des chefs d'établissement ?***
- ***Doit-on associer tout de suite les grands partenaires, comme la Région, le Département ou la CAF ?***

- ***Comment le fonds social sera-t-il abondé et comment reverser les fonds vers les collèges et écoles associés ?***
- ***Comment concilier la logique géographique de l'éducation prioritaire et de la politique de la ville : certains QPV ne se superposent pas avec les territoires des REP, comment faire ?***

Il faut purger très vite ces questions géographiques. L'ensemble des élèves de la cité éducative doit pouvoir être intégré aux actions dans l'idéal.

Entre l'Ile-de-France et les Hauts-de-France, on a le tiers des Cités éducatives. On doit être pionniers.

Attention, on n'est pas dans une logique de dispositif ou de moyens, donc on peut intégrer tous les enfants dans ce cadre.

Il est intéressant d'intégrer tous ces partenaires dans la mesure du possible dès à présent. Il ne faut pas s'en priver :

- les agglomérations, pour leur pilotage stratégique et leurs moyens d'ingénierie, ainsi que leurs compétences Politique de la Ville, NPNRU, etc.
- Le Département, notamment pour ses compétences en protection de l'enfance, jeunesse, PMI, collèges...
- la Région qui se mobilise sur le NPNRU, les espaces publics, l'insertion socio-professionnelle ;
- Les CAF peuvent également être mobilisées, en lien notamment avec le Plan Pauvreté.

Sur le fonds de la Cité éducative et la doctrine d'emploi, le rattachement à un EPLE doit lui permettre un usage très large en étant dans des actions de coopérations éducatives. Attention, il ne s'agit pas d'un prolongement du fonds social, on doit prendre en compte cet enjeu de coopération éducative. Le fonds de la cité éducative émane du fonds social mais doit avoir une ligne spécifique. Les chefs d'établissements sont centraux et ils doivent avoir la main sur l'utilisation du fonds social en lien avec le comptable de l'établissement. Une fiche technique à ce propos devra être rédigé à destination des agents comptables.

Atelier n°1 – Définition de la Cité éducative

[cf. les outils 1.1 et 1.2 disponibles sur le google drive]

A partir du contexte local, enrichi par les échanges de la matinée, l'objectif est de se mettre d'accord sur la définition de notre objet « cité éducative » à notre échelon local. Cette définition généraliste doit permettre de fixer un objectif à atteindre collectivement. Il faut s'assurer que l'on attend tous la même chose de la Cité éducative.

Nous pourrions revenir vers cette phrase tout au long de la construction du projet pour maintenir le cap.

En complément de cette phrase synthèse de la démarche locale, il est proposé aux territoires de prendre un temps de réflexion pour fixer un récit commun qui sous-tendra le projet de cité éducative locale. L'objectif est de ne pas entrer dans nos travaux communs autour de la Cité éducative par un angle purement administratif de réponse à un dossier de candidature, mais de faire un pas de côté pour poser collectivement l'objectif commun vers lequel nous souhaitons tendre.

Ce récit commun a un objectif double :

- Avoir un objectif commun vers lequel tendre
- Mais également avoir un discours simple et fédérateur pour mobiliser l'ensemble de la communauté éducative pour atteindre cet objectif

Le récit commun doit pouvoir être porté collectivement et avoir un pouvoir fédérateur de l'ensemble de la communauté éducative. Il doit :

- Rester simple et accessible au plus grand nombre
- Permettre à chacun de trouver sa place et se reconnaître dans le projet
- Donner à tout le monde l'envie d'atteindre ce rêve commun

Il servira aux 3 copilotes de base de présentation du projet lors de la phase de mobilisation de l'ensemble des parties prenantes. Cette première trame pourra s'adapter en fonction de votre public cible, en permettant de souligner le rôle attendu aux différentes personnes à qui vous vous adressez. ATTENTION : Ce récit a également pour objectif de ne pas éluder les difficultés à venir, mais au contraire de les nommer pour les surmonter ensemble

Synthétiquement, les phrases clés des différents territoires permettent de faire ressortir des points de convergence : cohérence, partenariat, réussite éducative, place des enfants, épanouissement du jeune citoyen. Ce premier temps de réflexion ont permis de dessiner quelques grandes lignes de force sur chaque territoire et de proposer une phrase clé guidant la suite des travaux.

Les définitions retenues proposaient de se centrer autour des notions suivantes. Chaque définition reste cependant unique, selon l'ambition et l'histoire locale.

- Un parcours du jeune de qualité
- La coopération et le partenariat au sein de la communauté éducative
- « Réussir ensemble » pour les jeunes
- La construction du citoyen de demain
- L'ambition pour les jeunes
- Etc.

La construction partenariale d'une politique éducative locale: histoire, enjeux et méthodologie de projet – Jean-Marc Berthet, Sociologue consultant, professeur associé à l'Université de Saint-Quentin en Yvelines

Cf. Powerpoint de présentation.

Atelier n°2 – Diagnostic initial

L'atelier de l'après-midi se concentre sur la construction d'un diagnostic partagé à l'échelle locale. Plusieurs outils sont proposés aux territoires :

- Un tableau de recensement de l'ensemble des documents cadres existants, afin de les répertorier et de savoir où aller chercher les données existantes et les analyses déjà produites sur notre territoire. L'objectif n'est pas de refaire un travail déjà accompli. Ce recensement pourra servir par la suite à envisager une mise en cohérence de l'ensemble de ces outils au sein de la Cité éducative.
- Deux tableaux complémentaires :
 - o Recensement des données liées au diagnostic de la situation locale des enfants, jeunes et familles afin de dresser l'état des lieux. L'objectif est de lister les données disponibles, identifier qui peut les collecter. Une première priorisation peut être effectuée pour identifier les données qui semblent les plus pertinentes à suivre sur notre territoire.
 - o Recensement des données liées à l'évaluation des dispositifs existants. Le tableau est similaire au tableau précédent. Il permet de distinguer ce qui relève de la situation-même des enfants et ce qui relève des politiques et réponses déjà mises en œuvre qui pourront s'intégrer à la Cité éducative et peuvent faire l'objet d'un premier bilan.
- Une matrice SWOT pour synthétiser les forces, faiblesses et les leviers de notre projet localement. Cette analyse synthétique doit être l'outil de dialogue avec les partenaires pour s'assurer que l'état des lieux est partagé par l'ensemble de la communauté éducative. Cette matrice doit également servir de base de réflexion pour faire ressortir la formulation des enjeux.

Voici ci-dessous quelques éléments structurants qui ressortent sur plusieurs territoires. Ces éléments synthétiques n'ont pas vocation à être transposables d'un territoire à l'autre. La matrice doit être pensée selon les éléments locaux du diagnostic.

<p>FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des dispositifs et des acteurs nombreux localement - Des instances de coordination éducatives déjà existantes 	<p>FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le partage des données entre acteurs - L'interconnaissance - Des évaluations partagées - Des ruptures dans les parcours - Des différences infra locales dans les modes de fonctionnement - Des problématiques persistantes importantes (ex : santé, mobilisation des parents, invisibles, etc.)
<p>OPPORTUNITES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Démarrage des projets NPNRU - Révision des contrats de ville et mobilisation des partenaires - Une stratégie globale et des moyens financiers dédiés 	<p>MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manque de visibilité et de lisibilité dans les dispositifs et politiques existants - Moyens financiers (enveloppe et cible) - Définition claire du pilotage et de la coordination



JOURNEE 2

Parcours du jeune = parcours du combattant ?

Mardi 4 juin 2019

A l'Université des Compagnons du Tour de France, Arras



Penser son projet partenarial complexe en partant du parcours de l'enfant et du jeune : comment le remettre au cœur du projet ? -

Jean-Marc Berthet, Sociologue consultant, professeur associé à l'Université de Saint-Quentin en Yvelines

✓ Les enjeux de la complexité dans la méthodologie de projet

Il faut repartir de la différence entre le compliqué et le complexe :

- **Un projet compliqué** est un projet incluant une multiplicité de tâches à organiser.
- **Un projet complexe** est un projet où les différents éléments et tâches agissent entre eux via des interactions. L'interaction des différents éléments entre eux produit une nouvelle dimension.

La Cité éducative sera un projet complexe. Dans ce cadre, plusieurs éléments seront à prendre en compte dans la méthodologie de projet appliquée :

- **Prendre en compte les différences de représentations** : Toutes les parties prenantes n'auront pas la même image, la même représentation du projet. Tout le monde n'a pas la même perception de la réalité, ce qui peut conduire à des incompréhensions. Il faut pouvoir déconstruire nos représentations, comprendre les représentations de nos partenaires afin de pouvoir avancer collectivement.
- **Piloter notre projet par les enjeux** et non pas par les moyens.
- **Accepter le caractère mouvant et évolutif du projet** : Il faut pouvoir poser un cadre de démarrage. Mais il ne faut pas s'enfermer là-dedans. Le projet ne doit jamais être ferme et définitif. Il faut accepter l'évolutivité du projet.
- **Baser le projet sur l'intelligence collective** : il faut réussir à créer les conditions nécessaires pour son émergence. Pour cela, il faut un acteur désigné pour l'animer et en être le garant. Le prérequis premier est la circulation de l'information.
- **Piloter pour devenir un réducteur d'incertitudes** : le projet complexe repose fortement sur l'incertitude. Nous ne savons pas forcément où on va. Il faut accepter une part d'incertitude, mais cela peut être usant pour les acteurs. Le pilotage du projet doit dès lors tendre à devenir un réducteur d'incertitudes.
- **Ouvrir des espaces d'autonomie et d'innovation** : il faut permettre ces espaces d'aération, pour penser différemment le projet.
- **Gérer les logiques contradictoires** : face à la complexité et la multitude d'acteurs, le projet va forcément faire face à des logiques contradictoires, voire mêmes compétitives. Il faut les accepter comme faisant partie de la vie du projet et tenter de les réguler.
- **Redonner du sens au projet en permanence** : il faut pouvoir rappeler régulièrement aux parties prenantes vers où on va et pourquoi on fait ça ?

✓ Les points de vigilance induits par l'organisation du pilotage local

Des propositions d'organisation du pilotage sont intégrées aux documents de cadrage nationaux (vadémécum, dossier de presse, etc.). Ces éléments sont à adapter au cadre local. Plusieurs points de vigilance peuvent être relevés :

- **L'organisation des copilotes et la cohérence organisationnelle interne.** Au sein des trois institutions (Education Nationale, Préfecture et Commune), il sera important de clarifier rapidement le lien entre les acteurs désignés comme copilotes et les autres acteurs internes à l'institution qui gravitent autour de cette thématique, pour assurer une cohérence et une circulation de l'information. Pour l'Education Nationale, il faudra clarifier le lien entre le copilote et le trio existant dans les réseaux de l'Education prioritaire (REP et REP+) : coordonnateur REP, IEN et principal. Pour la Préfecture, il faudra voir le lien entre les copilotes désignés par les Préfets et les autres services de l'Etat (comme les DDCS par exemple). Enfin pour les communes, il faudra faire le lien avec l'ensemble des directions Petite Enfance et Education, ainsi qu'avec les services culture, sport, etc.
- **La mobilisation et l'investissement des autres partenaires institutionnels** de l'enfance, de l'éducation et de l'insertion des jeunes (ARS, CAF, EPCI, Départements, Régions, etc.). La sollicitation de ces partenaires devra se réaliser en amont, dans la mesure du possible. Il s'agit également de reposer la question du tour de table des acteurs et réintégrer des acteurs éloignés des questions éducatives locales qui pourraient être pertinents.
- **L'articulation du dossier de candidature avec les avenants des contrats de ville.** L'enjeu ici est la question de la place des cités éducatives dans le volet éducatif du contrat de ville. Cet aspect amène à se poser la question du lien entre l'échelle communale et intercommunale. C'est la raison pour laquelle il ne faut pas perdre de vue la question de l'association des chefs de projet politique de la ville de l'EPCI au projet de Cité Educative. Il ne faut pas que le volet éducatif du contrat de ville s'autonomise du reste des actions menées. Il faut également se baser sur les acquis des Programmes de réussite éducative qui ont fait leur preuve et doivent être intégrés aux Cités éducatives.
- **La définition des tranches d'âges intégrées à la Cité éducative** et celles sur lesquelles l'action sera prioritairement orientée. Il faut se baser sur les expériences des précédentes politiques éducatives locales pour formaliser ces différents éléments, comme le PEDT par exemple.

✓ Penser le projet dans une logique de parcours, en s'appuyant sur les réussites des précédentes politiques éducatives locales

- Parcours et politiques publiques

Un parcours est un « Chemin pour aller d'un point à un autre » selon le Robert. Cette notion de parcours est très liée à la notion d'école du socle qui vise à garantir une continuité éducative jusqu'à 16 ans pour tous les élèves, ainsi qu'à la question des compétences inscrites dans La loi d'orientation et de programme pour l'avenir de l'école du 23 avril 2005.

La notion de parcours se retrouve dans de nombreuses politiques sociales en France. Elle remonte à la mise en place du Revenu Minimum d'Existence.

Fondamentalement, la notion de parcours nous dit trois choses des politiques publiques :

- **Individualisation et personnalisation de l'accompagnement :** Cette notion repose souvent sur un dispositif d'accompagnement, par un référent de parcours. C'est le signe d'une personnalisation voire d'une individualisation de la question éducative. Mais la

personnalisation n'est pas une individualisation car dans l'éducatif s'intègrent toujours des moments collectifs nécessaires à la structuration et à la socialisation des individus

- **Pragmatisme de l'action publique** : On assiste à une évolution des politiques publiques vers plus de pragmatisme. L'objectif est d'être au plus près des besoins. Le pouvoir public prend ainsi en compte les spécificités des publics. Ce n'est pas forcément si simple et pose des questions aux professionnels.
- **Recherche d'autonomie** : la fin du parcours correspond à la volonté d'autonomisation de l'individu. On est bien dans une logique d'activation des politiques sociales. Il faut l'implication de la personne, qui construit son parcours. Cela pose la question de l'adhésion de la personne.
- **Parcours et évolutions des pratiques professionnelles**

Cette logique de parcours entraîne des évolutions de l'action des professionnels. La notion de parcours est par définition une machine à créer du réseau entre professionnels. Plus l'aide est personnalisée, plus le réseau d'intervenants à solliciter est étendu et vient d'horizon divers. On va chercher de plus en plus des compétences spécifiques. Il faut dès lors savoir comment organiser ce parcours et mobiliser l'ensemble des intervenants.

Tout d'abord, le parcours permet de déterminer un but et ainsi d'envisager des ressources mais aussi de lever des obstacles. Il est inscrit dans le temps, avec une durée donc un début et une fin qui doit passer par des étapes.

Cela implique un accompagnement pour passer du « travailler sur » les publics à « travailler avec » les publics. Cette notion est une rupture déterminante pour les professionnels. Quand on est dans le travail sur autrui, l'autre est prédéfini, il reste relativement passif dans la relation. Il adhère à ce qu'on lui impose. Le professionnel est en surplomb de son public. Quand on est dans le travailler avec, on suppose que l'utilisateur, le public est actif dans la relation, son adhésion est à construire. C'est cela la nouvelle épreuve professionnelle : comment construire l'adhésion ?

- **Points de vigilance**

La notion de parcours en elle-même suppose une interrogation des professionnels sur plusieurs points :

- Le parcours est-il négocié ou imposé ?
- Le parcours est-il construit en fonction de l'enfant ou de l'institution ?
- Qui décide de l'arrêt d'un parcours ? Quels passages de relais s'opèrent alors et avec qui ?

Le parcours, par l'individualisation et la personnalisation qu'il implique, induit un point de vigilance supplémentaire : la psychologisation et la médicalisation des problématiques scolaires des jeunes. Stanislas Morel constate la recrudescence de la place des professionnels du soin dans les questions scolaires avec la montée des troubles dys, de l'attention, etc. Cette nouvelle réalité rend compte de la difficulté de la communauté éducative à gérer certaines difficultés, poser des diagnostics partagés mais aussi de la difficulté d'accès aux soins.

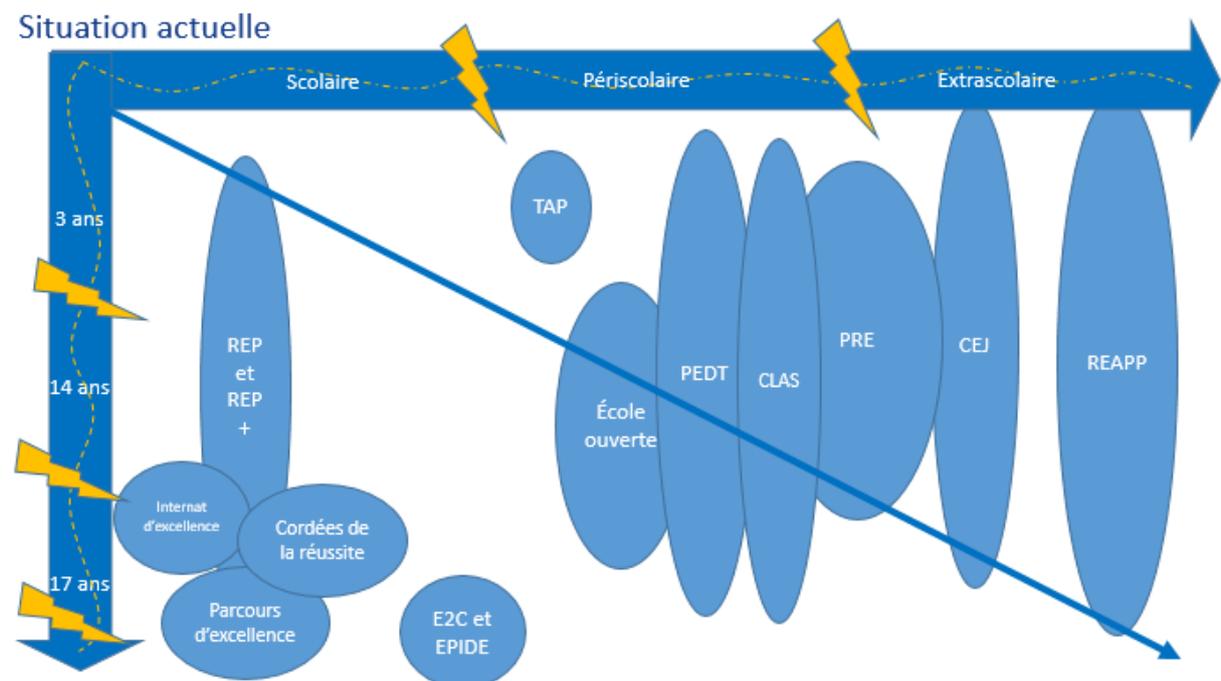
Pour élargir la question des parcours éducatifs, on peut regarder les politiques du logement ou de l'emploi qui ont aussi pensé la question du parcours. Ces politiques voient apparaître la notion du « d'abord », le logement d'abord, l'emploi d'abord. On n'est plus dans une logique de « parcours-accompagnement ». On fait exploser la notion de parcours. Par exemple pour le logement, on intègre d'abord un logement et on accompagne à partir de là. Pour l'emploi, on retrouve cette même logique dans le rapport Borello, avec la notion « d'employeur-abilité » où l'employeur doit aussi prouver sa capacité à intégrer. On voit apparaître cela dans l'éducation, avec des notions comme l'école inclusive. Le parcours s'estompe, mais ce qui reste présent, c'est « l'accompagnement dans ».

Pour conclure, « Il n'y a pas de chemin, le chemin se fait en marchant », Antonio Machado.

Atelier n°4 – Etat des lieux du parcours des jeunes

L'objectif de cet atelier est d'établir une vision d'ensemble des acteurs, réseaux, dispositifs et thématiques à intégrer à la Cité éducative. La présentation de ces différents éléments est proposée sous forme de cartographie, à la croisée des différents temps du jeune (scolaire, périscolaire et extrascolaire) et des différents âges du jeune (0-25 ans). Cette cartographie doit ainsi permettre de faire ressortir l'ensemble des acteurs à mobiliser et des dispositifs déjà existants à intégrer. Elle doit également permettre de faire ressortir les points de rupture potentiels dans le parcours du jeune. Ces points de rupture devront faire l'objet d'une attention particulière.

Exemple non-exhaustif proposé aux acteurs :



Les acteurs se sont réunis par groupe de pairs (Education Nationale / Commune / Préfecture) afin de travailler respectivement sur chacun des grands objectifs nationaux :

- Education Nationale : Conforter le rôle de l'école
- Commune : Garantir la continuité éducative
- Préfecture : Ouvrir le champ des possibles

La cartographie complète a été transmise aux participants au cycle.

Atelier n°5 – Définir les grands enjeux prioritaires de la Cité éducative

L'objectif de l'atelier était de définir les grands enjeux à la base de la stratégie de la future cité éducative. Les grands enjeux ne doivent pas être trop nombreux afin de prioriser les axes d'intervention.

Il est important de bien distinguer les enjeux et les objectifs du projet. La construction du projet doit partir des enjeux, et non pas des actions existantes. Les enjeux correspondent à ce qui est « en jeu » dans la réussite ou non du projet. Les objectifs sont quant à eux des buts à atteindre, via une série d'actions concrètes. Les enjeux entraînent des objectifs. Les enjeux sont la première étape de construction de notre projet stratégique.

Pour formuler les enjeux, les éléments suivants pouvaient être pris en compte :

- Penser les enjeux en mettant l'enfant et son parcours au centre, non pas les dispositifs ou les partenariats
- Partir de l'analyse problématisée du diagnostic initial et de l'existant
- Avoir une compréhension commune des enjeux par les trois copilotes (pas un découpage des enjeux par copilotes). Se mettre d'accord sur les termes utilisés dans la formulation de nos enjeux et ce qu'on entend (ex : enfants/jeunes ; éducation ; parentalité ; etc.)
- Les intégrer au sein des 3 grandes thématiques : Conforter le rôle de l'école / Garantir la continuité éducative / Ouvrir le champ des possibles
- Garder une logique agile dans la définition de nos enjeux. Il faudra prévoir un temps de partage des enjeux avec les parties prenantes. Ils pourront être amenés à évoluer sur cette base.

Une fois les grands enjeux identifiés et formulés collectivement, ceux-ci seront à la base d'un arbre de projet permettant de dérouler la méthodologie de projet de la future Cité éducative. Pour rappel, il faut bien repartir des grands enjeux pour aller jusqu'aux actions et moyens dédiés et non pas l'inverse.

Au regard de la nécessaire spécificité locale de la formulation des enjeux, il n'est pas possible de faire une synthèse globale du travail mené par territoire. En effet, leur formulation précise renvoie au diagnostic local, à la problématisation commune et à la compréhension des besoins locaux. Il est toutefois possible de faire ressortir quelques grandes thématiques d'enjeux prioritaires qui se retrouvent sur un grand nombre des territoires Hauts-de-France :

- Fédérer les acteurs
- Renforcer la place des parents et des enfants, dans la gouvernance et dans la transversalité des actions
- Vivre-ensemble, citoyenneté et valeurs de la république
- Réussite scolaire, savoirs fondamentaux et innovation pédagogique, ambition renforcée
- Continuité éducative, lutte contre le décrochage et parcours sans rupture
- Autonomie, santé et bien-être
- Ouverture, culture, sport, mobilité, insertion et lien au monde de l'entreprise

Enjeu	Objectifs stratégiques	Grand objectif national associé	Principaux impacts attendus	Objectifs opérationnels	Tranche d'âge concerné	Résultats évaluables visés	Actions	Moyens	Pilote	Partenaires à associer	Calendrier de déploiement	
Enjeu 1	Objectif stratégique 1			Obj op. 1.1								
				Obj op. 1.2								
				Obj op. 1.3								
	Objectif stratégique 2			Obj op. 2.1								
				Obj op. 2.2								
				Obj op. 2.3								
	Objectif stratégique 3			Obj op. 3.1								
				Obj op. 3.2								
				Obj op. 3.3								

Fiche outil n°6.2 Arbre du projet

L'enjeu de la continuité éducative et les risques de ruptures dans le parcours de l'enfant - Jean-Marc Berthet, Sociologue consultant, professeur associé à l'Université de Saint-Quentin en Yvelines

Pour Philippe Meirieu, chercheur spécialiste de l'éducation, il faut revenir aux fondamentaux de la pédagogie. La pédagogie est un « accompagnement du passage » qui amène cinq grands défis.

- L'accompagnement du passage du privé au public : Il s'agit de bien faire attention à ce qui les sépare et les articule à fois, en mettant par exemple en place des rites de passage. Une des grandes questions est de différencier le savoir et le croire.
 - L'accompagnement du passage de l'individu pulsionnel au sujet réflexif : Il faut passer par le développement systématique des démarches de métacognition. Celle-ci implique de passer de la question « qu'est-ce que tu as fait ? » à « qu'est-ce que tu as appris et compris ? ». On passe du travail personnel de l'enfant à l'entrée dans les apprentissages. C'est également un des grands enjeux du décrochage scolaire, car les décrocheurs ont souvent du mal à entrer dans les apprentissages.
 - L'accompagnement du passage de l'individuel au collectif : Cela fonctionne particulièrement par la rotation des tâches individuelles pour constituer le collectif. On ne divise pas les tâches, on les fait tourner (cf. les méthodes de l'éducation populaire).
 - L'accompagnement du passage de l'expression spontanée à l'inscription dans une culture : Il faut permettre l'accès à l'intelligence des enjeux historiques et épistémologiques des savoirs : raconter les savoirs (Jérôme Bruner), les inscrire dans l'histoire, en restituer la dramaturgie.
 - L'accompagnement du passage du « chaos des ego » au lien social : en faisant exister une parole qui ne s'abolit pas dans l'échange de signaux, mais ouvre à une interlocution dans laquelle nul ne peut avoir le dernier mot.
-
- **Repenser la continuité éducative à partir du territoire**

Les enjeux de cohérence et de continuité éducative sont présents dans l'historique des réformes des politiques éducatives, comme les PEDT. Il faut se baser sur cette histoire. On se rend compte que la réalité a été disparate sur les territoires :

- Les jeunes peuvent avoir des activités imposées ou librement choisies,
- Les activités ont lieu sur place ou avec déplacement,
- Les moments des activités sont différents selon les communes,
- L'heure du repas et sa durée n'est pas partout la même ainsi que les horaires scolaires.

Il faut repartir des situations concrètes vécues par les jeunes sur un territoire : que fait le jeune, où, avec quelles institutions ?

- **Prôner une éducation de la bienveillance**

Il faut ensuite réussir à lutter contre la « logique de la cascade » présente chez certains professionnels. Ainsi, au sein de l'Éducation Nationale, chaque niveau va être amené à considérer que l'échec des jeunes est lié au niveau précédent, l'université accusant le lycée, le lycée accusant le collège, le collège accusant le primaire, etc. Au bout de cette chaîne, la faute finit par retomber

sur les parents. Il faut réussir à sortir de cette logique de procès pour repenser les questions éducatives dans la bienveillance.

- **Penser les liaisons**

Pour penser ces liaisons et cette continuité éducative, il faut repartir de deux préalables :

- Repartir des grandes entrées de l'école du socle¹, auxquelles chacun, y compris au sein de la communauté éducative, doit être formé,
- Remettre les parents au cœur de ce processus.

Différents enjeux sont à poser concernant les liaisons entre les différents niveaux. L'objectif est également d'éclairer la manière dont des liens peuvent être faits entre Education Nationale, collectivité et parents pour gérer au mieux ces transitions :

- L'entrée en maternelle pose l'enjeu de la scolarisation des moins de trois ans et la scolarisation obligatoire dès trois ans. Cela pose la question de l'articulation entre différentes professionnalités, mais aussi de rupture dans le parcours de l'enfant (passage de l'individuel au collectif, enjeu de socialisation, etc.). La question de la lutte contre les inégalités avec l'entrée en maternelle à 2 ans fait l'objet de débat parmi les chercheurs.
- L'entrée en CP pose plusieurs questions : organisation de la classe et du passage entre enseignants de grande section et de CP et les apprentissages lecture et écriture, reconnaître la place des parents, et le repérage de certaines difficultés.
- L'entrée en 6^{ème} et au collège pose 3 enjeux principaux. Tout d'abord, il faut travailler l'orientation sur les 4 ans sans pour autant que cela soit trop précoce et ouvrir le champ des possibles (stage de 3^{ème}). Il faut également travailler la question du décrochage scolaire, qui se joue généralement au collège. Il y a des enjeux de professionnalité (lien école-collège, prise en compte des difficultés, etc.) et de relations aux parents.

Il faut également réussir à articuler les dispositifs d'accompagnement et la somme des offres sur le territoire. Les PEDT nous ont montré que l'articulation des différents dispositifs et outils n'est pas simple. Le risque est souvent une déviation des questions éducatives à des questions normatives pour cadrer le bon fonctionnement d'espaces éducatifs différents. Les enfants et les parents se retrouvent dans des espaces aux fonctionnements et règles différents, auxquels il faut s'adapter.

- **Repenser la place des parents dans les politiques éducatives**

En repartant des travaux de Pierre Périer, trois visions du lien aux parents se sont déclinés à travers le temps :

- Les parents sont évacués de l'école avant 1968,
- Les parents sont associés via les délégués de parents et les associations de parents d'élèves,
- Depuis quelques années, nous sommes entrées dans une nouvelle ère de relation à l'école individualisée.

En conclusion, Philippe Meirieu rajoute une autre dimension : la discontinuité éducative. Selon lui, il faut faire cohérence dans la discontinuité éducative. Cela veut dire articuler et accepter des ruptures entre les trois espaces temps qu'il donne à l'enfant (sa famille, l'école et les tiers lieux).

Ces articulations et ses ruptures sont constructrices pour l'enfant et le jeune dans la mesure où il apprend les différences et les similitudes dans les logiques à l'œuvre.

En parallèle, Bernard Lahire s'intéresse aux enfants des classes populaires qui réussissent. Ils sont, selon lui, « des schizophrènes heureux », c'est-à-dire des enfants qui arrivent à comprendre les différences de fonctionnement entre les logiques socialisatrices de leur famille et les logiques de l'école, qui sont très différentes. La conclusion est claire pour lui : en l'absence de cohérence, on risque de produire des enfants sous contrôle en permanence, des enfants occupés tout le temps pris en charge en permanence sans vraiment être éduqués.

Il faut donc aussi pouvoir reconnaître ce droit à la discontinuité éducative.

¹ Voir le décret n°2015-372 du 31 mars 2015. Les 5 domaines sont : les langages pour penser et communiquer, les méthodes et outils pour apprendre, la formation de la personne et du citoyen, les systèmes naturels et les systèmes techniques, les représentations du monde et l'activité humaine.

Atelier n°6 – Sécuriser le parcours de jeunes – Analyse de situation

L'objectif de l'atelier est de travailler à la manière dont la Cité éducative contribuera à la sécurisation du parcours des jeunes et à éviter les risques de ruptures entre les différents temps et pages de l'enfant. Les ruptures peuvent intervenir à plusieurs niveaux :

- Rupture et absence de continuité entre les temps de l'enfant et du jeune (scolaire, périscolaire, extra-scolaire)
- Rupture entre les âges de l'enfant et du jeune (par exemple lors des grands passages tels que : entrée à l'école, sixième, collègue-lycée, orientation et/ou insertion professionnelle).

En parallèle des grands enjeux définis dans l'atelier n°5, cette problématique de la sécurisation du parcours de l'enfant peut être infusée dans l'ensemble des objectifs et actions menées.

Pour cela, un travail en 3 temps était proposé :

- Identifier 2 situations locales : une situation où le parcours de l'enfant est sécurisé et une situation problématique.
- Analyser ces 2 situations pour faire ressortir les conditions opératoires de réussite pour garantir un parcours de l'enfant et du jeune sécurisé.
- Faire ressortir les conditions de réussite d'un parcours de l'enfant sécurisé. Distinguer les conditions spécifiques à la situation des conditions générales. Faire ressortir les conditions générales pour les identifier comme axes de progression dans la déclinaison de nos différents enjeux.

Pour faire ressortir les éléments clés de votre situation locale, il est proposé de se baser sur le modèle QQOQCP :

- Qui ? Les parties prenantes en présence
- Quoi ? Description de la situation
- Où ? Le cadre de la situation (école, association, PRE, etc.)
- Quand ? Les moments qui posent problèmes ou qui font leviers
- Comment ? Description du processus
- Pourquoi ? Le résultat attendu et l'écart par rapport aux résultats

Sur la base de l'analyse ci-dessus, l'objectif est d'identifier les conditions de réussite du projet :

- Les conditions existantes,
- Les pistes d'amélioration,
- La manière dont celles-ci peuvent être intégrées dans le projet des Cités éducatives.

Points de vigilance et questionnements – Journée 2

Tout au long de la journée, des points de vigilance et questionnements ont émergé de la part des territoires concernant la construction de leur projet local, en lien avec le dossier de candidature.

Deux points de vigilance principaux sont apparus :

- Le dossier de candidature ne reflétera pas l'ensemble du projet et de la stratégie de la future Cité éducative. Il serait dès lors intéressant de pouvoir annexer des documents complémentaires, travaillés localement, pour permettre une meilleure compréhension de la Cité éducative.
- La géographie de la Cité éducative et le lien au parcours de l'enfant et du jeune peuvent parfois être contradictoires. Il pourra y avoir des ruptures dans le suivi et l'accompagnement des jeunes, qui sortiront du cadre de la Cité éducative, dans le cadre de leur poursuite d'études en lycée, dans le cadre de certaines de leurs activités péri ou extra-scolaires, etc.

Plusieurs questions ont donné lieu à des échanges entre les territoires :

- Des interrogations demeurent sur le financement d'ingénierie et les rôles de chacun sur certains territoires. Peut-on préciser le cadre fixé au niveau national et les marges de manœuvre locales ?
 - o Comment peut s'envisager le sujet de la décharge du chef d'établissement pilote ?
 - o En parallèle, est-il prévu une décharge ou une mise à disposition pour le chef de projet opérationnel, si celui-ci se situe côté Education Nationale ou le sujet de la décharge ne concerne que le pilote chef d'établissement ?
 - o Comment fixer la place du chef de projet (Education Nationale ou commune avec cofinancement commune-Etat) ?
 - o Si les règles ne sont pas fixes pour l'ensemble des territoires, quelles sont les principales options possibles qui se dessinent et leurs modalités de financement ?
- Concernant la partie budgétaire du dossier de candidature, cela pose des questions sur la répartition prévue des 34 millions d'euros et les modalités de financement BOP 147 :
 - o Est-ce que la répartition par Cités va être décidée sur la base de ce budget ? Est-ce que le budget sera fixé pour les 3 ans dès le démarrage ? Il est difficile de se projeter sur les 3 ans dès à présent. La phase 2 (sept-décembre 2019) devrait permettre d'affiner les besoins et d'identifier de nouveaux projets partenariaux intéressants à financer. Sera-t-il possible de faire évoluer leur budget durant cette phase ?
 - o Etant donné que les budgets seront issus du BOP 147, quelles seront les règles et les modalités de financements des crédits supplémentaires ?
 - S'agira-t-il d'une enveloppe supplémentaire dans le cadre du contrat de ville de l'EPCI ? ou d'une enveloppe dédiée spécifiquement au programme ? autre modalité ?
 - Quelles seront les règles de co-financement (80 / 50 / 30% ou ce cadre sera plus souple) ? Attend-on des cofinancements de certains partenaires dans ce cadre (CAF, Région, Département, autres, etc.) ?
 - Quel est le niveau décisionnaire sur ces questions et la répartition par cité (national / régional par le Préfet RBOP / départemental ?)
- Concernant la plateforme de dépôt des dossiers :
 - o A quelle date la plateforme sera-t-elle disponible ?
 - o Sera-t-il possible d'annexer des documents complémentaires au dossier de candidature en ligne ? Certains territoires souhaiteraient pouvoir joindre des documents permettant de synthétiser leur stratégie d'ensemble et de mieux comprendre la manière dont est pensée la Cité éducative localement.

La Foire aux Questions disponible sur le site de dépôt des candidatures vient répondre à un certain nombre de ces questions, même si certaines questions très opérationnelles ne trouveront une réponse qu'à partir de la rentrée et du lancement opérationnel des Cités Educatives.



JOURNEE 3

Y-a-t-il un copilote dans la cité ?

Mardi 18 juin 2019

A l'Institut Régional du Travail Sociale d'Arras



L'expérimentation du Grand Projet éducatif de Grigny : retour d'expérience et perspectives pour les futures Cités Educatives – Loïc Bourdin, chef de projet Grand Projet Educatif, Grigny 2020



Le concept de Cités Educatives est né d'initiatives de terrain d'organisation des politiques éducatives locales. En effet, un des principaux objectifs de la Cité Educative est de faciliter l'organisation et la mise en cohérence de l'existant pour faire plus et mieux pour les jeunes. Il ne s'agit pas d'ajouter un nouveau dispositif aux politiques éducatives existantes, mais bien de créer une stratégie globale qui entraîne l'ensemble de la communauté éducative.

L'exemple emblématique des initiatives ayant inspiré le concept de Cités Educatives est l'expérimentation menée du Grand Projet Educatif de Grigny en Essonne depuis 2017. Si le territoire de Grigny est dans le même processus de candidature à l'expérimentation Cités Educatives, le recul apporté par cette expérimentation peut nous donner un regard éclairant sur les premières étapes à venir de lancement des Cités Educatives.

Personnel de direction depuis 10 ans au sein de l'Éducation Nationale, Loïc Bourdin a été nommé chef de projet du grand Projet Educatif Grigny 2020 en 2017. Il revient sur le projet local de Grigny et sa genèse. C'est l'occasion pour les participants d'identifier des leviers et points de vigilance au démarrage d'un projet de ce type, ainsi que de prendre du recul pour envisager les perspectives pour la suite.

Loïc Bourdin revient sur l'exemple de Grigny, qui a fait partie des projets préfigurateurs de la Cité Educative. Cela n'en fait pas un modèle pour autant. Un projet implique de l'instabilité et de l'adaptation. C'est notamment le cas dans cette phase de candidature. Ces Cités Educatives sont en construction et le projet se construira et s'affinera au fil de l'expérimentation. Il faut commencer par montrer sa motivation et son envie, via des objectifs ambitieux. L'enjeu sera sur la période de septembre à décembre dans la définition et les temps de travail autour de la programmation plus précise du projet, avec la mobilisation de l'ensemble des acteurs de la communauté éducative au-delà du trio de pilotes.

✓ L'histoire des quartiers prioritaires de Grigny

Grigny est une ville de l'Essonne, à 25 kilomètres au sud de Paris. Grigny est la ville des superlatifs. Il y a 195 nations dans le monde, 85 sont représentées à Grigny, avec les langues afférentes, et 30% d'étrangers sur la commune. C'est une population majoritairement précaire : 14% de la population vit en dessous du seuil de pauvreté en France, 45% à Grigny. Le taux de chômage est à 23%. 30% de la population a moins de 25 ans.

Ce sont des caractéristiques que vous pouvez retrouver vraisemblablement sur vos territoires également retenus pour l'expérimentation des Cités Educatives. Ce sont des éléments marquants. La spécificité de Grigny est que cela concerne toute la ville. Il ne s'agit pas de certains quartiers particuliers en grande précarité sociale. 90% du territoire de Grigny est en quartiers prioritaires de la ville (QPV).

Historiquement, la ville de Grigny est un village. Jusque dans les années 1950, il y a environ 500 habitants. C'est un village où on pêche au bord de la Seine. La population s'accroît légèrement dans les années 1950-60 avec une première vague d'immigration italienne. La famille Piketty s'installe et exploite les carrières de sable et de meulière en bord de Seine, matériaux qui vont contribuer à construire le métro parisien. La famille Piketty fait venir des ouvriers italiens. La population commence à changer. Les souvenirs des habitants de l'époque relatent qu'il y avait autant d'écoliers français qu'italiens dans l'unique école de Grigny, Gabriel Péri.

À cette époque, deux grands ensembles sont construits à Grigny coup sur coup : La Grande Borne, grand ensemble, et Grigny 2, la deuxième plus grande copropriété d'Europe avec 5 000 logements. La population va être multipliée par 10 en 7 ans. En disant cela, on comprend tout de suite qu'il va y avoir des difficultés. On multiplie la population, mais on ne multiplie pas forcément au même rythme les services publics qui les accompagnent.

On se retrouve avec une population jeune, des infrastructures insuffisantes et une commune qui va être en incapacité d'assurer son budget dès 1971. Le maire envoie cette année-là un courrier au préfet pour l'alerter sur le fait qu'il ne peut pas équilibrer son budget. Depuis, le budget de Grigny n'a jamais réussi à être voté à l'équilibre.

Aujourd'hui, la Grande Borne, c'est 3 500 logements et 15 000 habitants. Il y avait un grand besoin de logements. La Grande Borne est construite rapidement et sert à accueillir des habitants du 13^e arrondissement de Paris, quartier populaire. Pourtant, architecturalement, c'est très beau, avec de grands espaces, des œuvres d'art, etc. Vous pouvez retrouver la manière dont l'architecte Émile Aillaud avait pensé le projet à l'origine dans la vidéo suivante de l'INA : <https://www.youtube.com/watch?v=t4Jij93QELQ>

C'est un triangle enclavé, avec 10% du bâti avec des dysfonctionnements dès la livraison. De plus, la ville a peu la main sur qui va habiter la Grande Borne. On voit petit à petit une paupérisation des habitants et une dégradation des habitations. Aujourd'hui, par exemple, à la Grande Borne, on a 24 « fours », c'est-à-dire des lieux où l'on vend de la drogue.

Grigny 2 est la 2^e plus grande copropriété d'Europe, avec 5 000 logements. Elle était prévue pour le personnel navigant d'Air France. Elle est aujourd'hui très dégradée. On retrouve beaucoup de marchands de sommeil et d'immigration clandestine.

✓ La genèse du projet

Pour expliquer aujourd'hui Grigny 2020, Loïc Bourdin propose de repartir de 2015, même s'il précise bien que beaucoup de choses ont été faites depuis des décennies dans les quartiers prioritaires pour les habitants. En 2015, nous sommes dans un contexte d'attentats, avec notamment un des auteurs des attentats de janvier 2015 qui est originaire de la Grande Borne (sur la zone située à Viry-Châtillon). Le Maire de Grigny, avec 6 autres maires, rencontre le Président de la République pour lui présenter un « manifeste de la République pour tous » pour souligner que les habitants de sa ville ne cautionnent pas ces attentats et réaffirmer que le territoire est en grande difficulté. L'idée est de reconnaître la responsabilité de l'État sur un territoire comme Grigny, concernant les difficultés sociales et urbaines rencontrées. À l'issue de ce manifeste, le Président de la République, par l'intermédiaire du Premier Ministre, décide de lancer un audit général sur la situation à Grigny.

En septembre 2015, 6 inspections générales se réunissent à Grigny, sous l'égide de Michel Aubouin, ancien préfet, et vont auditer des centaines d'interlocuteurs du territoire pendant 6 mois. L'audit complet n'a pas été rendu public mais certaines conclusions sont toutefois disponibles en ligne. Dans

ce rapport, les inspecteurs ont des phrases fortes : « Grigny fait partie de ces territoires en décrochage qui souffrent d'un apartheid social et territorial ». Le rapport décrit une situation pouvant être jugée catastrophique et les pouvoirs publics ont dès lors un rôle à jouer. Les services publics manquent cruellement, mais un acteur est toujours présent sur le territoire, l'école. En effet, on retrouve 27 écoles et 3 collèges, tous en REP+. Le rapport incite à s'appuyer sur la jeunesse pour se mobiliser et monter un projet éducatif. Il préconise également d'avoir un interlocuteur haut-fonctionnaire qui serait en rapport direct avec l'État. La décision a été prise de nommer 12 délégués du gouvernement sur l'ensemble du territoire. Pour Grigny, cet interlocuteur sera Vincent Léna, conseiller maître à la Cour des Comptes et actuel coordonnateur national du programme des Cités éducatives. Leur rôle était de mobiliser les acteurs et de renforcer la présence de l'État au niveau très local.

✓ Projet local et plan d'action

L'État, la commune et l'EPCI décident de signer un contrat d'intérêt national avec une politique ambitieuse et une feuille de route pour Grigny 2030. Dans ce cadre, au niveau éducatif, une des premières actions est l'accueil de 50 enseignants supplémentaires, pour répondre au besoin local, ainsi que la présence d'un interlocuteur Éducation Nationale pour le territoire, via la création du poste de chef de projet. Une convention est signée entre l'agglomération, la commune, l'État et l'Éducation Nationale autour de 3 grands principes :

- Sécurisation du parcours de l'enfant et de l'adolescent, notamment pour éviter toutes les ruptures, en suivant au plus près les enfants. Ce risque de rupture est pensé entre les âges de l'enfant : entre le primaire et le collège, et surtout sur le territoire au passage du lycée (il n'y a pas de lycées sur Grigny). Ce risque est également pensé entre les temps de l'enfant : scolaire, périscolaire et extrascolaire. Il faut ainsi s'occuper de tous les temps éducatifs du jeune, selon notamment les recommandations des rapports du Haut Conseil à la famille. Il y a des enjeux éducatifs forts, via les autres référents adultes de l'enfant dans ces lieux et temps tiers. On retrouve ici par exemple un appui/suivi entre lycéens et collégiens.
- Renforcement de l'expertise professionnelle, notamment des enseignants. On est sur des territoires où les enseignants ne sont souvent pas nommés par choix et sont peu expérimentés, avec un fort turn-over. Il faut créer une culture commune et des formations croisées (comme par exemple formation ATSEM/enseignant, mais aussi en inter-métier avec des éducateurs de rue, des bibliothécaires, etc.). L'objectif est également ici de changer de regard des professionnels sur les jeunes de Grigny.
- Utilisation du numérique, pour lutter contre la fracture numérique, favoriser l'accès au numérique, l'utilisation du numérique pédagogique et en favorisant également l'éducation aux médias.

À partir de là, une série de mesures a été mise en place. Beaucoup relèvent du droit commun et d'autres sont propres à Grigny. Si ces idées ne sont pas forcément complètement innovantes, il s'agit surtout de rénover leur mise en œuvre. L'objectif était en effet de renforcer la coordination des actions et non leur simple juxtaposition. Cela n'est pas toujours évident, mais c'est l'esprit, le cœur du projet de Grigny. La Cité Educative, c'est avant tout une posture et non pas un simple catalogue d'actions.

De manière emblématique, le projet se concrétise également à travers un lieu : l'ancienne ferme des Piketty. Ce lieu est une salle de formation. Son format est en lui-même intéressant : la salle et le matériel appartiennent à la commune et le personnel est de l'Éducation Nationale (un formateur

académique au numérique qui anime le lieu). L'objectif est d'essayer de travailler ensemble autour de ce lieu. On essaye d'être sur un mode de travail différent et collaboratif. L'idée est que ce lieu ne coûte pas à la commune. C'est notamment grâce à la communauté d'agglomération que nous avons pu débloquer d'autres leviers.

Nous avons des objectifs programmés, comme l'ensemble des Cités Educatives vont être amenées à en formuler. Il paraît important de pouvoir dégager quelques objectifs forts et communicants pour mobiliser. Pour donner un exemple, sur Grigny, l'un de ces objectifs était d'avoir « 0 non-nageur ». Ça part du constat que 10% de la population des jeunes est inscrit en club et il faut améliorer cet état de fait. On met en place un dispositif où chaque partie prenante trouve sa place (commune, Éducation nationale). Et l'on communique pour mobiliser. Le principe est donc de partir d'un constat partagé pour mettre en place une action forte en commun. L'enjeu est de tirer les fils, tous ensemble sur les différents enjeux identifiés localement.

Vous pouvez retrouver la présentation du projet de Grigny et quelques-uns de ces grands objectifs dans la vidéo de présentation : <https://www.youtube.com/watch?v=BcD-V8UmFzQ>

✓ Gouvernance et organisation locale

Concernant l'organisation, il n'y avait pas de proposition faite par le national comme cela peut être le cas pour l'expérimentation des Cités Educatives. Les acteurs locaux ont donc essayé de trouver un format d'organisation et de gouvernance locale, en faisant face aux potentielles difficultés rencontrées dans sa mise en œuvre. L'organisation locale prenait la forme suivante :

- Le comité de pilotage était composé du Recteur, de la Préfète, du Directeur académique des services de l'Éducation Nationale, le Président d'agglomération et le Maire ;
- Il est complété par un comité opérationnel, structure restreinte réunissant les différentes parties prenantes. Dans ce cadre, Loïc Bourdin a été nommé en tant que chef de projet, un cas assez unique. Ce poste sera sûrement transformé en poste de référent opérationnel des 3 Cités Educatives de l'Essonne. Cela dépend de l'organisation locale décidée. Sur chacune des Cités Educatives de l'Essonne, l'idée qui se dessine est d'avoir en complément un demi-poste d'enseignant supplémentaire. Il n'aura pas le rôle de coordonnateur REP +, mais vraiment d'animateur et d'accompagnateur des pilotes de la Cité Educative. Il est important de préciser que ce fonctionnement retenu pour l'Essonne est lié à des choix locaux et ne constitue pas un modèle à suivre pour les autres sites. Plusieurs possibilités sont ouvertes pour les territoires, avec des possibilités ouvertes d'assistance à maîtrise d'ouvrage et de financement de poste de chef de projet opérationnel. Ces aspects sont en construction localement. La seule règle qui semble se dessiner est d'être ambitieux.
- Pour la suite et donner des perspectives, dans le cadre de la Cité Educative, nous envisageons de mettre en place différentes commissions thématiques autour des grands enjeux. Des référents pourraient être nommés pour suivre ces commissions. Elles ne seraient pas forcément animées par le pilote ou le chef de projet, mais lui remonteront les conclusions des travaux.
- Un travail est également mené pour associer au mieux les parents : actions menées avec ATD Quart-Monde, formations avec les parents élus (commune et Éducation nationale), formation de parents-relais, etc.

La méthode est simple, mais il faut réussir à la suivre :

- Partir d'un diagnostic commun. On a tous beaucoup de données, mais il faut les mettre en commun et réussir à établir un diagnostic partagé. Ce diagnostic doit s'élargir aux autres partenaires, comme les CAF, l'ARS, le Département, la Région.

- Établir le projet et le plan d'action. Pour le moment, le dossier de candidature s'arrête à la définition du projet. Ce n'est pas anodin que l'on passe par la labellisation et la candidature. Ça ne doit pas brouiller les cartes avec l'Éducation prioritaire. C'est une organisation différente du territoire. Pour ne pas surcharger le travail, par exemple, il y a des comités de pilotage des réseaux. Il faut envisager que le projet de Cité Educative soit cohérent avec les projets des réseaux intégrés dans la Cité ;
- Dans l'Académie de Versailles, la rectrice a défini 6 grands champs à investir, comme la santé, l'ouverture culturelle, l'accompagnement à la scolarité, etc. L'idée sera donc de tirer les fils ensemble ;
- Il faut repartir de la structure partenariale présente sur le territoire pour mieux travailler ensemble sur les différents champs d'actions envisagés. Dans ce cadre, il est important de passer par une étape de « synchronisation cognitive », afin d'être sûr que l'on entend tous la même chose des termes utilisés. Il est ensuite possible de passer à l'étape de « synchronisation opératoire », pour savoir qui fait quoi et coordonner les actions ;
- Toutes ces étapes ne peuvent s'envisager qu'avec un travail plus général sur la posture et l'ambition collective. Il faut sortir du jugement entre acteurs et entre institutions. Il faut avoir un regard bienveillant sur l'ensemble des actions, dans l'objectif d'améliorer l'action pour les jeunes. Il faut ainsi pouvoir réarticuler les objectifs. Pour donner un exemple, le Programme de Réussite Educative (PRE) intervenait sur des ateliers sociolinguistiques pour les enfants de CP. Derrière, il y a eu un dédoublement des classes de CP. Il a été décidé collectivement que d'autres enjeux, tout aussi prégnants, devaient être investis plus fortement par le PRE puisqu'un dispositif massif était développé sur les CP. L'objectif est d'articuler au mieux les moyens et les dispositifs.

Plusieurs points de vigilance ressortent du projet mené à Grigny :

- Il faut pouvoir penser l'évaluation dès le démarrage du projet, et l'inscrire au cœur du projet. Cette évaluation est complexe, notamment pour mesurer les impacts des actions sur les jeunes. Comment savoir si l'enfant qui va à l'Académie des sports deux fois par semaine a amélioré ses résultats scolaires grâce à cela ? Une solution ici est la proposition faite dans le dossier de candidature sur la mise en œuvre d'un observatoire des réussites éducatives, comme une véritable instance de réflexion et d'évaluation sur les réussites du territoire. Il faut également voir à quel échelon on positionne cet observatoire (local, départemental, etc.) ;
- Il faut pouvoir créer les conditions d'un environnement non concurrentiel entre les établissements du projet, ainsi qu'avec les établissements de proximité qui ne feront pas partie de la Cité Educative. Il faut pour cela des modalités de travail conjointes, mais également, qu'il y ait suffisamment de transparence et d'harmonisation dans la répartition au niveau supra-locale.

Piloter, gouverner et évaluer la Cité Educative - Jean-Marc Berthet, Sociologue consultant, professeur associé à l'Université de Saint- Quentin en Yvelines

✓ La gouvernance de la Cité Educative

Afin de mieux comprendre la gouvernance d'un projet tel que les Cités Educatives, il est important de voir l'évolution des modes de gouvernance des politiques étatiques. Selon Renaud Epstein, trois modèles de gouvernance sont imbriqués :

- Un modèle historique de gouvernement, dans une logique pré-décentralisation où l'État venait imposer au local des politiques nationales ;
- Un modèle de gouvernance basé sur des liens contractuels entre l'État et le local, avec la montée de la décentralisation. Ce modèle organise un pilotage de multiniveaux partenariaux ;
- Un modèle de gouvernement à distance, avec la montée en puissance des « agences ». Il s'agit d'un moment de recentralisation, de contournement des services déconcentrés de l'État et de pilotage par l'évaluation.

Concernant l'actualité, la circulaire du 12 juin 2019 relative aux services déconcentrés de l'État indique que les DSDEN vont être partagées entre les DSDEN et les unités territoriales de la DIRECCTE : « S'agissant de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative, les équipes départementales seront dorénavant placées dans les directions des services départementaux de l'éducation nationale tout en restant sous l'autorité du préfet de département pour ces missions. ».

Il s'agit donc de savoir où va se situer la gouvernance de la Cité Educative dans ce spectre des possibles. Est-ce que la mise en place de cette expérimentation sous forme de « label » aura un impact particulier sur la forme de gouvernance retenue ?

En effet, la labellisation est un nouvel instrument de l'action publique, après les contrats, les dispositifs et les agences. Selon Bergeron-Caste-Quellier (2014), il est possible de distinguer 4 points spécifiques du label :

- **Un mode opératoire** : « celui-ci mise et joue sur la volonté que manifestent les acteurs pour se positionner et se distinguer les uns par rapport aux autres dans un champ concurrentiel donné (...) afin de les orienter, de manière souple, vers des options que les acteurs de l'action publique – l'État au premier chef – considèrent comme collectivement bénéfiques. »
- **Un effet de distinction entre les projets** : « le contenu des pratiques identifiées comme vertueuses n'est pas entièrement défini à l'avance et il est laissé une certaine marge de manœuvre aux acteurs concernés »
- **Un mode de gouvernance à construire localement** : « la logique de ce gouvernement n'est pas celle de la stabilisation d'un standard qui autorise l'uniformisation des entités et pratiques d'un champ, mais la création continue de labels toujours plus exigeants dont seule une partie des membres d'un champ pourra prétendre s'orner »
- **Un accent important sur l'évaluation et la capitalisation** : « moins un désengagement de l'État que son investissement plus prononcé dans le gouvernement des conduites individuelles (via également, le gouvernement de conduites collectives) »

Les principaux points de vigilance à intégrer pour construire sa gouvernance locale sont les suivants :

- **Distinguer le politique** (le bien commun, le sens, les valeurs, etc. ...) **de la politique** (politicienne et qui est chronophage...) : penser solidarité territoriale avant tout plutôt que jeux d'acteurs en mouvement ;
- **Penser stratégie** (niveau d'ambition élevé, un coup d'avance sur les événements imprévisibles) **plutôt que tactique** (art du faible où l'on répond aux imprévus sans vision d'ensemble) ;
- **Penser le pilotage en termes d'enjeux de territoire**, et sortir le pilotage de sa seule dimension organisationnelle (respect des procédures et programmation financière) ;
- **Réduire le nombre de participants aux instances de pilotage** tout en préservant un niveau d'information élargi au plus grand nombre ;
- **Articuler les niveaux de pilotage** (décideurs, encadrement, terrain) de haut en bas et de bas en haut ;
- **Construire systématiquement des participations croisées** dans les pilotages (les cités éducatives dans le contrat de ville, la réussite éducative dans les REP+ et inversement, ...)
- **Penser à l'association systématique des usagers ;**
- **Faire des cités éducatives un levier pour de futurs exécutifs locaux.**

✓ Évaluer la Cité Educative

Afin d'envisager comment évaluer les projets de Cités Educatives, il est intéressant de revenir sur les processus d'évaluation à l'œuvre dans la politique de la ville et dans les politiques Educatives locales.

Tout d'abord, un premier point d'actualité est à prendre en compte. Les contrats de ville font l'objet d'évaluation à mi-parcours et d'une rénovation avec la mise en œuvre de protocole d'engagements réciproques sur les territoires. Les Cités Educatives, pour les territoires concernés, devront être intégrées au volet éducatif du contrat de ville et représentent son entrée principale. Étant donné que la rénovation doit avoir lieu pendant l'été 2019, il est important de bien mettre en cohérence la stratégie Cité Educative avec cette rénovation des contrats de ville.

Cette actualité nous interpelle au passage sur une contradiction au sein du volet éducatif du contrat de ville. Il y a régulièrement des demandes d'évaluation des contrats de ville. Il n'y a jamais vraiment eu de demandes nationales d'évaluation locale des programmes de réussite éducative, même si des évaluations nationales ont pu être conduites. Il est dès lors possible de s'interroger sur la forme que pourra prendre l'évaluation de l'expérimentation des Cités Educatives par l'État.

Pour rappel, un comité national d'évaluation et de suivi est mis en place pour suivre l'expérimentation. Il est piloté par Sylvie Charrière, députée de la Seine-Saint-Denis. Il aura pour objectif de faire des recommandations au gouvernement, et inspirer la prochaine génération de contrats de ville, pour replacer la question éducative au cœur des enjeux.

Des critères d'évaluation nationaux seront proposés, en parallèle des modalités d'évaluation locales retenues.

Jean-Marc Berthet a mené une mission d'évaluation du volet éducatif d'une trentaine de contrats de ville. Plusieurs points saillants ressortaient et peuvent être utiles dans la méthodologie de projet des cités éducatives.

En termes d'objectifs, 3 grands types sont investis principalement : la réussite éducative, la lutte contre le décrochage scolaire et le soutien à la parentalité. Le public cible est large, de 0 à 25 ans, en intégrant déjà la problématique de la scolarisation des moins de trois ans et l'importance du raccrochage et de l'insertion des jeunes de plus de 16 ans.

Le point de faiblesse principal semble être le manque de stratégie d'ensemble relative à ce volet. De plus, la réussite éducative a une tendance à s'autonomiser de la politique de la ville, qui correspond au risque de séparation entre stratégie et actions menées.

Enfin, l'évaluation a souvent été sous-investie. Ce problème est renforcé par le manque de diagnostics réalisés, avec une difficulté à récupérer des données.

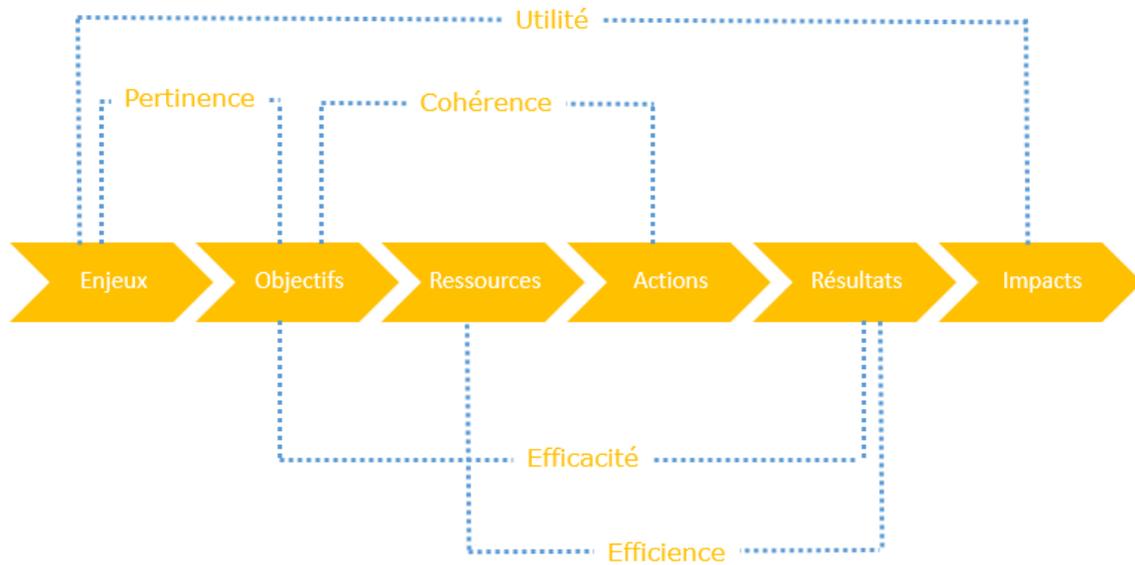
✓ Proposition de méthodologie d'évaluation

Quelques préalables sont à prendre en compte pour mettre en place son évaluation :

- C'est au moment du projet que l'on prépare son évaluation ;
- Il faut distinguer le contrôle (une prise) de l'évaluation (deux prises T0 et T1 : d'où la nécessité de tableaux de bord) : évaluer c'est dire la valeur d'un chemin parcouru entre deux points ;
- On ne peut pas tout évaluer : il faut faire des choix d'évaluation. Ces choix se font via la création d'un référentiel d'évaluation et/ou de questions évaluatives ;
- Evaluer sert à reformuler de futurs objectifs et de futurs résultats attendus (inscription dans une montée en qualité au fil du temps). L'évaluation doit permettre d'adapter l'expérimentation au fur et à mesure ;
- Il ne faut pas mettre en œuvre une méthodologie trop lourde. Il s'agit de choisir des tableaux de bord, quelques questions évaluatives et s'y tenir.

Si évaluer signifie dire la valeur d'un chemin parcouru entre deux points (T0 et T1), il signifie également comparer deux éléments de notre arbre de projets. Nous avons 4 termes qui fonctionnent en système et que nous pouvons analyser : les besoins, les objectifs, les moyens et les résultats.

- Comparer les objectifs aux enjeux : la pertinence du projet
- Comparer les résultats aux objectifs fixés : l'efficacité du projet
- Comparer les résultats aux ressources mis en œuvre : l'efficacité du projet
- Comparer les ressources mobilisées aux objectifs annoncés : la cohérence du projet



Pour analyser ces éléments, plusieurs types d'indicateurs sont disponibles : des indicateurs de réalisation, des indicateurs de résultats et des indicateurs d'impacts.

On peut évaluer différents objets : les résultats d'un programme, la transversalité de l'action publique, les modalités de gouvernance.

Les questions évaluatives peuvent quant à elles prendre différentes formes : descriptives, causales ou normatives.

Il faut être vigilant au design retenu. Certaines questions, certaines sources méthodologiques peuvent être plus ou moins difficiles à mettre en œuvre ou à collecter et devenir rapidement chronophages. Par exemple, si le choix est fait de mettre en place un suivi de cohorte, cela doit être pensé dès le démarrage du projet, en anticipant l'organisation de ce suivi.

Atelier n°6 – Evaluer son projet – Construire un référentiel d'évaluation des Cités Educatives

Au vu des éléments présentés par Jean-Marc Berthet, un tableau synthétique est proposé aux participants pour débiter leur réflexion sur le référentiel d'évaluation à mettre en œuvre pour évaluer l'expérimentation locale de la Cité Educative.

Trois grands axes d'évaluation sont présentés :

- L'évaluation des enjeux et des impacts (pour évaluer la pertinence du projet),
- L'évaluation des modalités de gouvernance et de participation,
- L'évaluation des objectifs opérationnels (pour évaluer l'efficacité et l'efficience du projet).

Le premier objectif est de pouvoir définir quelques questions évaluatives au cœur de notre projet. Il n'est pas possible d'évaluer tous les éléments faisant partie de notre projet. Il faut réussir à dégager les grandes problématiques auxquelles nous souhaitons pouvoir répondre à travers l'évaluation. Une fois ces questions évaluatives définies, le choix de la méthode (qualitative/quantitative et source) ainsi que de l'indicateur retenu permet de savoir si les données sont déjà disponibles ou si un travail spécifique de collecte de données et de construction de l'outil est à mettre en œuvre. Il faut ensuite définir le responsable du suivi de l'évaluation, ainsi que le rythme d'actualisation de cet élément. Ce rythme sera différent d'un élément à un autre : une mesure de l'efficacité d'une action opérationnelle peut être suivie plus régulièrement qu'une mesure d'impact, qui demande plus de temps de mise en œuvre pour pouvoir être évaluée.

Exemple de tableau de suivi pour l'axe « Enjeux et impacts » - Référentiel d'évaluation de la Cité Educative

Enjeux et impacts (évaluer la <u>pertinence</u> et l' <u>utilité</u> du projet)					
Éléments à évaluer	Questions évaluatives	Méthode à utiliser	Indicateurs d'évaluation retenus	Rythme d'actualisation	Pilote

Atelier n°7 – Préparer la rentrée de septembre 2019 – Réaliser un rétroplanning

Une fois la labellisation effective, la deuxième étape de vie des Cités Educatives va débuter en septembre 2019. Le calendrier prévisionnel prévoit 4 mois (sept-déc. 2019) pour finaliser les projets de Cités Educatives et aboutir à une contractualisation pour la période 2020-2022.

Afin de mobiliser et fédérer l'ensemble de la communauté éducative et des institutions partenaires, le démarrage doit être pensé en amont pour débiter les travaux effectivement dès septembre.

De plus, le délai de 4 mois étant relativement court pour réaliser un projet stratégique d'ensemble et obtenir la validation de l'ensemble des partenaires, un rétro planning doit être travaillé dès à présent pour bien définir les différentes actions à mener, leur calendrier et le copilote plus spécifiquement en charge du suivi de chacune des actions à mener. Afin d'organiser cette deuxième phase de construction du projet, il est conseillé aux acteurs d'organiser des réunions de travail local début juillet, une fois les pré projets finalisés et les dossiers de candidature rendus.

Voici quelques éléments qui peuvent faire partie de cette réflexion en amont :

- Quels sont les partenaires à mobiliser ? Comment les mobiliser ? (Format de présentation, cadre, etc.)
 - o Partenaires institutionnels et financeurs
 - o Porteurs de projet
 - o Familles, jeunes et habitants
 - o Etc.
- Quelles instances de pilotage et de suivi sur la période ? À quelle date ?
- Quel lien et mise en cohérence avec les projets déjà en cours ? (Instances, partenaires, actions, etc.), ainsi qu'avec les circuits de validation interne ?
- Est-ce que des actions seront déjà lancées dès la rentrée de septembre ou avant la fin d'année ?

Mixité sociale, renouvellement urbain et Cités Educatives : quelles perspectives ? – Étienne Butzbach, CNESCO, et Alice Collet, ANRU

Les critères d'identification des territoires éligibles à l'expérimentation Cités Educatives, précisés dans l'instruction du 13 février 2019 relative au déploiement des Cités Educatives, retenaient 2 problématiques principales :

- *Des dysfonctionnements urbains importants, visibles via la présence localement d'un NPRU d'intérêt national,*
- *Un manque de mixité scolaire, avec la présence d'au moins un REP+.*

Dans ce cadre, la synergie des stratégies des futures Cités Educatives avec les stratégies de mixité scolaire et de renouvellement urbain va être recherchée. Pour cela, il apparaît essentiel de mener une réflexion intégrée le plus en amont possible, en travaillant conjointement projet éducatif local, stratégies du bâti et réflexion sur la carte scolaire. Les calendriers de démarrage des Cités Educatives et du Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain (NPNRU) étant concomitants, cette mise en cohérence peut être pensée de manière d'autant plus fine.

Deux interventions d'experts ont permis d'investir ces questions, afin d'imaginer ensemble les perspectives pour les futures cités éducatives :

- ***Etienne Butzbach coordonne le réseau mixité à l'école au sein du Conseil national d'évaluation du système scolaire. C'est un réseau d'expertise académique et praticienne des politiques publiques sur cette thématique. Vous pouvez retrouver la dernière publication en cliquant [ici](#).***
- ***Alice Collet, chargée de mission à l'Agence Nationale du Renouvellement urbain, a contribué à la rédaction d'un cahier pour accompagner le lien entre « école et renouvellement urbain », que vous pouvez retrouver en ligne en cliquant [ici](#).***

✓ Étienne Butzbach, coordonnateur du réseau Mixité à l'école, Conseil National d'Évaluation du Système Scolaire

Vous pouvez retrouver plus d'informations pour investir ce sujet dans les documents suivants :

- Conférence de comparaisons internationales « Mixité sociale et scolaire, ségrégation inter et intra établissement dans les collèges et lycées français », juin 2015, CNESCO, Étienne Butzbach : <http://www.cnesco.fr/wp-content/uploads/2015/05/Etat-des-lieux-Mixit%C3%A9-%C3%A0-l-%C3%A9coleFrance1.pdf>
- Rapport « Éclairage de terrain de certaines politiques locales de mixité à l'école, observation d'initiatives locales », octobre 2018, CNESCO, Étienne Butzbach : http://www.cnesco.fr/wp-content/uploads/2018/10/181026_Cnesco_Butzbach_mixite_sociale_ecole.pdf

Des échanges sont en cours pour envisager comment joindre ces deux démarches et intégrer au mieux le sujet de la mixité scolaire dans les projets de Cités Educatives.

✓ **Mixité scolaire : une urgence à agir**

Etienne Butzbach revient tout d'abord de manière synthétique sur l'urgence d'agir sur cette thématique au vu d'un constat partagé sur la situation actuelle où plusieurs éléments concourent à cette problématique :

- Importance du déterminisme social dans la réussite scolaire,
- Ghettoïsation de certains établissements scolaires,
- Enjeu de sensibiliser aux valeurs de la République des élèves d'établissements en difficulté,

- Plus positivement, apports de recherches ayant montré que la mixité scolaire a des résultats positifs pour la réussite scolaire des plus faibles, tout en ne nuisant pas à la réussite des plus forts et en ayant un impact positif pour tous en termes de socialisation.

Le système scolaire français est aujourd'hui l'un des plus inégalitaires des pays européens. Il y a des effets puissants et dévastateurs de la ségrégation sociale. Pour poser ce constat, il est possible de prendre l'exemple des résultats des enquêtes PISA, où l'on retrouve la situation des pays en fonction de leur niveau de performance et d'équité. On voit une évolution négative entre 2003 et 2012.

Le réseau mixité sociale du CNESCO a travaillé sur 4 thématiques prioritairement :

- L'implication des parents,
- La formation des enseignants,
- Le territoire pertinent pour mener ces politiques,
- La ségrégation intra-établissement.

La mission a permis de suivre notamment des sites ayant engagé une démarche sur les villes de Toulouse, Clermont-Ferrand, Nancy, Nîmes, Nantes, Lyon et Paris. Elle a également permis de proposer des éléments de référentiel grâce à un travail national.

Plusieurs éléments préalables sont à prendre en compte pour mener une politique de mixité :

- **Envisager la politique de mixité dans son aspect global** : mixité sociale, scolaire et ethnoculturelle.
- **Penser la politique de mixité dans la durée**. C'est une politique qui aura des impacts sur plusieurs années et non pas à court terme. C'est une politique du temps long.
- **Avoir un plan d'action pluriannuel**, avec des plans à court, moyen et long terme.
- **Mettre en œuvre une approche systémique**, intégrant bien le primaire, le collège et le lycée. C'est notamment important dans les choix d'anticipation des parents. Il faut donc avoir autour de la table les communes, les intercommunalités, les départements et les régions. Cette approche systémique se pense également au sein de l'État, entre l'Éducation nationale et les autres ministères.
- **Se positionner à l'échelle pertinente**, pour ne pas être à une échelle trop réduite pour penser la mixité scolaire. La mixité doit se penser avec les établissements de centre-ville par exemple.
- **Travailler un consensus** et enrôler tous les interlocuteurs dans cette politique.

✓ **Réaliser un diagnostic partagé de la situation locale**

La première phase essentielle à toute politique de mixité scolaire est la phase de construction d'un diagnostic partagé. Il est important d'objectiver ces phénomènes, d'identifier la spécificité des problèmes posés, d'inventorier les ressources et de définir des territoires à enjeux. Cela permet d'élaborer des scénarios. Plusieurs items peuvent se croiser avec les cités éducatives et sont intéressants à analyser. Le diagnostic partagé doit se construire autour de 4 étapes essentielles :

- La composition sociale de l'établissement (avec des indicateurs sur la répartition des enfants les plus défavorisés dans l'ensemble des collèges),
- Le rapport avec le secteur de référence (avec des indicateurs de mixité résidentielle permettant de savoir si le collège est le reflet du territoire sur sa composition sociale),
- Le rapport entre les flux d'élèves hors du secteur et leur destination, pour identifier les flux d'élèves scolarisés ou non dans le secteur de recrutement de l'établissement,

- L'évitement entre école et collège,
- D'autres données sont à prendre en compte ici en parallèle, comme l'accès à la restauration ou au bus scolaire par exemple.

✓ **Construire un système de représentation partagé : premiers résultats issus des expérimentations et leviers pour agir**

À l'issue de ce diagnostic partagé, on aboutit à un système de représentation partagé qui nous donne le cadre d'action. Cela permet de déterminer les territoires à enjeux localement. Il faut trouver l'espace de travail et de coopération au bon échelon, qui n'est pas toujours situé au niveau du seul collège, mais peut être une échelle plus large. Cela peut aussi poser la problématique du dépassement du cadre communal, avec une réflexion à avoir au niveau intercommunal. Ces questionnements dans le cadre des politiques de mixité peuvent être mis en lien avec les travaux en cours sur la Cité Educative.

Plusieurs niveaux d'intervention peuvent être mobilisés pour agir sur les enjeux de mixité sociale et scolaire :

- Une intervention sur le bâti en amont pour favoriser la mixité résidentielle : l'intervention de l'ANRU permettra de revenir sur ce sujet ;
- Intégrer l'enseignement privé à la réflexion. Cela n'est pas évident. Certains font le choix d'intégrer des quotas de mixité sociale, via des conventions de financement (exemple de Toulouse et Paris). Toutefois, l'augmentation de la mixité sociale des collèges privés peut avoir un risque d'abaissement de la mixité scolaire des établissements publics alentour ;
- Une réflexion sur la localisation et la sectorisation des établissements par les collectivités en charge. Plusieurs angles sont ici possibles : l'exemple des secteurs multicollèges à Paris ; les travaux sur la carte scolaire ;
- Une attention renforcée sur les liaisons écoles-collèges : il y a souvent une perte de mixité entre école et collège, il faut pouvoir emporter la cohorte d'enfants du primaire vers le collège avec un rôle important des liaisons-écoles-collèges ;
- Un travail sur les conditions de scolarisation. Au-delà du travail de sectorisation géré principalement par les collectivités locales, l'Éducation Nationale a également un rôle très fort à jouer dans les politiques de mixité scolaire. L'institution doit s'organiser pour répondre à ce défi éducatif. L'exemple de Toulouse est ici emblématique : plusieurs centaines d'enfants du quartier du Mirail vont être scolarisés dans des collèges du centre-ville. Afin de faciliter cette transition, les équipes toulousaines ont identifié 5 points essentiels à prendre en compte : gestion de l'hétérogénéité et la diversité par la pédagogie ; (journées de formation des équipes ; des évaluations diagnostics des élèves ; des IMP supplémentaires, etc.) ; focus sur l'aide au travail personnel des élèves ; travail sur la vie scolaire ; liaison école-collège ; implication des familles ;
- Une implication des parents et des enseignants : c'est un élément extrêmement important à prendre en compte dans la mise en œuvre de ce type de projet.

✓ **Partenariat et pilotage des politiques de mixité**

Il faut être vigilant à formaliser et renforcer les modalités de pilotage entre les différentes parties prenantes de ces politiques. Il faut tout d'abord formaliser le partenariat via des conventions. Il faut ensuite construire une gouvernance multiniveaux et multiacteurs, via des comités de suivi notamment. Dans ce cadre, il faut également penser à intégrer des dispositifs d'accompagnement, de suivi et d'évaluation.

Pour conclure, les problématiques, enjeux et leviers dans les politiques de mixité scolaire sont très proches des sujets de la Cité Educative. Il sera important de faire converger ces deux

expérimentations. L'un des enjeux principaux identifiés dans les politiques de mixité scolaire est de réussir à traduire dans des dispositifs et des modes d'organisation pérennes les expérimentations de terrain.

✓ **Alice Collet, chargée de mission cohésion sociale et gestion urbaine, Agence Nationale du Renouvellement Urbain**

L'intervention va permettre de présenter les enseignements tirés du bilan du premier programme national de rénovation urbaine (PRU), au sein duquel la question du traitement du sujet scolaire et éducatif a fait jour. Près de 60% des projets ont touché au sujet scolaire. Près de 40% des opérations financées sur des équipements publics portaient sur des écoles ou des lieux éducatifs. 5% des subventions ont porté sur le bâti scolaire et l'ANRU s'est retrouvé à être le deuxième financeur du bâti scolaire derrière les communes.

Pour répondre à cet enjeu, l'ANRU a publié un cahier ressource présentant des éléments pour faciliter l'articulation entre renouvellement urbain et sujets éducatifs et scolaires.

✓ **L'ANRU et le NPNRU**

Alice Collet commence par présenter l'ANRU et le NPNRU, afin de donner des clés de lecture sur ce monde professionnel. En effet, dans le cadre du nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU : 2014-2024) et du lancement de l'expérimentation des Cités Educatives, les professionnels de l'éducation vont être amenés à travailler avec les professionnels du renouvellement urbain.

L'ANRU est un Établissement public (EPIC) créé en 2003 pour contribuer à la réalisation du Programme National de Rénovation Urbaine (PNRU : 2004-2018) en accordant des concours financiers aux collectivités territoriales et aux organismes publics et privés. L'ANRU est le lieu du partenariat entre l'État, Action Logement, l'Union Sociale pour l'Habitat et la Caisse des Dépôts. Le financement du PNRU a été de 12,35 milliards d'euros, apportés essentiellement par Action logement, pour 47 milliards d'euros d'investissement total généré.

Ces contributions viennent financer des projets d'ensemble, sur des territoires circonscrits. Il s'agit de projets pluriannuels, associant un collectif d'acteurs locaux (communes, EPCI, Département, Région, État, bailleurs sociaux, bailleurs privés habitants). L'objectif du PNRU était de renforcer l'attractivité des quartiers, améliorer la mixité sociale en travaillant sur l'offre d'habitat et mieux répartir l'offre d'habitat social, en lien avec des politiques d'accompagnement comme les transports, des politiques d'équipements publics.

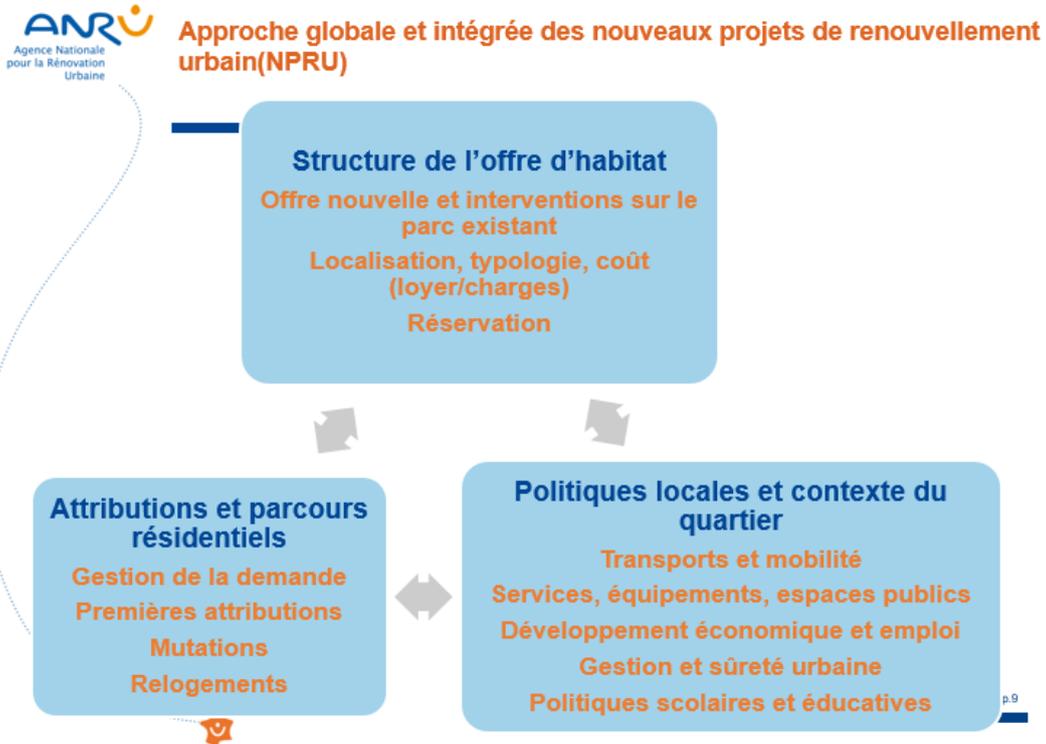
Le NPNRU se fixe de nouveaux objectifs :

- Tout d'abord, on ne parle plus de rénovation urbaine, mais de renouvellement urbain. L'objectif est d'articuler enjeux sociaux, urbains, économiques et environnementaux et activer les facteurs clés de réussite du projet (emploi, mobilité, développement économique, éducation ...). Ainsi, la stratégie scolaire et la stratégie d'attribution (lien à la mixité scolaire) font partie intégrante des critères de recevabilité des projets,
- L'agglomération porte dorénavant le projet, non plus la ville. L'objectif est de faire évoluer la place du quartier dans l'agglomération et l'inscrire durablement dans les dynamiques territoriales,
- Inscrire le projet dans le temps long de la transformation urbaine, penser l'évolution du quartier à 10/15 ans, tout en posant des jalons intermédiaires et les signes de cette transformation.

Ce qui caractérise le mode de fonctionnement de l'ANRU est le lien entre partenariat local et national, pour des projets partagés avec des objectifs stratégiques et opérationnels :

- Un cadre de programme national est fixé via le Règlement Général de l'ANRU, document de référence du NPNRU. Les projets sont toutefois adaptés au territoire et contextualisés, pour prendre en compte les dynamiques locales.

- L'objectif est d'avoir une approche la plus systémique possible, pour traiter les dimensions urbaines, sociales, économiques et environnementales du quartier : organisation urbaine, offre d'habitat, équipements et services, diversification fonctionnelle, relogement, attributions, insertion, gestion, etc.



- L'action est ciblée et massive, pour créer le changement, avec une mutualisation des aides, via un guichet unique à l'ANRU.
- Les engagements sont contractualisés dans une convention pluriannuelle qui permet de responsabiliser les partenaires, faciliter le pilotage et la visibilité sur le projet. Des sanctions sont prévues en cas de non-respect des engagements. La contractualisation se fait en 2 temps : tout d'abord un protocole de préfiguration, puis une convention.
- Le NPRU est également pensé comme totalement intégré au contrat de ville. Il peut être vu comme le pilier urbain du contrat de ville.

✓ **Bilan du PNRU et prise en compte de l'enjeu éducatif**

Près de 60% des projets ont touché au sujet scolaire. Près de 40% des opérations financées sur des équipements publics portaient sur des écoles ou des lieux éducatifs. 5% des subventions ont porté sur le bâti scolaire et l'ANRU s'est retrouvé à être le deuxième financeur du bâti scolaire derrière les communes. La majorité des interventions portaient sur des établissements du 1^{er} degré. La plupart des travaux relevait de l'embellissement, de la mise aux normes et de petites requalifications. Dans le cadre du PNRU, le sujet scolaire a été traité majoritairement sous l'angle du bâti et insuffisamment sous l'angle du fonctionnement et de l'offre éducative globale. Certains projets ressortent tout de même de manière exemplaire, en ayant poussé leurs réflexions plus loin sur ce sujet. Des interventions parfois plus ambitieuses portaient par exemple sur :

- L'offre éducative et les services scolaires (comme la restauration scolaire),
- L'évolution de la carte scolaire, avec des relocalisations d'établissements comme avec l'exemple de Floirac,
- Les projets pédagogiques des établissements, le travail sur le climat scolaire,

- Des évolutions de la vocation des établissements scolaires : écoles ouvertes sur la ville, pensées comme des lieux de vie.

Le bilan du PNRU permet de faire ressortir le lien fort entre l'attractivité du quartier et la question scolaire. On ne travaille pas l'attractivité d'un quartier sans travailler sur l'attractivité de l'école. Il y a ici une spécificité des QPV, en termes de contexte socio-économique des habitants (taux de jeunes importants, des situations sociales vulnérables, l'école comme point d'ancrage majeur, réussite et ségrégation scolaire, un bâti scolaire souvent vétuste dans les quartiers). L'école est donc un levier clé pour le changement d'image d'un quartier. La stratégie d'implantation d'une famille repose fortement sur les écoles présentes. La qualité de l'offre éducative est donc un élément essentiel. À l'inverse, la mixité résidentielle du quartier va avoir un impact sur le fonctionnement de l'école.

L'attractivité de l'école est liée à 4 facteurs indissociables, sur lesquels l'ANRU ne doit pas être limitée à l'action sur le bâti, mais peut s'intéresser au lien avec les pratiques pédagogiques, le climat scolaire, etc. :

- Implantation / qualité / adaptation du bâti scolaire (adaptation à la démographie scolaire, impact sur le bien-être et la performance scolaire (Cnesco), intégration urbaine et accessibilité, etc.) ;
- Offre éducative globale : périscolaire, socio-éducatif, restauration scolaire, santé scolaire, accueil petite enfance, etc.
- Mixité des publics scolaires ;
- Fonctionnement de l'établissement : pratiques pédagogiques, climat scolaire, relations avec les parents, etc.

✓ **Les enseignements pour le NPNRU**

Il y a une volonté nationale de mieux intégrer la question scolaire et éducative dans le NPNRU. L'ANRU a tout d'abord inscrit dans son Règlement général que le sujet éducatif est un élément clé : « *vigilance particulière de l'ANRU au projet de fonctionnement des équipements, notamment scolaires et périscolaires (...) politique de réussite scolaire, plus particulièrement au collège* ».

L'article 3 de la convention pluriannuelle de renouvellement urbain doit intégrer plusieurs éléments :

- Articuler intervention sur le bâti avec la stratégie éducative locale et politique locale de réussite scolaire et éducative ;
- Cohérence entre NPRU / désenclavement / requalification et diversification de l'offre d'habitat et intervention sur l'offre scolaire et éducative ;
- Travail sur la fréquentation des établissements (carte scolaire) ;
- Articulation entre projets immobiliers / pédagogiques des établissements ;
- Intégration des interventions sur l'offre scolaire avec la politique locale de réussite scolaire et éducative.

Il y a également un infléchissement des modes d'interventions de l'ANRU, avec un investissement consacré prioritairement à des opérations d'ampleur (démolition/création/relocalisation, expansion d'équipements existants).

Afin de traiter au mieux ce sujet, plusieurs lignes forces ressortent :

- Agir le plus en amont possible, en associant les acteurs éducatifs dès la phase de maturation du projet pour travailler avec eux à un diagnostic préalable ;
- Penser cette articulation au bon niveau et installer une logique de « mode projet », avec l'Éducation Nationale, les collectivités locales, l'ANRU, les représentations de parents, d'élèves et d'habitants, ainsi que les associations et porteurs de projets éducatifs ;
- Réfléchir à l'ensemble des échelles, en prenant en compte le lien du quartier à la ville et à l'agglomération, le lien entre offre publique et privée et le parcours du jeune, de la petite enfance au lycée.

La mise en œuvre de cette méthodologie de projet pour intégrer la question éducative au renouvellement urbain repose sur plusieurs étapes indispensables :

- **Pilotage et gouvernance** : En préambule, il est essentiel de bien penser le pilotage et la gouvernance du projet. Tout au long des phases de vie du projet, nous devons retrouver un comité de pilotage, et un comité opérationnel de mise en œuvre. Le comité de pilotage doit comporter le trio de la collectivité porteuse du projet, de l'IA-DASEN et du délégué territorial de l'ANRU ainsi que des financeurs.
- **Diagnostic partagé** : Afin d'élaborer ce diagnostic, il faut réunir au plus tôt les acteurs compétents, en prenant en compte les questions d'échelles pertinentes d'analyse. Plusieurs points de vigilance ressortent à ce stade : le nombre d'acteurs à solliciter peut être important et les données mobilisables sont parfois difficiles à obtenir et sont soumises à des règles de diffusion restrictives si les données sont sensibles.
- **Stratégie scolaire et éducative** : la stratégie scolaire, pour renforcer l'attractivité de l'offre scolaire, doit reposer sur 4 leviers : le bâti scolaire, l'offre pédagogique et le fonctionnement des établissements, les services scolaires, périscolaires et éducatifs et la carte scolaire. Ces différents leviers interagissent entre eux. L'ANRU se trouve à la croisée de plusieurs de ces leviers, non pas seulement le bâti, mais également le travail sur les services scolaires par exemple.
- **Programmation et conception des équipements scolaires** : dans ce cadre, il semble important de garder à l'esprit que le projet architectural doit être mis au service du projet pédagogique, et non l'inverse. Il faut pour cela associer le plus en amont les acteurs de l'éducation et les publics scolaires à la programmation et la conception des équipements.

Dans le cadre de la phase de programmation, plusieurs points clés doivent être intégrés à la réflexion afin de penser au mieux le projet bâti au projet scolaire et éducatif :

- Localisation, dimensionnement, insertion urbaine et traitement des abords de l'établissement ;
- Prise en compte des différents temps des élèves, enseignants et autres intervenants ;
- Espaces d'apprentissage, de circulation et de détente ;
- Besoins liés à l'éducation prioritaire et aux filières spécifiques ;
- Espaces visant à renforcer la place des parents à l'école.

5. Une stratégie progressive, intégrant un dispositif d'évaluation

