

DECEMBRE 2023

# Cités éducatives – Evaluation des parcours d’orientation, de formation et d’insertion au-delà et en parallèle du champ scolaire pour les 11-25 ans

Rapport final



## À propos du groupe Pluricité

Fondé en 2004 dans un contexte de recherche d'efficacité et de sens de l'action publique, le Groupe Pluricité met en œuvre une démarche collaborative pour analyser, évaluer et accompagner les mutations de l'action publique, des organisations et des territoires, dans un objectif d'utilité sociale et économique.

Pour plus d'informations : [www.pluricite.fr](http://www.pluricite.fr)

---

Rédacteur	Pluricité
Date version	8 décembre 2023
Statut	Version finale

---



## TABLE DES MATIERES

<b>1</b>	<b>SYNTHESE DU RAPPORT FINAL</b> .....	<b>7</b>
1.1	La démarche évaluative .....	7
1.1.1	Les travaux engagés .....	7
1.1.2	La méthodologie de la synthèse .....	8
1.2	Le questionnement commun .....	8
<b>2</b>	<b>SYNTHESE DU RAPPORT FINAL – LES ENSEIGNEMENTS A RETENIR</b> .....	<b>11</b>
	Les Cités éducatives permettent-elles la mise en place d'une « grande alliance éducative » ? .....	11
	Des Cités éducatives qui favorisent un élan partenarial local, mais avec globalement des dynamiques « à deux vitesses » entre les pilotes, d'une part, et les professionnels de terrain, de l'autre.....	11
	Les Cités éducatives ont-elles engendré des évolutions au niveau de l'offre thématique, du contenu et du format des actions ? .....	19
	Des éléments de renforcement de l'offre qui peuvent s'observer (plus grande complémentarité, actions nouvelles, expérimentations engagées...) sans plus-value manifeste.....	19
	Les actions engagées dans le cadre des Cités éducatives ont-elles des effets sur les représentations, les parcours et les pratiques des différents « usagers » : élèves, jeunes, parents et professionnels ?.....	23
	Des effets identifiés sur les parties prenantes activement impliquées dans la Cité éducative, mais moins perceptibles sur l'ensemble de la communauté éducative.....	23
<b>3</b>	<b>PREAMBULE AU RAPPORT FINAL</b> .....	<b>26</b>
3.1	Statut du document .....	26
3.2	Les principaux objectifs de l'évaluation .....	26
3.2.1	L'enjeu de l'emploi, de l'orientation et de la formation .....	26
3.2.2	Les principaux objectifs de l'évaluation .....	27
3.3	Le questionnement évaluatif : rappel .....	28
3.3.1	3 axes d'investigation thématiques, traduits en 7 questions évaluatives .....	28
3.3.2	2 axes d'investigation transversaux, traduits en 3 questions évaluatives .....	28
3.4	La démarche méthodologique mise en place .....	29
3.4.1	Les étapes et les principes méthodologiques du travail engagé .....	29
3.4.2	Un échantillon composé de 5 Cités comme terrain d'étude .....	30
<b>4</b>	<b>L'ANALYSE COMPARATIVE DES REVUES DE PROJET 2021 DES 80 CITES EDUCATIVES DE LA PREMIERE SESSION DE LABELLISATION</b> .....	<b>33</b>
4.1	L'analyse des « approches » des Cités éducatives, dans le partenariat, la gouvernance et la mise en œuvre de projets .....	35
4.1.1	Des Cités éducatives toujours en expérimentation, qui se construisent chemin faisant .....	35
4.1.2	Des modalités de gouvernance et de soutien aux projets variés, reflet des « modèles » de Cités .....	36
4.2	L'analyse des actions relevant de l'orientation, la formation et l'insertion .....	40
4.2.1	Un champ secondaire des plans d'action des Cités éducatives .....	40
4.2.2	Des actions s'adressant avant tout aux 11-15 ans.....	41



4.2.3	Autant de mesures nouvelles que de mesures renforcées parmi les actions soutenues.....	42
4.2.4	Une majorité d'actions portées sur l'orientation au sein des programmes d'actions des Cités .....	42
4.2.5	Des innovations dans les actions qu'il est difficile de percevoir à l'échelle du benchmark.....	46
4.3	À retenir sur l'analyse comparative .....	47
<b>5</b>	<b>DU COTE DU POSITIONNEMENT DES CITES, DE LEURS FONCTIONNEMENTS GENERAUX ET APPROCHES D'ENSEMBLE .....</b>	<b>49</b>
5.1	Moins une lecture du cadre national en tant que tel qu'une approche territorialisée... qui peut cependant constituer une approche en creux du cadre national .....	49
5.2	Des Cités qui présentent une diversité d'approches, renvoyant aux intentions et aux situations de départ, et qui peuvent évoluer dans le temps .....	50
5.2.1	Des contextes d'émergence et de mise en place qui vont jouer sur le profil des Cités.....	50
5.2.2	Plusieurs modèles de fonctionnement observés.....	56
5.2.3	L'effet levier au niveau de la constitution d'une approche territoriale .....	65
5.2.4	Les freins et les facteurs facilitant le développement des Cités .....	70
5.3	À retenir sur le positionnement des Cités .....	71
<b>6</b>	<b>DU COTE DES APPROCHES THEMATIQUES .....</b>	<b>74</b>
6.1	L'approche nationale des thématiques du lot .....	74
6.2	La perception par les acteurs locaux des thématiques du lot .....	74
6.2.1	Des thématiques au cœur des priorités établies par les 5 Cités de l'échantillon .....	74
6.2.2	Un niveau de déclinaison opérationnelle plus ou moins connecté du degré de priorisation stratégique .	78
6.2.3	Des thématiques qui n'ont pas été investies à égale mesure sur les deux premières années.....	84
6.2.4	Quelques éléments sur l'évolution de la prise en compte thématique à date d'écriture du rapport final	84
<b>7</b>	<b>L'EMERGENCE DES PROJETS.....</b>	<b>86</b>
7.1	Diverses logiques d'émergence, avec trois formes principales .....	86
7.2	Différents rôles de la Cité dans l'émergence des actions .....	90
7.3	La mobilisation des ressources humaines et d'ingénierie de la Cité .....	91
<b>8</b>	<b>LES PROJETS DANS L'OFFRE DU TERRITOIRE .....</b>	<b>93</b>
8.1	Des projets nouveaux ou des dynamiques ralliées, à divers titres .....	93
8.2	Une forte logique de complémentarité .....	94
8.3	Une Cité levier d'action.....	97
8.4	Des actions qui donnent de la visibilité à la Cité.....	98
<b>9</b>	<b>LES MODALITES DE MISE EN ŒUVRE DES PROJETS.....</b>	<b>99</b>
9.1	Dans la mise en œuvre des actions : deux principaux modèles se dégagent avec des Cités « à la manœuvre » et d'autres qui confortent un rôle de donneur d'ordre.....	99
9.1.1	Des Cités « opératrices » qui prennent un rôle actif dans l'ingénierie et la mise en œuvre des projets...	99



9.1.2	... d'autres qui confortent leur rôle de donneur d'ordres, quoi qu'assumant un rôle prégnant dans l'ingénierie et la co-construction des projets.....	100
9.2	Des actions déployées sur tout ou partie du territoire de la Cité.....	101
9.2.1	Des collègues « chefs de file » plus fortement mobilisés et ciblés, dans le déploiement des actions .....	101
9.3	Des actions essentiellement tournées vers les 11-15 ans, mais des publics aux profils variés ciblés..	102
9.3.1	Des actions qui ciblent prioritairement les collégiens de 11 à 15 ans .....	102
9.3.2	La Cité JM Basquiat se démarque par son ouverture à des actions centrées sur les plus de 16 ans et les jeunes NEET.....	102
9.3.3	En termes de profils, des actions tournées vers 1/ des jeunes ayant le moins d'opportunité ou « à risque » de décrochage, 2/ des actions non fléchées ouvertes à tous, cherchant une mixité de publics .....	104
9.4	Un repérage des jeunes qui se fait majoritairement par les établissements scolaires, des circuits qui peuvent ponctuellement associer des tiers.....	105
9.5	Un nombre significatif d'actions qui soutiennent une expérience socio-éducative à distance du cadre scolaire.....	107
9.5.1	Des actions majoritairement menées « hors les murs » et associant les acteurs socio-éducatifs des territoires .....	107
9.5.2	Des actions qui peuvent se dérouler en tout ou partie, sur le temps scolaire .....	109
9.6	Des actions mobilisant une pluralité d'acteurs et des approches pluridisciplinaires .....	110
9.6.1	Les actions étudiées se démarquent par la mobilisation d'un réseau d'acteurs diversifiés, traduisant une recherche de pluridisciplinarité dans les approches proposées .....	110
9.6.2	Si les actions mobilisent des approches pluridisciplinaires, le dialogue autour des situations entre les acteurs de la sphère scolaire et de l'extrascolaire pourrait encore se renforcer.....	112
9.6.3	L'exemple des actions tournées vers les plus de 16 ans au sein desquelles les acteurs de l'insertion jouent un rôle pivot.....	113
9.7	Des contenus hétérogènes oscillant entre offre « globale » et « à la carte » ; peu d'accompagnements individualisés .....	115
9.7.1	Des actions déployées à l'identique pour l'ensemble des cohortes de jeunes .....	115
9.7.2	Des actions à la carte, à saisir en fonction des besoins et projets.....	115
9.7.3	A la marge, un accompagnement socio-éducatif individuel proposé.....	115
9.8	En majorité, des petits effectifs accueillis pour un effet « cohésion » .....	116
9.9	Des actions « flash » et d'autres « filées » déployées sur un temps long .....	117
9.10	Des pédagogies actives et des modalités renouvelées, traduisant la contribution des Cités à la construction d'une offre nouvelle .....	119
10	LES RESULTATS ET LES EFFETS DE L'APPROCHE THEMATIQUE ET DES PROJETS MIS EN ŒUVRE .....	121
10.1	L'effet levier au niveau des partenariats observés en matière d'approche thématique et quant à la mise en place plus générale de la Cité éducative .....	121
10.1.1	Des Cités éducatives qui viennent le plus souvent dans une logique de renforcement et de réarticulation des réseaux de partenaires existants .....	121
10.1.2	Des Cités éducatives qui favorisent le décroisement des établissements scolaires .....	123
10.1.3	Des degrés de mobilisation variables des partenaires en fonction des différentes thématiques du lot ..	125
10.2	Le bilan général des actions.....	129



10.2.1	Des actions qui, dans leur majorité, recueillent un regard positif de la part des parties prenantes, malgré des dysfonctionnements fréquemment rencontrés .....	129
10.2.2	Des actions qui, pour une majorité, sont amenées à se poursuivre et s'étendre .....	130
<b>10.3</b>	<b>Des effets variables sur les jeunes bénéficiaires des actions conduites .....</b>	<b>131</b>
10.3.1	Une sensibilisation à différents choix possibles en matière d'orientation, sans pour autant que cela n'aboutisse à une véritable construction de projet professionnel .....	131
10.3.2	Un effet de remobilisation qui concerne en particulier les actions visant des publics en rupture et proposant un accompagnement structuré .....	132
10.3.3	Pour les jeunes les plus en rupture, des actions qui contribuent à un « raccrochage » dans un parcours plus structuré .....	133
10.3.4	Une analyse des effets qui se doit de rester prudente .....	134
<b>10.4</b>	<b>Des effets variables sur les pratiques professionnelles .....</b>	<b>135</b>
10.4.1	Une réflexion sur leur propre action portée par les professionnels dans le cadre des Cités éducatives ..	135
10.4.2	Une consolidation des partenariats .....	135
10.4.3	Des approches pluridisciplinaires dans la mise en œuvre des actions .....	136
<b>10.5</b>	<b>Synthèse des forces – faiblesses des actions mises en œuvre .....</b>	<b>137</b>
<b>11</b>	<b>ANNEXES.....</b>	<b>138</b>
11.1	Bilan de collecte du travail réalisé entre septembre 2021 et janvier 2022 .....	138
11.2	Le périmètre du travail réalisé sur l'étude approfondie d'un échantillon d'actions, conduit entre mai et octobre 2022 .....	140
11.2.1	Les actions choisies et la motivation du choix des actions .....	140
	Axe thématique .....	141
	Intitulé de l'action .....	141
	Cité éducative .....	141
	Nature et contenu de l'action .....	141
	Public cible.....	141
	Calendrier de déploiement.....	141
11.2.2	Les axes de travail et les observations conduites .....	143
11.3	Echanges d'actualisation conduits au cours du premier semestre 2023.....	146



# 1 Synthèse du rapport final

---

## 1.1 La démarche évaluative

### 1.1.1 Les travaux engagés

**Ce document synthétise des travaux engagés entre septembre 2021 et août 2023**, dans le cadre du lot 2 de l'évaluation nationale des Cités éducatives portant **sur les parcours d'orientation, de formation et d'insertion au-delà et en parallèle du champ scolaire pour les 11-25 ans**.

Ces travaux poursuivaient les objectifs suivants :

- Un double objectif de capitalisation et d'apprentissage pour outiller et faciliter le développement du programme au niveau national et au niveau des cités :
  - › Capitaliser sur cette première vague de Cités pour disposer d'éléments qui permettront d'évaluer la pertinence du déploiement des Cités éducatives et d'autre part de repérer les facteurs facilitant ce déploiement ;
  - › Faciliter et offrir des repères pour le développement des prochaines Cités.
- En miroir, une analyse ciblée sur chaque Cité du panel et une analyse comparée entre Cités pour aiguiller la poursuite de préfiguration :
  - › Modéliser la manière dont chaque « Cité » inscrit son fonctionnement et ses ambitions, en miroir des repères fixés au sein du cadre national, et observer les adaptations et « pas de côté » au regard des dynamiques de coopérations, des alliances éducatives locales, des enjeux et des ressources propres au territoire ;
  - › Aboutir à une analyse croisée, permettant une prise de recul sur des enseignements à partager en vue de l'essaimage et de la sortie de préfiguration.

Le travail s'est déroulé en plusieurs phases avec :

- Une première phase de cadrage de l'étude et d'articulation avec la démarche locale d'évaluation // (Juillet – Septembre 2021) ;
- Une deuxième phase consistant dans l'analyse des approches des Cités en matière d'orientation, de formation et d'insertion, au-delà et en parallèle du champ scolaire pour les 11 – 25 ans // (Octobre 2021– avril 2022) ;
- Une troisième phase consistant dans l'analyse de la mise en œuvre des actions, dynamiques à l'œuvre et effets potentiels // (mai à décembre 2022) ;
- Une quatrième et dernière phase pour actualiser et mettre en débat les analyses et parvenir au rapport final d'évaluation (janvier – août 2023).

Cinq Cités ont constitué l'échantillon sur lequel se sont appuyés les travaux. Pour préserver l'anonymat des Cités de l'échantillon, des pseudonymes sont utilisés pour les dénommer. Ci-dessous, les noms d'emprunt utilisés, ainsi que quelques données repères pour caractériser l'échantillon.



	Nombre de QPV concernés	Population dans la Cité (INSEE 2015)	Part de la population dans la commune (INSEE 2015 et 2018)
Cité Agnès Varda	2	11 700 habitants	39,4%
Cité JR	4	47 687 habitants	17,5%
Jean-Michel Basquiat	4	21 431 habitants	21,8%
Cité Frida Kahlo	2	6 159 habitants	8%
Cité Louise Bourgeois	1	6 735 habitants (2013)	9,8%

### 1.1.2 La méthodologie de la synthèse

La présente synthèse a été élaborée en tenant compte de plusieurs sources et travaux. Ainsi, elle prend appui sur :

- **Les deux livrables intermédiaires** qui ont été livrés au cours de la démarche évaluative engagée sur les parcours d'orientation, de formation et d'insertion ;

La synthèse s'appuie notamment sur les parties conclusives de chacun de ces rapports, c'est à dire les éléments dits « essentiels à retenir », mais également (et évidemment) sur l'ensemble de la matière disponible au sein de ces documents.

- **Une logique d'actualisation des situations** des 5 Cités éducatives investiguées au cours des travaux ;

Ce travail a été réalisé à travers la conduite d'entretiens finaux, en lien avec les principaux interlocuteurs de l'étude sur les Cités concernées, permettant à la fois d'obtenir des réactions sur le dernier livrable intermédiaire relatif à l'évaluation des actions ciblées en fin de phase 1, mais aussi de porter collecter des retours spécifiés autour du questionnaire rédigé pour la synthèse (cf. le point 3 ci-dessous), comme encore d'intégrer des informations d'actualisation liées à l'évolution des Cités sur la thématique investiguée au cours de la période.

- **Les travaux préparatifs à la synthèse**, partagés avec les autres évaluations conduites et pilotées par l'INJEP sur les Cités éducatives, pour tendre et concourir vers une synthèse d'ensemble.

Un travail de croisement a été piloté par l'INJEP en lien avec JEUDEV I et PHARE consistant à déterminer **une proposition de questions transversales et d'ossature commune pour la synthèse**. Ce cadre préparatoire ne visait pas à « contraindre » l'écriture de la synthèse, mais à le guider. Ainsi le questionnaire commun identifié ci-dessous a-t-il servi de trame directrice à l'écriture de la synthèse qui a développée, en relation avec ce cadre, les points essentiels et les conclusions qui ressortaient du travail mené par Pluricité sur l'entrée relative aux parcours d'orientation, de formation et d'insertion.

## 1.2 Le questionnaire commun

### PARTIE 1 - LES CITES EDUCATIVES PERMETTENT-ELLES LA MISE EN PLACE D'UNE « GRANDE ALLIANCE EDUCATIVE » ?

- **Question 1** : Quelles sont les intentions nationales du programme ?
- **Question 2** : Comment les intentions nationales ont été perçues et comment les objectifs locaux ont été choisis ?

Quelle appropriation et quelle lisibilité du programme et des intentions nationales par les acteurs locaux ?

Quels ont été les processus de mise à l'agenda des thématiques étudiées ? Comment les objectifs ont-ils été construits ?

- **Question 3** : Observe-t-on un renforcement voire un renouvellement des partenariats sur les thématiques étudiées au niveau institutionnel ?

Qui sont les partenaires institutionnels les plus investis sur les thématiques étudiées ? Notamment à travers la Troïka et les instances de pilotage stratégique / politiques ? Ces instances ont-elles évolué depuis la mise en œuvre de la cité éducative ?

La place de l'éducation nationale a-t-elle évolué dans les coopérations éducatives ?

Au niveau institutionnel, observe-t-on une place "égale" pour chacun des partenaires dans l'alliance éducative ? Constate-t-on des rapports de force / "d'asymétrie" / des enjeux de pouvoir entre les différents partenaires ?

- **Question 4** : Observe-t-on un renforcement voire un renouvellement des partenariats sur les thématiques étudiées au niveau opérationnel ?

Y'a-t-il eu un "rapprochement" entre les collectivités, le secteur associatif et l'éducation nationale au niveau opérationnel sur la thématique étudiée ?

Qui sont les partenaires investis sur les thématiques étudiées au niveau opérationnel ? Ces derniers ont-ils évolué depuis la mise en œuvre de la cité éducative ?

Quel est le degré des partenariats opérationnels observés sur la thématique considérée ?

Au niveau opérationnel, observe-t-on une place "égale" pour chacun des partenaires dans l'alliance éducative ? Constate-t-on des rapports de force / "d'asymétrie" / des enjeux de pouvoir entre les différents partenaires ?

- **Question 5** : Quelle place pour les logiques "ascendantes" et "participatives" ?

Quelle place pour les logiques "ascendantes" ?

Quelle place pour les démarches participatives, la société civile et pour les parents ?

- **Question 6** : La cité éducative permet-elle la constitution d'une « approche transversale » et partagée des thématiques étudiées ?

Que peut-on retenir sur les « alliances éducatives » ?

## **PARTIE 2 - LES CITES EDUCATIVES ONT-ELLES ENGENDRE DES EVOLUTIONS AU NIVEAU DE L'OFFRE THEMATIQUE, DU CONTENU ET DU FORMAT DES ACTIONS ?**

- **Question 1** : La cité éducative a-t-elle eu un effet levier sur la manière d'appréhender la thématique proposée ?

La manière d'appréhender la thématique (continuité éducative ; place des parents ; insertion - orientation) a-t-elle évolué ?

Y'a-t-il eu une redéfinition du public ciblé par les actions ?

- **Question 2** : La cité éducative a-t-elle renforcé l'offre (à destination des parents ; à destination des élèves et des jeunes ?)

La place accordée aux trois thématiques au sein du territoire a-t-elle évolué ? Est-ce que cela se traduit par une hausse des budgets relatifs à ces thématiques ?

Combien d'actions sont concernées environ par cités étudiées sur ces thématiques ? Disposez-vous d'échelles concernant le public touché ?

- **Question 3** : Quel a été le rôle de la cité éducative dans les processus d'émergence et dans la mise en œuvre des programmes d'actions relatifs à la thématique traitée ?

Quel a été le rôle joué par les cités dans la mise en œuvre des actions concernant la thématique ?



- **Question 4** : La cité éducative a-t-elle eu un effet levier au niveau du contenu et du format des actions ?

A l'échelle des actions observées, est-on plutôt dans une logique de reproduction à l'identique d'actions développées antérieurement (sur ce territoire ou un territoire à proximité) ou dans une logique d'ajustement, voire de renouvellement, de celles-ci ?

Quels types d'ajustements / renouvellements avez-vous pu observer ?

- **Question 5** : Quelles sont les principales forces et à l'inverse marges de progression que vous avez pu observer dans les actions mises en œuvre sur votre thématique ?

Que peut-on retenir sur l'évolution de l'offre thématique et des actions à ce stade ?

### **PARTIE 3 - LES ACTIONS ENGAGEES DANS LE CADRE DES CITES EDUCATIVES ONT ELLES DES EFFETS SUR LES REPRESENTATIONS, LES PARCOURS ET LES PRATIQUES DES DIFFERENTS "USAGERS" : ELEVES, JEUNES, PARENTS ET PROFESSIONNELS ?**

- **Question 1** : Dans le cadre des actions que vous avez pu observer, peut-on mesurer des effets sur les parcours, les représentations et les pratiques des élèves, des jeunes et des parents ?
- **Question 2** : Dans les actions que vous avez pu observer, quelles sont les conditions les plus favorables aux effets sur les parcours, les représentations et les pratiques des élèves, des jeunes et des parents ? A l'inverse, quelles sont les marges de progression repérées ?
- **Question 3** : Dans les actions que vous avez pu observer, avez-vous identifié des évolutions dans les représentations et les pratiques professionnelles ?
- **Question 4** : Dans les actions que vous avez pu observer, quelles sont les conditions les plus favorables aux évolutions de pratiques professionnelles ? Et les leviers de progression ? Que peut-on retenir concernant les effets sur les « usagers » à ce stade ?



## 2 Synthèse du rapport final – Les enseignements à retenir

### Les Cités éducatives permettent-elles la mise en place d'une « grande alliance éducative » ?

Des Cités éducatives qui favorisent un élan partenarial local, mais avec globalement des dynamiques « à deux vitesses » entre les pilotes, d'une part, et les professionnels de terrain, de l'autre

» Un cadre de gouvernance engageant, qui amène une collaboration relativement intense entre les acteurs participant au pilotage des Cités éducatives et a permis de disposer d'un cadre stratégique partagé

Parmi les différentes ambitions ayant guidé la création des Cités éducatives, le développement des dynamiques partenariales locales occupait une place centrale, au cœur même de la « philosophie » de la démarche.

Cela s'est traduit, en premier lieu, par la mise en œuvre d'un mode de gouvernance inédit, reposant sur un pilotage conjoint et tripartite entre la Préfecture, la Ville et l'Education nationale. Incarnées par ses 3 « chefs de file » (généralement un délégué du préfet, un Directeur Général Adjoint et le Principal du collège désigné), les Cités éducatives ont généralement fait le choix d'élargir leur gouvernance en mettant en place des instances de gouvernance associant une variété d'acteurs complémentaires, et notamment, le plus souvent des Inspecteurs[rices] du premier degré, des représentants d'autres collèges, des coordinateurs/rices REP, des responsables de services politique de la Ville des collectivités locales, des élus... Elles ont encore pris soin d'asseoir les modalités de gouvernance dans un schéma existant, dans un souci d'intégration stratégique comme d'optimisation de la mobilisation des uns et des autres.

Les réunions très régulières organisées entre ces différentes parties prenantes (plusieurs fois par an, notamment au démarrage), auxquelles il faut ajouter les nombreux échanges informels au fil de l'eau, ainsi que les travaux communs qui les ont lié au fil du temps (élaboration d'un diagnostic partagé ; élaboration d'orientations stratégiques communes ; instruction et sélection des actions ...), semblent avoir été, dans les 5 Cités éducatives étudiées, des leviers efficaces pour renforcer l'interconnaissance et construire des relations de confiance entre des acteurs qui, le plus souvent, n'avaient pas eu l'occasion de faire l'expérience d'une collaboration transversale d'une manière aussi poussée et régulière. Ce rapprochement est particulièrement sensible entre les représentants des Villes et de l'Education nationale et, surtout, plus largement, du point de vue des liens entre une partie des établissements scolaires et des acteurs du territoire, notamment associatifs et / ou socio-éducatifs.

Ainsi, une fois passées les premières étapes de mise en place de la démarche, caractérisées le plus souvent par un certain nombre de tâtonnements et un temps d'adaptation nécessaire, on observe que la relation de travail entre les pilotes s'est généralement stabilisée pour devenir réellement consensuelle : si des désaccords ont pu parfois s'exprimer – notamment concernant les choix des actions à soutenir ou non - ils sont généralement rapidement dépassés, et des compromis facilement trouvés. Cela peut être mis au crédit du cadre équilibré que proposent les Cités éducatives, et qui permet manifestement à ces acteurs issus d'organisations et cultures professionnelles différentes de dialoguer aisément et d'avoir une collaboration constructive.

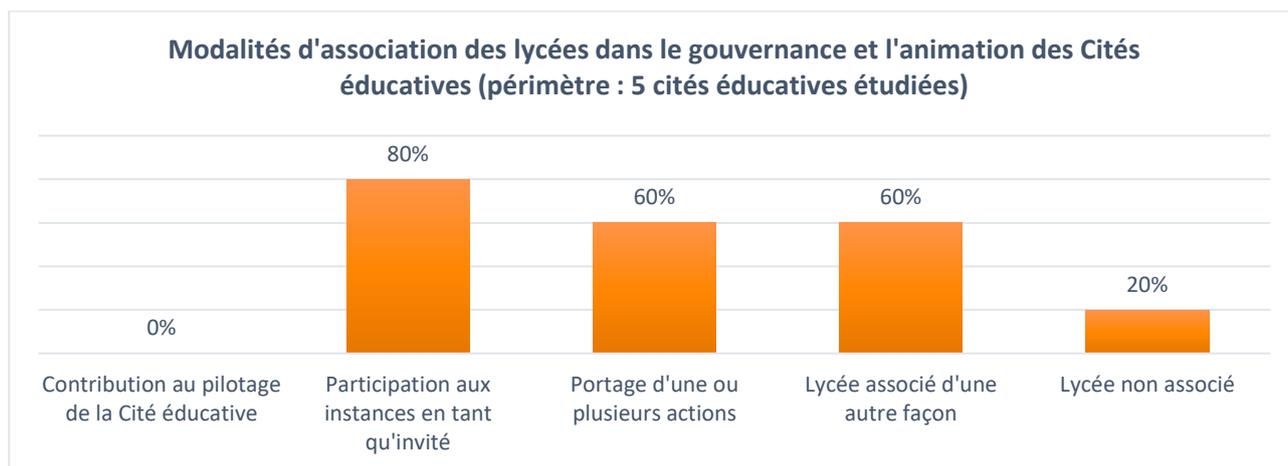
« Il y a de vraies synergies d'acteurs et au bout d'un an et demi, il y a un fonctionnement réel en Cité. Les collaborations entre l'Etat, l'Education nationale et la collectivité sont réelles. On est là où on voulait être. Le dialogue est facile et en termes de rayonnement sur le territoire, la Cité éducative est bien identifiée. Les parois de verre sont tombées. Entre l'Education nationale et la mairie, alors qu'avant il pouvait y avoir parfois des incompréhensions, maintenant la dynamique positive est manifeste. Sur les

délibérations, on tombe d'accord sur 90% des dossiers examinés. » **Extrait d'entretien avec les membres de la Troïka de la cité éducative JM Basquiat**

« J'ai l'impression que le projet Cité éducative, permet au-delà des finances qui nous lient, de créer une culture du travailler ensemble ». **Extrait d'entretien avec les membres de la Troïka de la cité éducative Agnès Varda**

Cependant, il est également à noter que, même si les Cités éducatives avaient été pensées comme ne devant pas constituer un « dispositif supplémentaire » venant s'ajouter à un écosystème existant - qui, souvent, était déjà dense - force est de constater que leur fonctionnement a représenté, pour ses pilotes en particulier, une charge de travail additionnelle considérable. Les réunions fréquentes et les différents « temps forts » (notamment les instances de pilotage, temps de préparation aux instances, réunion d'information, groupe de travail) que les Cités éducatives amènent tout au long de l'année expliquent que la majorité des interlocuteurs rencontrés soulignent cette dimension chronophage et le niveau d'engagement important qu'impose la démarche. Bien faire vivre la Cité suppose une forte implication, continue et régulière.

C'est d'ailleurs l'une des raisons qui peut expliquer que nombre de Cités éducatives ne soient pas parvenues à embarquer, dans leur gouvernance, certains acteurs pourtant importants sur le champ socio-éducatif : en premier lieu, les Cités éducatives étudiées ont rencontré des difficultés pour mobiliser les Lycées, qui ont été le plus souvent absents de ces instances<sup>1</sup>, mais également certains partenaires institutionnels et financiers (ex : Conseil départemental, ARS, CAF) dont la présence et l'implication semblent très inégales d'une Cité à l'autre.



Source : *Revues de projet 2022 des Cités éducatives – ANCT, exploitation INJEP*

Enfin, concernant spécifiquement les thématiques « orientation – insertion – prévention du décrochage scolaire », on peut souligner le fait que dans les 5 Cités éducatives étudiées, n'aient pas été embarqués de représentants des Conseils régionaux - qui disposent pourtant de compétences importantes sur le champ de l'orientation - ni d'agences Pôle emploi locales.

Dans ce cadre de gouvernance nécessaire, l'appropriation des entrées orientation – formation – insertion a été effective sans être prioritaire, mais paraît évoluer dans le temps. Si la question des parcours d'orientation, de formation et d'insertion n'a en effet pas constitué la pierre angulaire des Cités éducatives à leur lancement, néanmoins les membres de la gouvernance se sont emparés de cette question, qui a été traduite en orientations et en actions et prend une place plus affirmée dans le temps (soit que cette place soit plus importante, soit qu'elle soit davantage justifiée dans sa priorisation) avec l'idée de savoir et pouvoir toucher davantage un public plus âgé davantage concerné par ces entrées.

<sup>1</sup> Il convient de préciser qu'au niveau national l'ANCT note néanmoins que 86% des Cités éducatives associent les Lycées et que pour 25% de celles-ci, les Lycées contribuent au pilotage de la Cité (Source, Rapport synthétique Revues de projet 2022 – ANCT).

Dans tous les cas, cette prise en compte des entrées orientation – formation – insertion paraît s'être réalisée à l'appui d'une vision partagée du diagnostic et des enjeux relatifs à la thématique sur leur territoire, notamment à l'échelle de la gouvernance ou, sur des entrées plus précises, entre les acteurs qui ont été associés aux réflexions (cf. plus bas). La notion d'alliance éducative peut ainsi se retrouver dans la construction collective de la stratégie de la Cité éducative, avec plus concrètement, à la fois une notion de priorités partagées sur la question, s'appuyant sur des constats coconstruits, sur des priorités d'intervention, des traductions opérationnelles, mais aussi une effectivité des relations interacteurs (renvoyant au processus de coopération entre les acteurs, qu'ils soient acteurs opérationnels ou institutionnels). Sans construire pour autant ce qui serait une définition partagée des parcours d'orientation, d'insertion et de formation, les Cités sont donc parvenues à cibler des publics et à identifier les actions à développer (cf. plus bas les précisions sur les publics et les actions).

### » Un travail sur les parcours d'orientation, de formation et d'insertion qui s'est renforcé et affiné sur la période sans en renouveler profondément l'approche

Les thématiques de l'orientation, de l'insertion et de la formation professionnelle, ainsi que de la prévention des ruptures, ont trouvé leur place dans les priorités qui ont été fixées par les 5 Cités étudiées, avec un consensus pour les acteurs sur leur importance à y figurer (tout du moins, pas de divergences repérées). Leur positionnement fait écho aux orientations nationales, qui poussent notamment à « favoriser la persévérance scolaire et la lutte contre le décrochage », « faire découvrir les filières de formation et du monde du travail » et « aider à l'insertion professionnelle des jeunes sans qualification »<sup>2</sup>.

Si elles sont effectivement affichées comme telles, les priorités relatives aux 3 thématiques, ont généralement évolué depuis l'installation des Cités. Elles se sont enrichies à mesure que les diagnostics se sont consolidés sur les territoires (avec de réelles évolutions depuis l'installation) avec une lecture des besoins et des ressources au niveau local, plus exhaustive qui a pu amener à faire bouger le cadre.

On notera qu'une majorité de Cités a d'abord mis l'emphase sur des classes d'âges différentes (plus jeunes) de celles ciblées par l'évaluation avec un prisme sur les plus jeunes, qui tient à une recherche de continuité et de cohérence au moment de l'installation (et sur la première année) avec les dynamiques et stratégies locales.

Également, le contexte de crise sanitaire qui a accompagné les deux premières années de déploiement des Cités, a sensiblement freiné les ambitions : là où la Cité appelait une ouverture et l'installation d'un réseau partenarial élargi, la crise a plutôt invité à évoluer avec un partenariat resserré, acquis. A titre d'illustration, au niveau national, seules 12% des actions énumérées dans les programmations 2021 relèvent de ces entrées. Notre échantillon révèle néanmoins le cas de Cités plus volontaristes en la matière.

On peut enfin noter que les différentes entrées portées par les Cités sur la question sont souvent nombreuses, ce qui a pu conduire à quelque peu les diluer dans des feuilles de route stratégiques extrêmement ambitieuses.

Quoiqu'il arrive, les études n'ont pas amené à constater de renouvellement particulier des approches sur la thématique, si ce n'est sous l'angle de la diversification des acteurs impliqués ou de leur partenariat (avec une recherche de pluridisciplinarité), certaines actions permettant d'aller plus avant, mais pas réellement d'ouvrir des pans de travail qui n'auraient jamais été pensé et / ou envisagé jusqu'ici. Les Cités ont ainsi poursuivi des approches relativement « classiques », équilibrées entre visée vers des jeunes ayant le moins d'opportunité ou « à risque » de décrochage et actions ouvertes à tous en cherchant la mixité, une majorité d'interventions menées hors du cadre scolaire, des contenus qui oscillent entre « offre globale » ou « à la carte » et relativement peu d'accompagnement individualisé...

---

<sup>2</sup> Pour plus de détails : <https://www.citeseducatives.fr/le-projet/les-grands-objectifs>

## » Des démarches d'animation locale visant à impliquer les « professionnels de terrain », avec des résultats inégaux

Derrière les enjeux de pilotage présentés ci-avant, les Cités éducatives avaient également – et surtout – pour vocation de dynamiser les « alliances éducatives » au sein des quartiers concernés, et donc, de parvenir à nourrir des dynamiques partenariales embarquant les professionnels de terrain (autrement dit, la « communauté éducative »).

Notons d'abord que **sur les territoires étudiés, les collectivités locales et les établissements scolaires avaient le plus souvent développé, de longue date, des partenariats entre eux**, ainsi qu'avec les structures de quartier, les associations culturelles, sportives et éducatives, les intervenants municipaux ou encore les associations de prévention. Ces partenariats s'inscrivaient particulièrement dans différents cadres (contrat de Ville, PRE, dispositifs de lutte contre le décrochage scolaire, etc.). Ainsi **une part nettement majoritaire de partenaires impliqués dans les Cités sont des acteurs connus et identifiés par les pilotes et notamment les membres de la Troïka**. Néanmoins, les Cités peuvent également constituer des opportunités de développement de nouveaux partenariats.

Nourrir la dynamique territoire n'a toutefois pas été évident, en premier lieu du fait **d'une difficulté, pour certains de ces professionnels de terrain, à bien saisir les contours exacts de la démarche**. En effet, les Cités éducatives sont fréquemment restées perçues comme ayant un fonctionnement opaque et un périmètre flou (bien que cela semble évoluer au fil du temps, dans certains Cités). La nature exacte de la démarche semble en effet poser encore question : est-ce un « dispositif », une « méthode », un « label », un « appel à projets »... ? On note également qu'un certain nombre d'acteurs peut encore avoir tendance à confondre les « Cités éducatives » avec les « Programmes de Réussite éducative » ou encore les « Cités scolaires ». La fusion de certaines instances (PRE/ Cités éducatives) peut notamment induire ces enjeux liés à la lisibilité du dispositif. De fait, la capacité à « donner du sens » aux Cités éducatives a donc constitué – et constitue toujours - pour beaucoup de Cités éducatives, un enjeu permanent.

Afin de donner une incarnation à la démarche, les Cités éducatives ont pu réaliser des efforts de communication : les chefs de file ont pu jouer ce rôle, en communiquant directement auprès de leurs équipes (auprès des services de la collectivité, auprès des professeurs, auprès des associations locales...). De grands événements annuels ont également été organisés dans plusieurs Cités éducatives (ex : « Journée de rentrée de la Cité éducative », « Forum de la Cité éducative »...), réunissant parfois plusieurs centaines de personnes. Ces efforts de communication visent bien le cercle des « professionnels », il est d'ailleurs notable que les Cités étudiées ne paraissent pas disposer d'une particulière notoriété vis-à-vis du grand public, cette situation n'ayant d'ailleurs pas été soulevée comme une difficulté.

En outre, **c'est à travers la mise en place de groupes de travail thématiques (GTT) que nombre de Cités éducatives ont souhaité donner une dimension concrète à la démarche**. Ces derniers avaient pour vocation de réunir, de manière plus ou moins régulière, des partenaires volontaires pour des temps de travail communs. Sous forme d'ateliers, ces GTT ont effectivement pu permettre de créer des espaces de dialogue vivants entre des acteurs locaux de divers horizons, avec différentes visées (interconnaissance, diagnostic de l'offre du territoire sur la thématique concernée, élaboration de propositions d'actions nouvelles à développer sur le territoire...). On notera que l'ensemble des cinq cités de l'échantillon ont déployé au moins un GTT sur l'année 2022. A titre d'exemple, la Groupe de travail « Persévérance et ambition », mis en place au sein de la Cité éducative Louise Bourgeois, a réuni, tous les 2 mois, entre 10 et 20 partenaires autour des enjeux de l'orientation et de l'ambition scolaire (cf. détails dans l'encadré ci-dessous).



### Encadré 1. Zoom sur le groupe de travail thématique (GTT) « Persévérance et ambition » (Cité Louise Bourgeois)

Le GTT « Persévérance et ambition », qui est consacré aux enjeux de réussite éducative, de persévérance scolaire, d'ambition, d'orientation et d'insertion professionnelle. Ce groupe thématique a vocation à constituer un espace de dialogue entre les acteurs intervenant dans le champ de la jeunesse, ainsi qu'à amener à l'élaboration et la mise en œuvre d'actions transversales.

Le GTT compte environ 25 membres, parmi lesquels la Mission locale, FACE, le CIO, le PRE (Programme de réussite éducative), une Maison de Quartier, des éducateurs spécialisés, plusieurs représentants d'établissements – y compris un lycée, et diverses autres associations. Lancé en mars 2021, il se réunit 3 à 4 fois par an, et est parvenu à maintenir un nombre relativement constant de participants sur toute la période, ce qui n'est pas négligeable.

Le groupe est animé par la « référente 12-25 » de la Cité éducative (poste créé et financé par la Cité éducative), ce qui semble avoir été une évidence pour les membres de la Troïka, dans la mesure où il s'agit du groupe thématique qui traite le plus directement les enjeux liés à l'orientation, insertion, prévention du décrochage, qui sont, de fait, considérés comme étant partie intégrante du périmètre de la référente 12-25. Par ailleurs, le fait d'avoir une personne ayant un temps consacré à l'organisation et la capitalisation des travaux réalisés dans le cadre du groupe de travail, constitue sans doute un vrai levier pour que la dynamique perdure.

*L'une des plus-values de mon poste, c'est que moi, je peux vraiment m'occuper de toute l'organisation, de toute l'animation du groupe de travail. Je pense que c'est pour ça que le groupe fonctionne bien et qu'il continue d'être vivant. Il faut qu'une personne puisse vraiment porter la chose, sur l'orga logistique, sur les comptes-rendus. Parmi les professionnels, personne ne peut vraiment porter tout ça, parce qu'ils ont d'autres choses à faire par ailleurs. Moi, je m'occupe de tout ça et je pense que ça soulage tout le monde. Ça réduit le niveau d'investissement de leur part, ils peuvent uniquement se concentrer sur les échanges, sur les propositions qu'ils font, et ensuite, je prends le relais pour mettre en forme, faire des propositions concrètes, et organiser le travail. (La référente 12-25)*

Dans le cadre de ce Groupe thématique, la référente 12-25 mobilise des techniques d'animation pour favoriser l'échange entre les participants. Dans un premier temps, les réunions du groupe de travail ont visé à favoriser l'interconnaissance entre acteurs et à permettre l'émergence d'un diagnostic partagé, puis, dans un second temps, le GT a été dédié au montage d'actions concrètes. A ce titre, le GT a véritablement amené à la réalisation de différents projets :

- Des soirées adressées aux parents et aux jeunes, dans le cadre desquelles d'anciens élèves du collège chef de file, désormais adultes et insérés professionnellement, viennent témoigner sur leur parcours
- L'organisation de visites d'entreprises, à la demande d'élèves du collège
- L'organisation d'un pique-nique et d'un speed-meeting entre professionnels, afin de permettre une meilleure connaissance entre professionnels, et échanger sur les postures et méthodes de travail. L'action a regroupé 61 professionnels.

Malgré tout, notons également que toutes les Cités éducatives ne sont pas parvenues à réellement faire vivre leurs GTT, l'animation de ces temps nécessitant une fois de plus une disponibilité et un effort de préparation/formalisation/capitalisation considérables. Cette difficulté s'est par exemple ressentie au sein de la Cité éducative Agnès Varda, qui a manqué des ressources humaines en internes pour pouvoir animer la démarche, comme en témoigne l'extrait d'entretien ci-dessous :

*« Normalement, ces GT avaient pour but de faire émerger des projets, et de servir de carburant pour accompagner les projets en cours, et aussi de penser l'appel à projets prochain. Mais je dois dire que ce n'est pas gagné, il faut énormément de temps, de capacité d'animation. En l'absence de coordinatrice pour impulser ce travail de fabrique, on n'a pas réussi à les faire vivre. On cherche des solutions pour l'an*

*prochain. L'an passé, on avait réussi à les réunir un peu, mais là faut trouver autre façon de faire, une autre manière de fonctionner, pour permettre le suivi et le carburant de l'AAP. » Extrait d'entretien avec les membres de la Troïka de la cité éducative Agnès Varda (2023)*

Si ces GTT ont permis sur certaines Cités des débouchés opérationnels qui encouragent d'autant plus l'implication des acteurs dans les logiques ascendantes et participatives, sur d'autres Cités les GTT n'ont pas réellement permis de faire émerger des actions d'envergure et réellement coconstruites.

On pourra relever par ailleurs **une mobilisation encore relativement limitée des acteurs de l'emploi et les acteurs économiques dans la réflexion / concertation**, ce qui peut expliquer en partie le relativement faible nombre d'actions axées sur l'orientation et l'insertion professionnelle ou illustrer l'investissement plus privilégié des Cités sur des tranches d'âge moins en lien avec ces acteurs. Pôle emploi, les animateurs territoriaux du Conseil régional, les SIAE, ou encore le monde économique, voire les Missions locales sur certaines Cités, ces acteurs ont encore une place à trouver dans la réflexion partenariale et la traduction opérationnelle.

### » Des collaborations développées à l'échelle des actions

Enfin, le troisième levier à travers lequel les Cités éducatives ont contribué à des dynamiques partenariales est celui des actions financées elles-mêmes, notamment lorsque les actions sont portées en consortium ou qu'elles font appel à des partenariats relativement inédits à l'échelle de leur territoire, renforçant alors concrètement les pratiques collaboratives.

**Sur les Cités éducatives où les GTT ont permis de déboucher sur des mises en œuvre opérationnelles, ces échanges ont permis aux acteurs d'aller plus loin dans leur relation de travail**, voire d'engager des relations de travail qui n'existaient pas, ou encore de renforcer des relations de travail qui pouvaient préexister.

Concernant le champ « orientation – insertion – prévention du décrochage scolaire », **certaines actions ont ainsi pu amener à des collaborations conjointes nouvelles**, notamment :

- Entre des établissements et des acteurs associatifs : à titre d'exemple, sur la Cité JM Basquiat, des établissements ont collaboré avec des éducateurs spécialisés (action « La parenthèse ») ainsi qu'avec la Mission locale (Action « Fabrique ton service civique »). De même, sur la Cité Frida Kahlo, une collaboration s'est installée entre des établissements et les associations « Crée ton Avenir » et « La Zone d'Expression Prioritaire », les établissements scolaires ont en effet enrichi et consolidé leurs relations partenariales avec des acteurs de la société civile et le monde économique pour la mise en place d'actions autour des stages de 3<sup>ème</sup>, mais également plus largement avec des acteurs de la prévention.
- Entre plusieurs établissements scolaires entre eux, à l'image de l'action « GPDS », mise en place par la Cité JR. Il s'agit en l'occurrence d'une action ayant qui émane d'acteurs locaux qui ont su profiter de la Cité éducative pour repenser ensemble certaines réponses nouvelles.

On peut encore repérer que la mobilisation des partenaires renvoie largement à la thématique précise dont il peut être question, et à ce titre, les travaux permettent d'identifier qu'il a été plus « simple » d'investir l'orientation et la prévention des ruptures plutôt que les parcours d'insertion :

- Sur les volets de l'orientation et de l'ambition scolaire, des partenariats particulièrement divers activés pas les Cités éducatives (ex : chambres consulaires, campus de métiers, clubs d'entreprises, FACE, mission locale...);
- Sur le volet de la prévention des ruptures scolaires et des conduites à risques, des évolutions notables du cadre partenarial impulsées sur certaines Cités ;
- Sur le volet des nouveaux parcours d'insertion, des innovations partenariales qui s'amorcent quelque peu difficilement.

La thématique des parcours d'orientation, de formation et d'insertion s'est appuyée sur les acteurs du territoire et a également permis de **faire appel et de faire venir sur le territoire de « nouveaux » acteurs, qui sont alors**

**venus renforcer le tissu partenarial local**, avec de nouvelles compétences, de nouvelles offres, et une perspective d’ancrage à long terme.

**Le tissu partenarial paraît donc et surtout globalement renforcé dans ses cadres et réseaux existants, avec des degrés de mobilisation variables** des partenaires selon les territoires, les thématiques... non sans le risque d’alourdir les capacités d’ingénierie des acteurs et avec un enjeu d’articulation et de mobilisation plus particulier du côté des acteurs économiques et de l’emploi.

### **Encadré 2. Zoom sur une action co-construite et portée par des acteurs locaux : l’action GPDS (Cité JR)**

La Cité éducative a accompagné la création d’un Groupe de Prévention du Décrochage Scolaire (GPDS) à l’échelle du territoire. Cette instance réunit un partenariat robuste dans le cadre d’un comité de projet élargi :

- Côté éducation nationale, les référents décrochage des trois collèges partenaires de la Cité et la coordinatrice MLDS
- Côté acteurs associatifs : FACE MEL, Itinéraires (prévention spécialisée), Mission locale de Lille (chargée de projet obligation de formation pour les 16-18 ans), Centres sociaux...
- Côté Ville de Lille : chargé de mission au sein de la Direction jeunesse, chargé de mission CLSPD, les chefs de projet politique de la ville

L’instance est coordonnée par la référente décrochage du collège chef de file de la Cité (Nina Simone). Le travail partenarial mené dans le cadre de cette instance, a permis de voir émerger plusieurs pistes d’actions en commun, dont une action coconstruite autour de la prévention des ruptures dans le passage entre collège et lycée. Construite comme un cycle d’ateliers autour des compétences psychosociales, filé sur un semestre, l’action a ainsi été expérimentée sur deux éditions, (2021/22 et 2022/23) auprès de jeunes décrocheurs (ou à risque) dans deux collèges parmi les trois de la Cité éducative.

L’ingénierie partenariale et pédagogique de l’action a été coordonnée par la référente « décrochage », laquelle a associé un premier cercle de partenaires de la Cité pour poser les bases du projet commun. Les référents décrochages des deux autres collèges ont été impliqués dès le démarrage, à l’image de certains partenaires socio-éducatifs (centre social/ maison de quartier, associations intervenant sur le champ de l’orientation et de l’ambition scolaire, entreprises partenaires, prévention spécialisée...) qui ont ensuite été des acteurs ressources de sa mise en œuvre.

Le GPDS apparaît ici comme la traduction du « travail en commun » que souhaite se donner la Cité éducative à l’échelle de son territoire de référence. Elle vient offrir une résonance et une traduction opérationnelle aux intentions de la Cité en soutenant le dialogue entre acteurs, et l’ouverture à de nouveaux partenaires.



» Une ingénierie dédiée qui favorise largement la capacité et la qualité du travail partenarial, l'approche transversale et le niveau de partage du travail accompli

L'existence de fonction d'ingénierie dédiée facilite en tout cas la capacité de la Cité éducative à prendre corps dans le tissu partenarial local.

Détail sur les moyens d'ingénierie des 5 Cités éducatives étudiées sur la thématique

Cités éducatives étudiées	Nombre d'ETP dédiés	Titre du poste (et mission le cas échéant)
<b>Cité Agnès Varda</b>	1	1 chargé de mission (Ville) 1 adjointe opérationnelle au chef de file (enseignante EN ayant une décharge consacrée à la gestion CE)
<b>Cité JR</b>	1 (+ décharge de temps sur un poste de référent décrochage)	Coordinatrice de la CE 1 référent décrochage – ambition scolaire
<b>Cité Jean-Michel Basquiat</b>	1	Coordinatrice de la CE
<b>Cité Frida Kahlo</b>	1	Coordinatrice de la CE
<b>Cité Louise Bourgeois</b>	2	1 Coordinatrice opérationnelle 1 Référente 12 – 25 (accompagnement et prévention des ruptures de parcours des élèves 12-25 ans)

Les systèmes d'opérationnalisation (c'est-à-dire les procédures et méthodes permettant la traduction opérationnelle de la feuille de route) paraissent impacter la valeur ajoutée des Cités. Certaines cités favorisent la mise en cohérence, la valorisation de l'existant et l'innovation en s'appuyant sur de l'ingénierie d'animation et des appels à manifestation d'intérêt. D'autres davantage structurées autour d'un appel à projet, dans une logique qui peut susciter des confusions (notamment avec les autres appels à projet du territoire), sont efficaces pour engager des financements et « sortir » de l'action, mais limitent la force ascendante du modèle.

S'appuyer sur une « ingénierie Cité » concourt dans tous les cas à faire vivre une vision territoriale, une vision commune / partagée entre les acteurs et facilite et facilite une approche transversale des thématiques. De plus, elle permet de connecter les initiatives au droit commun ou facilite le relai vers celui-ci. La Cité peut alors d'autant plus s'appuyer sur la mobilisation des ressources du territoire : c'est l'idée que l'alliance « se matérialise » à travers un tissu de ressources locales agissant.

Par ailleurs, l'ingénierie dédiée permet à la Cité éducative de créer des liens entre les acteurs, de les faire travailler ensemble, y compris des acteurs qui ont des intérêts communs au-delà de la Cité éducative.

*« Je me vois comme une personne qui fait de la mise en relation, les deux éléments les plus importants c'est d'avoir les antennes ouvertes sur les besoins exprimés et les ressources disponibles et en face de faire de la rencontre entre les deux. » Extrait d'entretien avec les membres de la Troïka de la cité éducative F. Kahlo*

*« Dans leur planning chargé, mon rôle est de convaincre les gens qu'un sujet est suffisamment important pour qu'ils y consacrent du temps. » Extrait d'entretien avec les membres de la Troïka de la cité éducative F. Kahlo*

## Les Cités éducatives ont-elles engendré des évolutions au niveau de l'offre thématique, du contenu et du format des actions ?

Des éléments de renforcement de l'offre qui peuvent s'observer (plus grande complémentarité, actions nouvelles, expérimentations engagées...) sans plus-value manifeste

» **La thématique « orientation - insertion - décrochage scolaire » : une thématique inégalement présente dans les programmations d'actions des Cités éducatives**

Concernant le champ spécifique « orientation - insertion - prévention du décrochage scolaire », **les Cités éducatives affichent toutes, dans leurs orientations stratégiques, une volonté d'agir sur ces enjeux**, avec notamment une volonté de répondre aux besoins des 16-25 ans, qui sont particulièrement concernés par les thématiques relatives à la préparation de l'entrée dans la vie professionnelle.

On observe cependant, dans les faits, que **la place que ces thématiques occupent concrètement dans les programmations reste très inégale, d'une Cité à l'autre**, et parfois, de l'aveu même des pilotes, y occupe une place relativement secondaire. Les Cités paraissent dans tous les cas avoir privilégié au départ le sujet de l'orientation et de la prévention du décrochage scolaire. Ce sont en effet les actions relatives à l'insertion professionnelle qui apparaissent les moins développées au sein des Cités éducatives, ce qui pourrait s'expliquer par plusieurs facteurs :

- Tout d'abord, il existe encore une relative méconnaissance entre les acteurs de l'éducation d'une part, et ceux de l'emploi/insertion d'autre part, que la mise en place de Cités éducatives n'a pas permis de résorber dans la mesure où la participation des acteurs de l'emploi/insertion aux temps forts des Cités éducatives est resté limité (cf. ci-avant) ;
- Ensuite, la faible représentation, dans le pilotage des Cités éducatives, des acteurs positionnés sur l'accompagnement des jeunes de plus de 16 ans (avec en particulier la faible présence des représentants de Lycées), a également pu amener les Cités éducatives à mener davantage d'actions en direction des publics plus jeunes, principalement les 6 - 15 ans (1<sup>er</sup> degré et collège), pour lesquels les enjeux d'orientation et d'insertion professionnelle restent encore somme toute limités ;
- Enfin, la présence déjà forte de dispositifs spécialisés sur l'accompagnement professionnels des jeunes et des adultes a également pu constituer un facteur amenant à une moindre attention sur cette thématique, où il devient peut-être plus complexe de trouver sa plus-value.

A titre d'exemple, après avoir mis un fort accent au départ sur cette thématique, la Cité JM Basquiat a limité son intervention en la matière au sein de sa programmation, observant les soutiens existants et mobilisés par ailleurs sur ce volet, et mettant en avant un enjeu de coordination plus fort avec la direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités (DDETS).

Le niveau de déclinaison opérationnelle apparaît plus ou moins connecté au degré de priorisation stratégique avec, en termes de volumétrie d'actions portées, le constat que les 5 Cités étudiées ont déployé entre 1 et 8 actions sur les thématiques orientation – formation - insertion, soit 14% en moyenne des actions – une proportion quasi similaire à la moyenne de 69 Cités plus largement observées dans leur programmation (source : revues de projet 2021 des Cités).

Cette lecture volumétrique paraît - quoiqu'il en soit - gommer la réalité du travail engagé. En particulier, **le travail d'ingénierie et d'animation locale porté par les ressources financées dans les équipes projet des Cités, ont assis un vrai travail de maillage**. Ce dernier a pu conduire à soutenir par d'autres voies des actions qui concourent aux thématiques du lot (inscription du territoire dans des initiatives existantes et financées par ailleurs, ici non comptabilisées ; travail d'amorçage pour la construction d'actions en gestation).



La manière dont se lit l'investissement sur les thématiques est de fait, déterminé par les modalités de travail / les approches défendues des Cités, à grands traits autour de deux modèles :

- Un modèle où la Cité s'inscrit principalement dans une logique de mise en cohérence et d'amélioration de l'existant au niveau local, en cherchant à construire des complémentarités et des fertilisations croisées entre dispositifs et nouvelles initiatives ;
- Un modèle où la Cité s'appuie principalement sur une logique d'appel à projet, qui a notamment pu constituer un premier jalon d'importance pour installer la dynamique de la Cité, avec un enjeu à renforcer sa cohérence territoriale via des démarches de co-construction d'actions co-portées avec les partenaires de la Cité.

**» Un certain nombre d'actions, très diversifiées, mises en place sur le champ « orientation – insertion – décrochage scolaire », mais dont la pérennité peut être interrogée**

Malgré les limites évoquées ci-avant, à l'échelle des 5 Cités éducatives étudiées on peut identifier un certain nombre d'actions sur la thématique dont l'analyse donne à voir **quelques caractéristiques marquantes**, notamment on peut observer :

- Des initiatives qui sont principalement axées sur les jeunes de 11 à 15 ans, mais des publics aux profils variés ciblés (depuis des critères relativement ouverts pour favoriser la mixité jusqu'à des cibles comme les jeunes avec moins d'opportunité), en d'autres termes, vers les collégiens. Rares sont les actions à s'être adressées à un public de jeune plus âgé (16 ans et plus).
- Un nombre significatif d'actions soutenant une expérience socio-éducative à distance du cadre scolaire, ce qui a pu permettre aux Cités d'étendre leurs espaces d'intervention et d'inscrire l'extra-scolaire dans un continuum éducatif.
- Des actions mobilisant une pluralité d'acteurs et des approches pluridisciplinaires, via la mobilisation d'un réseau d'acteurs diversifiés, avec pourquoi pas de l'accompagnement en multi-références, cependant le dialogue autour des situations entre les acteurs de la sphère scolaire et de l'extrascolaire paraît pouvoir encore se renforcer.
- En majorité, de petits effectifs de publics bénéficiaires, accueillis pour un effet « cohésion ».
- Une différenciation entre des actions « flash » et d'autres « filées » déployées sur un temps long.
- Un certain nombre d'actions qui s'appuient sur des pédagogies actives et des modalités renouvelées, traduisant la contribution des Cités à la construction d'une offre nouvelle.

**Avec des contenus hétérogènes oscillant entre offre « globale » et « à la carte » et peu d'accompagnements individualisés, on constate dans tous les cas à l'échelle de chaque entrée thématique une grande variété des formats, contenus et modalités** de ces dernières, avec par exemple :

- Sur l'orientation et l'ambition scolaire : des actions de découverte des métiers et de l'entrepreneuriat, stages de 3ème, de lutte contre les déterminismes sociaux ;  
Des actions plurielles en matière d'orientation ont été portées pour favoriser et soutenir l'ambition scolaire, elles relèvent en particulier de :
  - › La découverte des métiers comme levier de l'ouverture du champ des possibles pour plusieurs Cités.
  - › La lutte contre les déterminismes sociaux et de genre pour favoriser l'ambition scolaire.
  - › La contribution aux enjeux liés à la réalisation des stages de 3<sup>e</sup>.
  - › L'échange de « pairs » et du lien aux familles.
  - › La découverte de l'entrepreneuriat et de l'ouverture au monde de l'entreprise.
  - › Sur plusieurs Cités de l'échantillon, la Cité est également vue comme opportunité d'inscrire le territoire dans des initiatives d'envergure nationale comme les Cordées de la réussite et les Parcours Avenir.
- Sur la prévention des ruptures scolaires : partenariat collègue / prévention spécialisée, actions de tutorat / mentorat ... et une relative difficulté à s'adresser / toucher les NEETS ;



Des actions sont également portées en matière de prévention des ruptures scolaires. Elles mettent l'accent sur :

- › Le partenariat collègue/ prévention spécialisée, renforcé dans le cadre des travaux des Cités.
  - › Les actions de tutorat et mentorat qui tiennent une place prépondérante dans les plans d'action.
  - › Des actions plurielles d'insertion par le sport, pour prévenir les situations et raccrocher de jeunes NEET, quoi que le public « NEET » reste dans l'angle mort de 3 des Cités de l'échantillon.
  - › Parfois, les enjeux liés au décrochage sont pris dans un entendement large, qui invite à valoriser les contributions de nombreuses actions à l'échelle de certaines Cités, sur la thématique.
- Sur l'insertion et de formation professionnelle, renvoyant davantage aux perspectives et feuilles de route à venir.

Quoi que dans une moindre proportion que pour les deux autres thématiques, des « actions » en matière d'insertion et de formation professionnelle ont émergé à l'échelle des Cités, la thématique s'inscrivant au croisement d'autres dispositifs (Cités de l'emploi, et autres dispositifs insertion – emploi) et restant tributaire d'une dynamique partenariale qui reste à consolider sur une majorité des Cités.

Parmi les actions observées, il est à noter **qu'une majorité sont nouvelles sur les territoires concernés**. Les Cités éducatives semblent ainsi contribuer, à l'échelle d'une sélection d'actions, à renouveler et à renforcer l'offre et les propositions qui peuvent être faites aux jeunes, ce qui, sans surprise, est salué par les acteurs locaux. Les objectifs généraux affichés par les Cités éducatives et les enveloppes financières octroyées jouent ici un rôle déterminant, puisqu'elles permettent aux pilotes des Cités éducatives, à la fois de disposer de moyens mais également de disposer de toute la légitimité pour expérimenter ces actions nouvelles.

A noter que, si certaines actions sur « l'orientation, l'insertion ou la prévention du décrochage scolaire » sont portées directement par des établissements scolaires (ex : l'action GPDS mise en place par la Cité JR ; l'action Parcours Maritimes mise en place dans le cadre de la Cité Louise Bourgeois), une majorité des actions identifiées le sont par des acteurs externes, pour la plupart issus du monde associatif, qui peuvent être aussi bien issus du territoire (ex : la Mission locale active sur le territoire de la Cité JM Basquiat) ou être extérieurs au quartier (une Compagnie d'artistes sur la Cité Agnès Varda). Ces acteurs associatifs ont pour avantage d'être aisément mobilisables dans une logique de projet, et de bénéficier d'une souplesse qui leur permet d'apporter rapidement un renouveau dans leurs interventions. Cependant, cette logique peut également avoir des limites, en particulier concernant les acteurs extérieurs au quartier, car cela rend d'autant plus difficile la pérennisation des actions dans le temps, en particulier lorsque les financements de la Cité éducative prendront fin.

Enfin, on peut également observer **qu'un certain nombre d'actions, généralement de petite ampleur, ont pu émerger directement des GTT**. C'est notamment le cas au sein de la Cité éducative Louise Bourgeois, où les membres du groupe de travail « Persévérance et ambition » ont pu organiser eux-mêmes des actions, comme présenté dans l'encadré 1. Ces actions coconstruites en dehors de la programmation méritent d'être soulignées car elles constituent tout de même une émergence de la Cité éducative, bien qu'elles n'apparaissent pas nécessairement dans la programmation financière de la Cité.

### » Un enjeu de pérennisation des améliorations engagées, notamment lorsqu'elles renvoient à des expérimentations réussies

Si les Cités ont pu, à des degrés différents, améliorer l'offre sur la thématique (intervention sur des besoins non couverts, initiative de nouvelles méthodes d'intervention, veille à la cohérence de l'offre, consolidation de dynamiques en cours, mise en place d'une nouvelle offre...), ce mouvement reste encore relativement « borné » au périmètre de la Cité éducative, interrogeant la durabilité et le déploiement des initiatives des Cités :

- Du point de vue des établissements scolaires, les actions concernant un établissement vont-elles se développer à l'échelle des autres établissements scolaires de la Cité et / ou de l'ensemble du territoire suivant les configurations territoriales ?



- Du point de vue de la montée en compétence, les méthodes mises en place vont-elles être durablement appropriées, et partagées avec un écosystème plus large ?

La capacité des Cités à « transférer » leurs réussites au-delà d'elles-mêmes paraît ainsi constituer un défi ou un enjeu tout particulier...

- Sur la thématique des parcours d'orientation, de formation et d'insertion, les Cités ont souvent encore à consolider leurs propres bases avant d'envisager la manière de faire perdurer leurs réussites et / ou de penser leurs poursuites ;
- La poursuite des réussites des Cités ne relève pas stricto sensu de la zone d'action desdites Cités, qui peut sans doute accompagner des logiques de capitalisation, garantir la valorisation des résultats des expérimentations qu'elle impulse mais, dans tous les cas, si elle peut être un levier de mobilisation du droit commun, c'est bien la vocation de ce dernier, in fine, à porter une transformation de plus long terme.

L'amélioration de l'offre paraît finalement davantage relever des cadres organisationnels et / ou institutionnels propres à chaque institution, et sur lesquels la Cité éducative ne peut agir que par petites touches.

*« Il faut des personnes suffisamment solides dans leurs pratiques professionnelles pour s'autoriser des évolutions. Dans certaines institutions où le cadre est figé, faire un pas de côté n'est pas forcément évident. Il faut de la place pour bouger dans un cadre institutionnel qui le permette. » Extrait d'entretien avec les membres de la Troïka de la cité éducative F. Khalo*

Nos observations ont montré que c'est spécifiquement la force d'une Cité éducative que de représenter un espace propice à des tests, des expérimentations, où « le pas de côté » est rendu possible. Ce « pas de côté » s'inscrit alors dans un mouvement qui mérite une capacité de déploiement sur du plus long terme comme à une plus vaste échelle. Cela nécessite alors un prolongement de dynamique, soutenu par la Cité pourquoi pas, mais surtout en interne des institutions et acteurs. De fait, les Cités peuvent faire face à des cadres organisationnels et institutionnels qui ont plus ou moins de rigidité, permettent plus ou moins de tester des évolutions, avec des professionnels qui dans de tels contextes présentent d'une personne à l'autre différentes capacités de faire avec ou de contournement. Dans tous les cas, de telles logiques sont « consommatrices » de ressources, interrogeant la possibilité d'en faire des bases durables à l'action. Le tissu associatif apparaît en la matière une catégorie d'acteurs plus simple à inscrire dans une démarche expérimentale, s'ouvrant à des évolutions et à des rencontres partenariales.

Au regard des actions observées, les Cités éducatives apparaissent non pas comme un dispositif qui fait vivre [ou qui renouvelle ou développe profondément l'offre] mais plutôt comme un dispositif qui fait tenter, qui permet d'aller un cran plus loin (sur ce qu'on avait en tête sans pouvoir ou sans oser y aller, sur ce à quoi on ne pensait pas faute d'avoir engagé la réflexion en disposant des moyens de la transformer opérationnellement, sur ce qu'on faisait déjà et que l'on souhaite structurer davantage ou élargir / amplifier), de se lancer et, surtout, dans ce qui paraît pouvoir constituer la figure la plus générale, qui complète.



## Les actions engagées dans le cadre des Cités éducatives ont-elles des effets sur les représentations, les parcours et les pratiques des différents « usagers »<sup>3</sup> : élèves, jeunes, parents et professionnels ?

Des effets identifiés sur les parties prenantes activement impliquées dans la Cité éducative, mais moins perceptibles sur l'ensemble de la communauté éducative

### » Des Cités dont la capacité évaluative se situent surtout à l'échelle des projets

Les Cités éducatives se sont dotées d'une capacité évaluative, mais celle-ci apparaît plus particulièrement opérante à l'échelle des actions, sans pour autant donner de vision appréciative à une échelle plus large, par exemple thématique, ou même plus généralement à l'échelle de la Cité éducative elle-même, dans son ensemble.

La Cité Frida Kahlo a notamment identifié des indicateurs, mais ceux-ci le sont à l'échelle de chacune des actions. Sa capacité évaluative est donc réelle, quoique circonscrite, ou parcellaire.

*« Pour toutes les actions qui ont un financement supérieur à 2 500 €, on travaille avec des indicateurs de ressources, de réalisation et d'impact. On va définir ces indicateurs qu'on va appeler indicateurs de mission. A ce stade, c'est difficile d'avoir un rendu général. Les opérateurs font des analyses d'impact et de satisfaction. Mais on ne sait pas monter d'un cran par rapport aux actions, c'est-à-dire d'avoir une vision plus large, générale, qu'est-ce qu'on espère obtenir sur telle ou telle thématique, et quelles valeurs espère-t-on obtenir ? »* Extrait d'entretien avec les membres de la Troïka de la cité éducative F. Kahlo

### » Des effets non négligeables sur les professionnels, mais qui concernent surtout ceux qui ont été activement et durablement impliqués dans la Cité éducative

Comme évoqué dans la partie relative aux dynamiques partenariales, les Cités éducatives constituent une démarche engageante et chronophage pour les professionnels qui en assurent la gouvernance, mais également pour les professionnels de terrain qui décident de s'y investir, à travers une participation à des GTT ou à travers le portage et/ou la participation à des actions. De fait, pour ces professionnels, la Cité éducative constitue un vecteur de nouveautés dans leur quotidien, qui amène différents types d'effets : renforcement de leur connaissance des autres acteurs et dispositifs présents sur le quartier, facilitation de leurs relations/collaborations avec d'autres professionnels, ou encore renforcement de leur capacité à travailler en mode projet et en transversalité.

Ces effets sont d'autant plus intéressants qu'ils sont susceptibles, dans certains cas au moins, de se poursuivre dans la durée, du fait de l'interconnaissance et des habitudes de travail qui ont été acquises à travers la Cité éducative, et qui pourraient se poursuivre y compris en dehors du cadre strict de la démarche (ex : poursuite de points réguliers, de projets commun, recherche d'autres financements pour poursuivre la mise en place de projets conjoints, etc.).

Toutefois, rappelons que ces effets concernent des acteurs qui sont activement et durablement impliqués dans la Cité éducative, et qui restent semble-t-il largement minoritaires par rapport à l'ensemble de la communauté éducative. En effet, nombre de professionnels (professeurs, acteurs associatifs, équipes de la Ville) ne participent pas activement à la Cité éducative, pour diverses raisons (manque de temps, méconnaissance, désintérêt pour le mode projet...), et pour ces derniers, les effets de la Cité éducative sont potentiellement inexistantes ou presque, mais attend-on raisonnablement des Cités éducatives qu'elles produisent des effets dans une telle ampleur ?

---

<sup>3</sup> « Usager » est ici entendu dans son sens large. Le terme comprend l'ensemble des acteurs concernés par les actions des cités éducatives parce qu'ils les mettent en œuvre et/ou parce qu'ils en bénéficient (élèves, jeunes, parents, professionnels,...).

## » L'intérêt d'une stratégie ascendante par l'expérimentation

Ces différentes considérations, croisées aux pratiques décrites plus haut, comme les actions émergées des GTT, paraissent confirmer l'intérêt de considérer le levier des Cités éducatives sous l'angle de la dimension expérimentale, qu'elle renvoie d'ailleurs à une dimension relative à la gouvernance (comment l'on agit ensemble) ou à une dimension plus opérationnelle (ce que l'on réalise). Il s'agit alors de mener une forme de « *stratégie de laboratoire* » qui consiste à engager des actions, en y ouvrant les partenaires, et de parier sur la réussite des projets et l'exemple que cette réussite peut donner. Une telle démarche s'appuyant « sur les plus motivés », ceux qui sont prêts à essayer les plâtres en quelque sorte, vise à créer un effet boule de neige une fois que l'essai montre son intérêt : cela confirme à la fois l'enjeu d'évaluation (rendu compte, valorisation, base pour l'essaimage), de pérennisation, et couvre en partie les limites observées précédemment sur la surface des effets des Cités. Si la Cité éducative peut impulser, comment assure-t-on le changement d'échelle des réussites ? La question paraît rester encore relativement ouverte à ce stade.

*« Comment croiser les approches éducatives ? On n'est pas considéré comme menaçant, notre stratégie de persuasion est par le laboratoire et l'exemple. Sur un projet, on a avancé avec 2 enseignants sur 5, et les trois autres après s'être braqués ont finis par regretter et ils viendront l'année prochaine ! Les « curieux » et les « courageux » y vont d'abord et ensuite leurs collègues bougent. C'est de la patience et du long terme. Ça commence par bouger à partir de « convaincus ». Ce sont autant d'enjeux qu'on découvre projet par projet. On a découvert en faisant des enjeux qu'on n'avait pas imaginé. Les résistances, on en parle d'un point de vue général, mais comment en tenir compte d'un point de vue général ? C'est projet par projet que ça se gagne. Parce qu'à chaque fois, les résistances peuvent porter sur des aspects différents, et que la preuve de l'intérêt, la réussite, c'est aussi projet par projet qu'il faut la faire. »* **Extrait d'entretien avec les membres de la Troïka de la cité éducative F. Kahlo**

## » Des effets observés sur les jeunes, mais qui restent étroitement liés à l'action spécifique dont ils ont pu bénéficier

Quant aux jeunes, c'est principalement au travers des actions financées que ces derniers entrent véritablement « en contact avec la Cité éducative », et par conséquent, les effets que l'on peut observer sur ces derniers sont étroitement liés à chaque action concernée. De ce fait, la capacité d'analyse des impacts transversaux des Cités éducatives sur les jeunes est limitée, d'autant plus que, comme évoqué précédemment, les actions mises en œuvre sont extrêmement diverses et que la place de la thématique ici étudiée – l'orientation, l'insertion et le décrochage scolaire - est également très variable d'une Cité à l'autre.

On peut toutefois faire un certain nombre de constats, et en premier lieu, on peut souligner qu'au regard des 5 Cités observées et des 9 actions qui ont fait l'objet d'une étude de cas plus poussée, la plupart des actions semblent recueillir un bon niveau de satisfaction de la part des parties prenantes, aussi bien du côté des professionnels que des jeunes, avec des effets variés qui peuvent être mis en avant : découverte de métiers, remobilisation, amorçage de projets professionnels, sensibilisation aux déterminismes sociaux...

*De ce que l'on entend, le corps enseignant est plutôt satisfait, même si c'est difficilement mesurable. On peut faire confiance aux premiers intéressés, instits et profs, qui ont des retours positifs donc ça veut dire que ça doit fonctionner. On tente d'avoir des retours bénéficiaires et on voit que c'est quand même positif. Après, comment le mesurer avec des indicateurs, c'est toujours la même chose, ça demande un suivi de cohorte. La réussite éducative ne se mesure pas sur des actions ponctuelles. »* **Extrait d'entretien avec les membres de la Troïka de la cité éducative JM Basquiat**

Par ailleurs, certaines actions d'accompagnement longues qui ont été soutenues par la Cité éducative ont pu produire des indicateurs quantitatifs sur la situation des jeunes à la sortie : par exemple, sur les 10 jeunes entrés en accompagnement dans le cadre du projet « la parenthèse », sur la Cité JM Basquiat, 4 ont trouvé un emploi et 1 est entré en parcours de formation ; de même, pour le projet « Fabrique ton service civique », la moitié des jeunes étaient effectivement entrés en service civique à l'issue du parcours. Cependant, pour d'autres actions de remobilisation ou de découverte des métiers, il n'existe pas d'indicateurs de ce type et les effets à court-terme

relèvent davantage de sentiments subjectifs : remobilisation, sensibilisation, avancée dans sa réflexion ou dans ses choix...

Cela dit, à notre sens, les effets transversaux des Cités éducatives sur les parcours des jeunes sur le volet « orientation – insertion – décrochage » ne doivent pas être surestimés, notamment au regard de trois limites importantes qu'il nous semble important de rappeler ici :

- Le nombre limité d'actions portées sur le champ « orientation – insertion – décrochage scolaire » et le volume également limité de bénéficiaires pour chaque action : à titre d'exemple, des actions telles que « la Parenthèse » (10 bénéficiaires) ou « Fabrique ton service civique » (11 bénéficiaires) restent très modestes dans leurs effectifs ;
- Le fait que la plupart des actions identifiées s'adressent à un public collégien, ce qui dénote une faible capacité à toucher la tranche d'âges des 16-25 ans, qui serait pourtant la plus susceptible d'être réellement intéressée et impactée par des actions sur les thématiques relatives à la préparation à l'entrée dans la vie professionnelle ;
- Enfin, la dimension ponctuelle des financements des Cités éducatives, qui peut apparaître susceptible de limiter la capacité de ces actions de s'installer durablement dans le paysage local, et dès lors, à avoir des effets structurants sur les quartiers concernés.



## 3 Préambule au rapport final

---

### 3.1 Statut du document

**Le présent rapport constitue la consolidation finale de travaux engagés entre septembre 2021 et août 2023, dans le cadre du lot 2 de l'évaluation nationale des Cités éducatives portant sur les parcours d'orientation, de formation et d'insertion au-delà et en parallèle du champ scolaire pour les 11-25 ans.**

La démarche s'est appuyée sur un échantillon de cinq Cités éducatives (des éléments de caractérisation de l'échantillon sont rappelés ci-après) et le rapport final comprend :

- **Une synthèse de l'ensemble des enseignements**, qui a été rédigée dans le cadre d'un plan d'analyse et de traitement coconstruit et partagé avec les autres évaluations engagées par l'INJEP sur les Cités éducatives (continuité éducative et parentalité) ;
- **Un développement approfondi et consolidé des analyses** à partir des livrables intermédiaires de la démarche, à savoir :
  - › **Les éléments issus d'un premier livrable intermédiaire, finalisé en mars 2022**, et qui visait à étudier **les approches portées par les Cités éducatives** – et en particulier, celle de l'échantillon constitué pour les présents travaux – **et la manière dont elles ont investi les thématiques susmentionnées** (à noter que le premier rapport intermédiaire a été complété de monographies détaillées produites à l'échelle de chacune des Cités de l'échantillon, ainsi qu'un travail de benchmark conduit sur un échantillon de 69 Cités éducatives sur la base des revues de projet 2021) ;
  - › **Les éléments issus d'un second livrable intermédiaire, finalisé en novembre 2022**, complémentaire au premier livrable et résultant d'une phase de travail entre mai et octobre 2022, se concentrant sur **l'étude approfondie d'un panel d'actions (9) soutenues par les Cités de l'échantillon**, avec l'objectif de (1) caractériser le rôle d'impulsion des Cités éducatives dans l'émergence de ces initiatives, et (2) d'identifier la réponse faites aux 11-25 ans, en termes d'orientation, de formation et d'insertion au-delà et en parallèle du champ scolaire, et intégrant encore des matériaux sur le caractère innovant des actions (en termes de partenariat, de contenu pédagogique notamment) et les effets induits sur les parcours des jeunes ;
  - › **De derniers éléments issus d'échanges conclusifs en lien avec les Cités éducatives parties prenantes de l'évaluation.**

### 3.2 Les principaux objectifs de l'évaluation

#### 3.2.1 L'enjeu de l'emploi, de l'orientation et de la formation

Les Cités éducatives développent une alliance de l'ensemble des acteurs « de l'enfance jusqu'à l'insertion professionnelle ». Avec un public jusqu'à 25 ans, le raisonnement des Cités sur le champ de l'emploi concerne, en amont de l'insertion elle-même dans l'emploi, notamment ce qui a trait à l'orientation, à la formation ainsi que tout le travail autour du décrochage scolaire, alors que les liens entre emploi / chômage et décrochage sont démontrés à divers titres (y compris, le manque de débouchés et d'offres locales d'emplois aurait pour effet de décourager les jeunes et serait donc un facteur favorisant au processus de décrochage scolaire).

**La prévention des ruptures scolaires et l'accompagnement et la prise en charge des jeunes sortant sans diplôme est un enjeu central de la construction de l'avenir professionnel des jeunes et, plus largement, de leur rôle et place dans la société.** Phénomène hétérogène et multiforme, le décrochage scolaire renvoie à des situations complexes mêlant trajectoires individuelles et combinaison de facteurs de risques internes et externes à l'École qui impliquent des réponses multiscales : enjeu du retour en formation pour les jeunes sortis du système



éducatif sans diplôme ni un niveau suffisant de qualification, obligation de formation pour les jeunes âgés de 16 à 18 ans, enjeu du repérage des jeunes en décrochage, enjeu de propositions de rescolarisations ou éducatives dédiées (micro-lycée, 2nde Chance, Epide...), enjeu d'alternatives à la formation à travers des dispositifs d'emploi ou d'engagement (service civique par exemple)... Avec la crise sanitaire, les réponses proposées ont été bousculées par la nécessité de s'adapter afin de prendre en compte la situation des élèves les plus fragiles qui ont pris leur distance avec l'école.

**Les questions d'orientation figurent un élément clé de la relation école-emploi, posant à la fois la question du rapprochement de l'école et de l'emploi comme de l'approche éducative de l'orientation.** Le temps de l'orientation est souvent bousculé par la validation d'inégalités socioculturelles avec des élèves qui, selon leur milieu social ou leur genre présentent des aspirations scolaires ou professionnelles différenciées. L'orientation est encore interrogée par les situations d'allongement des études voire la dévalorisation des diplômes face à la complexification de la demande sociale, comme par la place grandissante des approches par compétences et les difficultés qu'elles soulèvent dans la formation initiale.

Pâtissant fortement des dysfonctionnements du marché du travail, les jeunes sont aussi confrontés à des problèmes qui ne sont pas directement liés au travail. Les freins périphériques à l'emploi (mobilité, santé, précarité des conditions de vie, logement, couverture sociale, maîtrise du numérique) constituent pour certains jeunes de réelles barrières à l'entrée sur le marché du travail. La multiplication des dispositifs pour remédier aux difficultés -et leur hétérogénéité- d'accès à l'emploi des jeunes constitue également une source de difficultés voire génère du non-recours. **Cet ensemble de constats appelle d'autant plus à la construction de parcours de formation et d'insertion innovants que les jeunes ont développé une approche des relations sociales moins hiérarchiques, plus horizontales et plus immédiates.**

Ainsi, la valeur ajoutée et les nouvelles réponses apportées par les Cités Educatives sur ce registre, et face à ces enjeux d'ampleur, nécessitent d'être analysées, démontrées, explicitées.

### 3.2.2 Les principaux objectifs de l'évaluation

#### » Un double objectif de capitalisation et d'apprentissage pour outiller et faciliter le développement du programme au niveau national et au niveau des cités

- Capitaliser sur cette première vague de Cités pour disposer d'éléments qui permettront d'évaluer la pertinence du déploiement des Cités éducatives et d'autre part de repérer les facteurs facilitant ce déploiement ;
- Faciliter et offrir des repères pour le développement des prochaines Cités.

#### » En miroir, une analyse (1) ciblée sur chaque Cité du panel et (2) comparée entre Cités pour aiguiller la poursuite de préfiguration

- Modéliser la manière dont chaque « Cité » inscrit son fonctionnement et ses ambitions, en miroir des repères fixés au sein du cadre national, et observer les adaptations et « pas de côté » au regard des dynamiques de coopérations, des alliances éducatives locales, des enjeux et des ressources propres au territoire ;
- Aboutir à une analyse croisée, permettant une prise de recul sur des enseignements à partager en vue de l'essaimage et de la sortie de préfiguration.



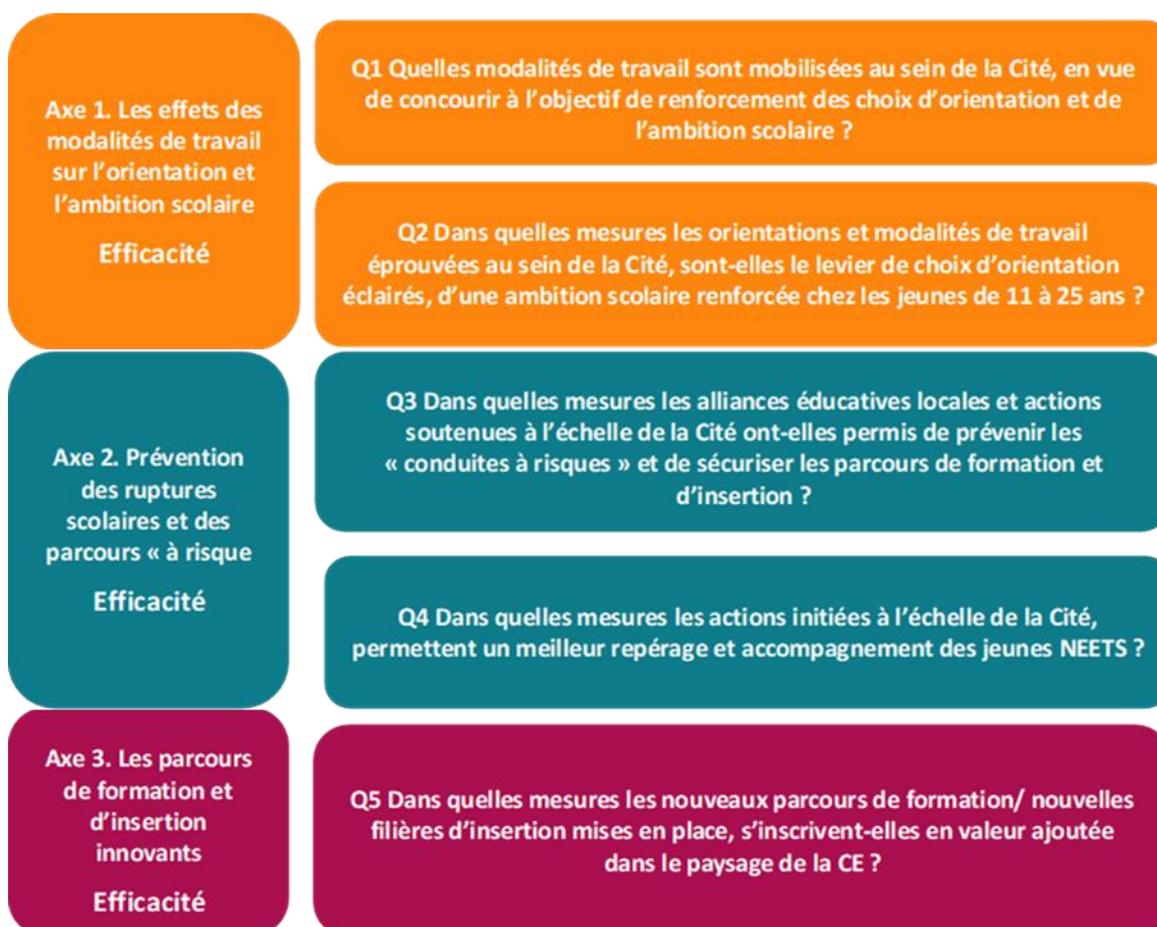
### 3.3 Le questionnement évaluatif : rappel

#### 3.3.1 3 axes d'investigation thématiques, traduits en 7 questions évaluatives

Dans le cadre du lot 2, les questionnements retenus sont centrés autour de trois principaux axes...



... et décliné en 7 questions évaluatives :

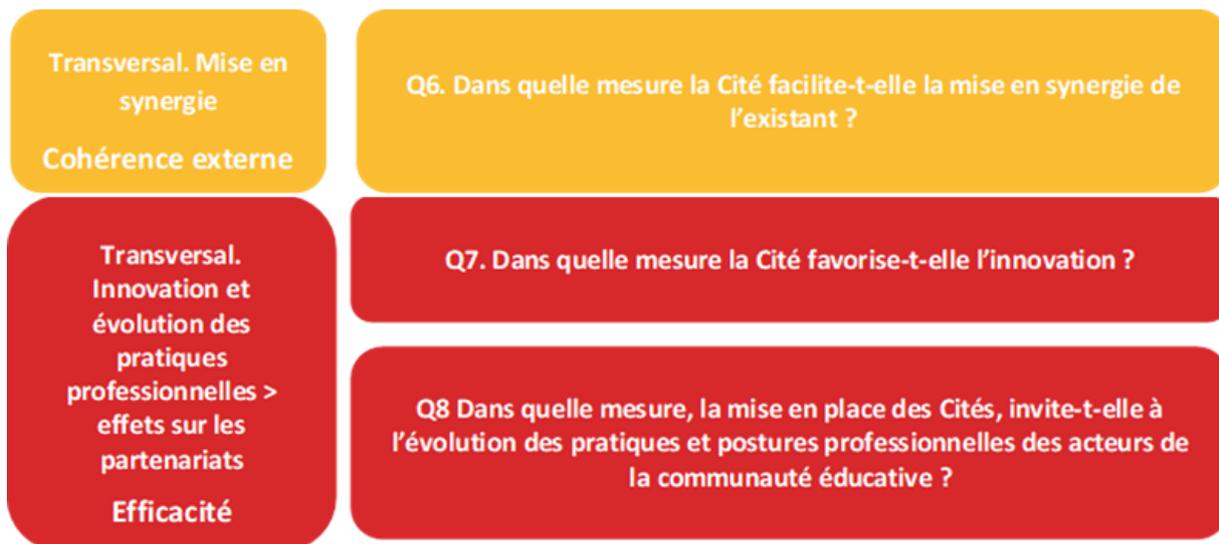


#### 3.3.2 2 axes d'investigation transversaux, traduits en 3 questions évaluatives

De manière transversale aux 3 lots de l'évaluation confiée à l'INJEP, 2 axes thématiques sont questionnés ...



... traduit en 3 questions évaluatives dans le cadre de la présente démarche.



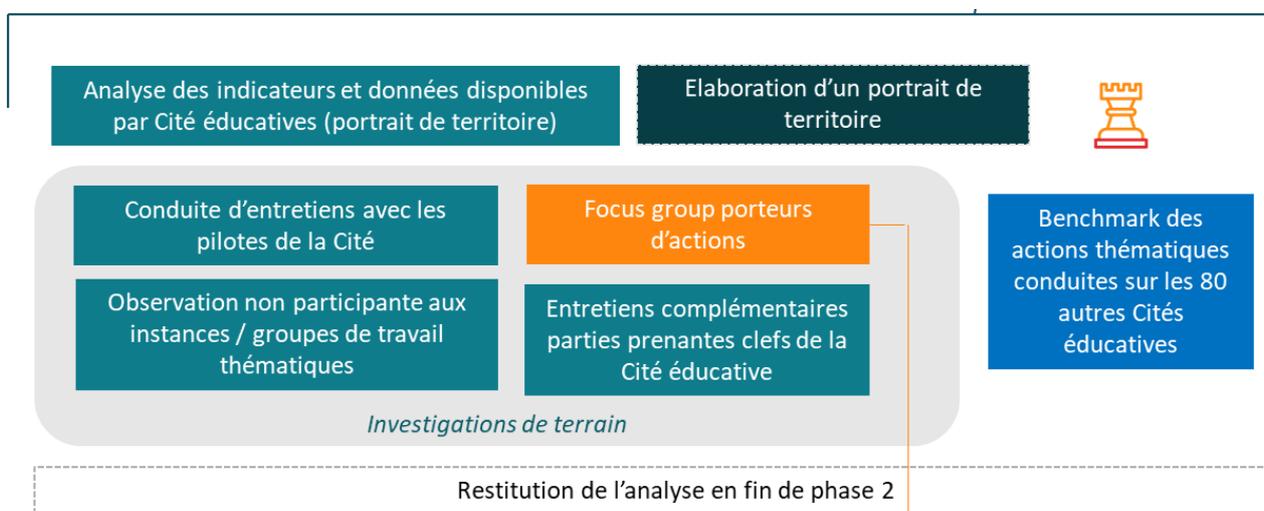
### 3.4 La démarche méthodologique mise en place

#### 3.4.1 Les étapes et les principes méthodologiques du travail engagé

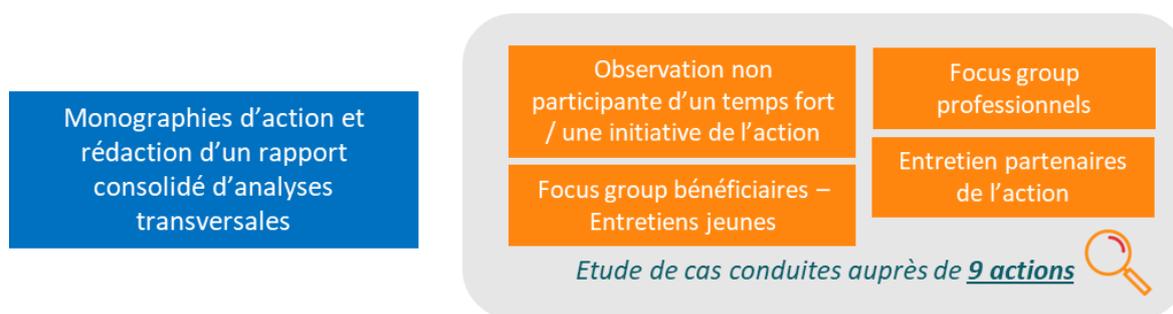
» Sur la phase 1 // Cadrage de l'étude et articulation avec la démarche locale d'évaluation // (Juillet – Septembre 2021)



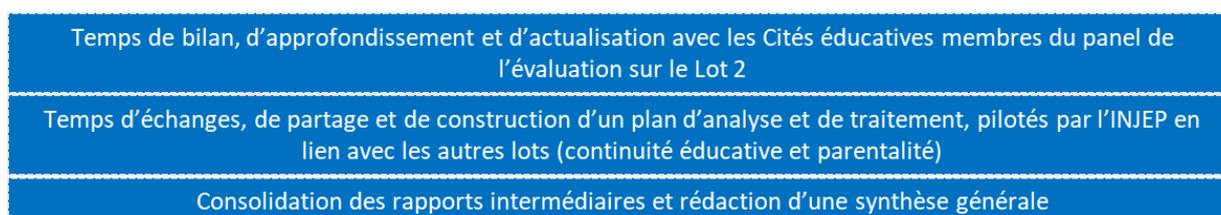
» Sur la phase 2 // Analyse des approches que les Cités proposent en matière d'orientation, de formation et d'insertion, au-delà et en parallèle du champ scolaire pour les 11 – 25 ans // (Octobre 2021– avril 2022)



» Sur la phase 3 // Analyse de la mise en œuvre des actions, dynamiques à l'œuvre et effets potentiels // (mai à décembre 2022)



» Sur la phase 4 // Mise en débat des analyses et rapport final d'évaluation (janvier – août 2023)



Restitution de l'analyse finale

### 3.4.2 Un échantillon composé de 5 Cités comme terrain d'étude

#### L'anonymisation des Cités étudiées



Cinq Cités constituent l'échantillon sur lequel s'appuient les présents travaux. Pour préserver l'anonymat des Cités de l'échantillon, des pseudonymes sont utilisés pour les dénommer. Ci-dessous, les noms d'emprunt utilisés, ainsi que quelques données repères pour caractériser l'échantillon.

Le périmètre géographique et la représentation de la population des Cités au sein de leurs communes d'inscription varient d'une ville à l'autre, et amènent les établissements membres à un être tantôt regroupés sur un seul quartier ou répartis dans plus de deux quartiers prioritaires de la ville.

Ces différents paramètres sont vraisemblablement de nature à influencer le pilotage et les relations de proximité entretenues entre les acteurs mobilisés au sein des Cités, et sont pris en compte dans la capacité des Cités à impulser des partenariats et animer un écosystème.

*Périmètre des Cités étudiées (Source : dossiers de candidature et annexes)*

	Nombre de QPV concernés	Population dans la Cité (INSEE 2015)	Part de la population dans la commune (INSEE 2015 et 2018)
Cité Agnès Varda	2	11 700 habitants	39,4%
Cité JR	4	47 687 habitants	17,5%
Jean-Michel Basquiat	4	21 431 habitants	21,8%
Cité Frida Kahlo	2	6 159 habitants	8%
Cité Louise Bourgeois	1	6 735 habitants (2013)	9,8%

**La population résidant dans le périmètre des Cités Educatives est globalement plus jeune** (environ 40% de personnes de moins de 25 ans dans l'ensemble de la population) que dans la moyenne de la France métropolitaine (environ 30%). Parmi les Cités étudiées, c'est moins vrai à Frida Kahlo (36% de moins de 25 ans), que dans les métropoles à l'image des Cités JR et Jean-Michel Basquiat où la population est d'autant plus jeune (près de 43%).

**La part de jeunes de 16 à 25 ans non scolarisés et sans emploi est presque deux fois supérieure dans les Cités Educatives (28,7% de cette tranche d'âge) que dans la moyenne nationale (16,6%),** bien que les situations soient très hétérogènes entre les Cités de l'échantillon, avec moins de jeunes sans activité ni scolarisation en cours à la Cité JR (19,5%) qu'à Agnès Varda (38%) où les opportunités varient.

**La part des personnes ayant des origines étrangères est également plus élevée dans ces territoires (25,3%), que dans la moyenne des QPV (21,8%) et la moyenne nationale (6,7%)** avec pour autant des réalités distinctes entre les Cités retenues.

De même, **les familles monoparentales sont deux fois plus élevées dans l'ensemble des Cités Educatives (30%) qu'au niveau national en moyenne (15%),** et de façon particulièrement marquée à l'échelle de la Cité Louise Bourgeois (42%). À noter que la Cité Agnès Varda est légèrement en deçà de la moyenne des Cités (28%).

**Le taux d'emploi des femmes, de 37,8% pour l'ensemble des Cités, est en deçà des QPV généralement (40%), mais restent bien supérieur à l'échelle nationale (61%)** avec de nouveau des nuances parmi le panel de Cités retenues pour cette évaluation.

Enfin, **la part des moins de 26 ans au sein des demandeurs d'emploi est assez élevée,** comme dans la moyenne de l'ensemble des QPV (15%).

*Indicateurs de contexte des Cités de l'échantillon du lot 2 (Source : INSEE)*

	Part des moins de 25 ans dans la population	Part des 16-25 ans non scolarisés et sans emploi	Part des étrangers dans la population	Part de familles monoparentales	Taux d'emploi des femmes	Écart entre le taux d'activité des hommes et celui des femmes (en points de %)	Part des moins de 26 ans au sein des demandeurs d'emploi résidant en QPV
Cité Agnès Varda	39,1%	38,1%	15,1%	27,8%	23,6%	20,1%	17,1%
Cité JR	42,7%	19,5%	20,8%	30,2%	38,3%	11,5%	14,9%
Jean-Michel Basquiat	42,8%	34,6%	15,4%	31,0%	37,3%	14,5%	12,9%
Cité Frida Kahlo	36,4%	30,0%	27,1%	37,3%	33,0%	13,2%	12,8%
Cité Louise Bourgeois	40,1%	33,7%	13,2%	42,1%	39,9%	11,3%	19,4%
<b>Ensemble des cités éducatives</b>	<b>40,5%</b>	<b>28,7%</b>	<b>25,3%</b>	<b>30,0%</b>	<b>37,8%</b>	<b>14,3%</b>	<b>14,5%</b>
Ensemble des QPV	39,1%	29,4%	21,8%	31,7%	40,0%	12,9%	14,9%
Ensemble France métropolitaine	29,9%	16,6%	6,7%	15,3%	61,0%	5,8%	-

Les établissements membres et associés aux Cités (Source : dossiers de candidature et revues de projet)

	Écoles maternelles	Écoles élémentaires	Collèges	Groupes scolaires	Nombre total d'établissements membres	Structures associées
Cité Agnès Varda	5	5	2	2	14	Lycée , Universités
Cité JR	15	13	3	-	29	Structures Petite-Enfance et lycées
Jean-Michel Basquiat	2	3	2	7	14	2 écoles privées associées, 3 lycées, 2 centres de formation d'apprentis, 1 GRETA
Cité Frida Kahlo	-	1	4	5	10	3 lycées et 1 Université
Cité Louise Bourgeois		4	3	-	7	4 lycées, 15 établissements d'enseignement supérieur



# 4 L'analyse comparative des revues de projet 2021 des 80 cités éducatives de la première session de labellisation

## Les éléments analysés dans le cadre du benchmark

Pour analyser à la fois le contenu des actions relatives au champ du lot 2 (parcours d'orientation, formation et insertion) et l'approche des Cités, un outil dédié sous format Excel a été mis en place. Dans cette grille de benchmark ont été renseignées les informations recueillies à partir des données fournies dans les revues de projet des Cités éducatives fin 2021 (revue de projet écrite et plan d'action sous format Excel).

La grille se structure autour de 5 entrées principales :

- **D'indicateurs de contexte ou état des lieux**, qui s'appuieront notamment sur des données quantitatives de l'INSEE, de la DEET/DGESCO.
- **D'analyses qualitatives réalisées sur la base de la lecture des revues de projet** : le « comptage » des actions pour chaque Cité et l'analyse que l'on fait de leur contenu (thématiques abordées et enseignements).
- **D'appréciation globale des dynamiques partenariales** des Cités à l'issue d'une lecture comparée et croisée des revues de projet, et du **bilan global** (points positifs/spécifiques et carences).
- **Des financements globalement alloués, et la part de ceux dédiés aux thématiques du lot 2.**

LOCALISATION DES CITES EDUCATIVES				INDICATEURS DE CONTEXTE - ONPV												
Id Cités - INSEE	Noms des Cités Educatives	Appartenance ou non de la cité aux lots 1,2 ou 3	N°QPV				Région	Département	Part des moins de 25 ans dans la population	Part des 16-25 ans non scolarisés et sans emploi	Part des étrangers dans la population (%)	Part de familles monoparentales (%)	Taux d'emploi des femmes (%)	Écart entre le taux d'activité des hommes et celui des femmes âgés de 15 à 64 ans (en points)	Part des moins de 26 ans au sein des demandeurs d'emploi résidant en QPV (%)	Nb mem (revu)
			N° QPV1	N°QPV2	N°QPV3	N°QPV4										
Cité 1	Allonnes (72)	Lot 3	QP072002				Pays de Loire	Sarthe (72)	35,1	31,1	8,5	27,9	42	13,2	17,6	2
Cité 2	Amiens (80)	Autre commune	QP080003				Hauts-de-France	Somme (80)	42,2	32,4	17,9	35,5	31,2	13,6	13,2	2
Cité 3	Angers (49)	Autre commune	QP049005				Pays de Loire	Maine et Loire (49)	40,1	30,6	23,4	39,4	34	9,9	15,5	2
Cité 4	Angoulême (16)	Autre commune	QP016003	QP016001			Nouvelle-Aquitaine	Charente (16)	40,1	40,4	20,6	42,7	29,8	12	17	2
Cité 5	Arras (63)	Autre commune	QP062061	QP062063			Hauts-de-France	Pas-de-Calais (63)	39,4	39,6	9,1	33,7	37,1	15,3	16,1	2
Cité 6	Aulnay-sous-bois (93)	Autre commune	QP093054				Île-de-France	Seine-Saint-Denis (93)	42,9	24,8	28,8	30,8	42,4	11,1	15,3	2
Cité 7	Avignon (84)	Autre commune	QP084002	QP084003	QP084004		PACA	Vaucluse (84)	41,5	40,6	28,1	29	26,3	23,8	13	4
Cité 8	Behren-lès-Forbach	Autre commune	QP057002				Grand Est	Moselle (57)	30,9	35,9	24,7	23,2	28,6	18,4	12,7	1
Cité 9	Besançon (25)	Autre commune	QP025004				Bourgogne-Franche-Comté	Doubs (25)	41,2	29,4	23,7	33,9	36,6	10,6	16,4	1
Cité 10	Blois (41)	Autre commune	QP041001				Centre-Val de Loire	Loir-et-Cher (41)	42,5	35,5	40	31,3	32,7	14,9	12,8	2
Cité 11	Bondy (93)	Autre commune	QP093014				Île-de-France	Seine-Saint-Denis (93)	39,4	27,7	28,5	30,9	42,6	10,7	13,6	1
Cité 12	Boulogne-sur-Mer (62)	Lot 3	QP062051	QP062050	QP062049		Hauts-de-France	Pas-de-Calais (62)	41,3	46	3,7	40,2	29,6	16,7	21,8	2
Cité 13	Calais (62)	Lot 1	QP062056	QP062055			Hauts-de-France	Pas-de-Calais (62)	43,3	45,8	5,1	38,7	22	25,6	22,8	3
Cité 14	Chanteloup-les-vignes (78)	Autre commune	QP078011				Île-de-France	Yvelines (78)	44,5	29,3	27,5	30,1	46,6	14,5	14,2	2
Cité 15	Charleville-Mézières (08)	Autre commune	QP008002				Grand Est	Ardennes (08)	35,7	43,4	19,1	30,3	20,9	20,8	14,1	2

## Repères et précautions de lecture

### Limites méthodologiques

L'analyse comparative réalisée est loin d'être exhaustive compte tenu du panorama large des Cités regardées (69 cités), d'informations limitées aux revues de projet, par ailleurs plus ou moins détaillées selon les territoires. Les enseignements de l'analyse sont donc à nuancer et relativiser, au regard des limites de ce travail concernant :

#### > **Le périmètre des actions analysées**

Les actions analysées relèvent de la programmation initiale de chacune des Cités éducatives pour 2021 et de leurs ambitions. Le contenu prévisible des actions a donc été analysé, faisant fi de leur engagement réel (actions non démarrées, reportées ou annulées). Aussi, nous n'avons naturellement pas analysé les effets des actions quand bien même certains commentaires sur les résultats d'actions réalisées pouvaient être renseignés.

#### > **Le choix des thématiques des actions**

Les actions identifiées comme relevant des parcours d'orientation, formation et insertion ne sauraient se restreindre à une seule thématique. Certaines actions en recourent plusieurs (par exemple, une action d'accompagnement global des jeunes de 3ème en décrochage, incluant un volet découverte des métiers et un volet valorisation des compétences). Aussi, le choix a été fait de catégoriser les actions vers les thématiques les « plus probables », selon l'interprétation que nous en avons faite et le niveau de description dont nous disposons.

#### > **Le choix des tranches d'âges des bénéficiaires des actions**

Compte tenu de la diversité des cibles des actions (tantôt 11-16 ans, 12-18 ans...), le choix a été fait de comptabiliser et répartir les actions comme relevant [plutôt des 0-5 ans], [plutôt des 6-10 ans], [plutôt des 11-15 ans], [plutôt des 16-18 ans] et [plutôt des 19-25 ans]. Certaines actions pouvaient s'adresser à des tranches d'âges plus larges (collégiens et lycéens), et l'analyse globale de cette répartition sera donc à nuancer. En général, les actions s'adressent à une classe ou un niveau, nous permettant ainsi de recouper les informations et apprécier la tranche d'âge cible la plus probable.

#### > **Le calcul du coût total prévisionnel des actions en 2021 dédiées à l'orientation, la formation et l'insertion**

Nous n'avons retenu que la somme des actions réelles, et non des financements liés à l'ingénierie, ressources humaines ou fond collège, de manière à estimer la part du coût total des actions orientées sur le champ du lot 2 au sein de l'ensemble des actions portées.

#### > **L'appréciation du bilan global des actions comme relevant de l'orientation, la formation et l'insertion**

Plusieurs paramètres ont été regardés, sans qu'ils fassent l'objet systématiquement d'une analyse écrite par Cité. Seules les spécificités/points forts et principales carences ressortant de notre lecture transversale des Cités ont été relevés concernant :

- La diversité des actions,
- La diversité des porteurs,
- La diversité des tranches d'âges couvertes,
- « L'innovation » perçue de l'action car peu rencontrée par ailleurs ou faisant intervenir des partenaires spécifiques, ou n'ayant pas l'habitude d'articuler leurs interventions.

#### > **L'appréciation du bilan global de la Cité éducative**

De nouveau, plusieurs paramètres ont été regardés sans qu'ils soient passés au crible de manière exhaustive :

- La dynamique partenariale à la lecture des revues de projet :

- › L’ancrage local et le niveau d’ouverture à de « nouveaux » partenaires, le rapport au contrat de ville
- › La plus-value et l’opérationnalité des instances
- › La complémentarité des approches Éducation nationale – commune et l’équilibre global en termes de représentation dans les instances
- Les modalités de mise en œuvre des actions :
  - › Actions qui viennent élargir l’existant (financement supplémentaire, permettant de financer encore plus le PRE, les CLAS.. ?)
  - › Actions qui complètent les besoins peu ou mal couverts
  - › Actions recherchant l’articulation des acteurs – des dispositifs

#### Les paramètres non retenus dans la grille

Aussi, par rapport aux ambitions initiales, la grille de benchmark a été revue sur deux points principaux :

- Il n’a pas été possible de catégoriser les actions comme relevant de la formation, de l’orientation/insertion, et de la prévention du décrochage scolaire. À la lecture, l’analyse est plus nuancée et les actions ne relèvent pas ou peu d’un champ ou d’un autre, mais répondent à plusieurs ambitions. Pour illustration, si les actions de prévention ou lutte contre le décrochage scolaire s’adressent à un public cible bien identifié, elles peuvent dans leur contenu, traiter autant du volet orientation, formation que de l’insertion. Ainsi, l’équilibre entre ces différents volets a été regardé de manière plus qualitative, au regard des « entrées » et « natures » des actions portées.
- Les actions ciblées NEET ne sont pas précisées dans les revues de projet. Aussi, nous avons fait le choix de supprimer ce critère, qui ne pouvait être analysé.

#### L’échantillon investigué

Parmi la documentation des 69 revues de projets des Cités remises, les deux pièces n’étaient pas forcément disponibles (revue de projet écrite et plan d’action).

## 4.1 L’analyse des « approches » des Cités éducatives, dans le partenariat, la gouvernance et la mise en œuvre de projets

### 4.1.1 Des Cités éducatives toujours en expérimentation, qui se construisent chemin faisant

#### » Des équipes qui peinent encore à se stabiliser

À la lecture des revues de projets, on relève que le renouvellement fréquent des membres de la Troïka constitue le principal frein à la mise en œuvre des actions. Sans que les cités éducatives soient encore en « rodage », **nombreuses sont celles pour lesquelles les équipes ont sensiblement changé** directement au sein de la Troïka.

On note en particulier des changements de poste assez fréquents concernant les représentants de l’État, et qui jouent souvent le rôle de « passerelle » pour faciliter les articulations aux dispositifs et acteurs existants.

Il a également été repéré à plusieurs reprises **l’absence de coordinateur**, faute d’avoir trouvé un candidat, ou un recrutement tardif. Dans ces cas-ci, il en résulte souvent une animation secondaire de la Cité et une sensation qu’elle ne financerait que des actions. Ces éléments constituent autant de facteurs externes, qui poussent

certaines Cités à s'appuyer plus aisément sur les instances d'ores et déjà constituées (du contrat de ville en particulier), et qui sont à prendre en compte dans la lecture des « approches » aujourd'hui perceptibles des Cités.

### » Une gouvernance qui n'est pas figée, et s'adapte au fil du déploiement de la Cité

Le passage en revue des différentes revues de projet a montré comment la gouvernance et la comitologie avaient sensiblement évolué depuis le démarrage des Cités. **Le schéma organisationnel**, qui apparaissait très complexe au départ, **a souvent été assoupli** et les Cités se sont finalement appuyées sur des réunions de Troïka resserrées et/ou élargies, pour faire avancer et suivre les travaux. Si certaines Cités rappellent l'existence de différentes instances créées conformément aux dossiers de candidature initiaux, beaucoup d'entre elles n'ont pas eu lieu ou se sont peu réunies. D'autres assument pleinement avoir adapté la gouvernance locale, et décidé de fusionner certains comités pour faciliter le dialogue et accélérer la mise en œuvre des actions.

**Il en ressort une construction sur mesure de la gouvernance des Cités, qui reste pour partie en cours de déploiement.**

#### 4.1.2 Des modalités de gouvernance et de soutien aux projets variés, reflet des « modèles » de Cités

Sans qu'il soit possible d'objectiver pleinement les approches aperçues des Cités éducatives au sein des revues de projet 2021, plusieurs modèles semblent ressortir entre deux modalités et niveaux d'intégration des Cités à l'existant.

À défaut de pouvoir catégoriser l'ensemble, il nous semble possible de positionner les Cités au sein d'un gradient allant de la Cité tantôt « volatile » à la Cité plus « ensemblière » avec pour chacune, des caractéristiques communes :

- **La Cité « volatile »**, ou diluée dans l'existant, est généralement celle qui a été perçue comme « un dispositif de plus » dont la compréhension de la plus-value est peu perceptible chez les différentes parties prenantes. Sans nécessairement vivre à côté de l'existant, elle peine à trouver les accroches et les interactions pour créer les passerelles entre les différents niveaux scolaires et entre les sphères scolaires, extrascolaires, et périscolaires.
- **La Cité « ensemblière »** est celle pour laquelle la transversalité semble se faire. Dans ce cas-ci, la Cité n'est pas perçue comme un « dispositif », mais comme un moyen et une méthode de rassembler les acteurs et outils existants, et créer de nouveaux projets pour apporter des réponses là où des blocages ou manquent freinent la continuité des parcours et la réussite éducative des élèves.



CITES EDUCATIVES  
« VOLATILES »



CITES EDUCATIVES  
« ENSEMBLIERES »

Sans pouvoir précisément positionner l'échantillon des 69 Cités étudiées sur l'une ou l'autre de ces dominances, il nous semble que les Cités ont plutôt tendance à se positionner aujourd'hui comme :

- **Plutôt volatiles (1/4)**
- **Plutôt entre volatiles et ensemblières (2/4)**
- **Plutôt ensemblières (1/4)**

De toute évidence, les Cités ne sauraient être dans l'un ou l'autre de ces deux extrêmes et **plusieurs facteurs exogènes viennent nuancer et démultiplier les approches des Cités.**

- La compréhension de la Cité peut notamment apparaître très inégale en interne, compte tenu d'une cohabitation des cultures de l'éducation nationale et de la commune pas toujours évidente.
- C'est également le cas de l'histoire du territoire, et de l'antériorité du sujet de l'éducation prioritaire dans les prérogatives de la commune. Les élections municipales récentes sont, dans certains territoires, venues percuter les ambitions fixées au départ dans la Cité.
- Le tissu local peut également constituer une locomotive, selon la présence d'acteurs structurants ou non (maisons de quartier, associations diverses...), et leur niveau de mobilisation ou intérêt pour la Cité.
- Le découpage territorial et le périmètre de la Cité peuvent plus ou moins être facilitateurs (géographie prioritaire, cartographie des établissements REP...).

Pour autant, 3 dimensions endogènes peuvent influencer l'approche des Cités, à savoir le niveau d'ouverture des Cités, les modalités d'accroche au contrat de ville, et les modalités de soutien aux projets.

### » Le niveau d'ouverture des Cités éducatives

Le **niveau d'ouverture reste une donnée fondamentale de l'approche des Cités**, selon qu'elles cherchent à mobiliser largement et fédérer ou selon qu'elles s'appuient sur des instances préexistantes, sans volonté d'impliquer d'autres acteurs.

Les personnes mobilisées dans les instances créées sont assez révélatrices de cette capacité des Cités à s'ouvrir. On note ainsi, dans certaines Cités l'implication des principaux des lycées, des référents REP, IEN, chefs de projet politique de la ville dans les instances de pilotage, voire l'intégration dans la Troïka.

La création de groupes de travail thématiques renseigne non seulement sur la lecture qu'ont fait les Cités de leurs priorités, mais également la présence et le rôle des « contributeurs » pour la mise en place d'actions. S'il n'est pas toujours possible d'appréhender à la seule lecture d'une revue de projet la manière dont les Cités se sont réellement saisies de ces groupes, la fréquence des rencontres (si renseignée) donne généralement des enseignements sur la réalité des travaux.

Certaines Cités ont eu à cœur de créer un « temps fort » comme coup d'envoi et marqueur de la démarche. S'il s'agit pour certaines d'un temps de « communication » plus que d'adhésion de nouveaux acteurs, ces événements constituent des moyens de mobiliser et faire dialoguer les différents participants autour de problématiques repérées pour fluidifier les parcours.

### » Les modalités d'accroche au contrat de ville

La manière dont les Cités s'inscrivent vis-à-vis du contrat de ville et du volet éducation renseigne également sur l'approche de la Cité et sa place dans l'existant et les dispositifs liés (PEDT, PRE...).

Les revues de projet parcourues nous permettent ainsi de mettre en avant plusieurs façons dont les Cités raccrochent le contrat de ville à travers la programmation de leurs actions :

- La programmation des actions « **s'inscrit** » dans le volet « éducation » du contrat de ville.
  - › Dans ce cas-ci, on remarque souvent que la gouvernance de la Cité reste sensiblement la même que celle de la politique de la ville, par facilité, ou par recherche de cohérence. Ainsi, les actions déclinent pleinement la stratégie du volet éducation de la politique de la ville, et sont même parfois dans certains cas retenus à l'issue de l'appel à projets du contrat de ville élargi aux financements de la Cité.

*« Le projet de Cité éducative fait partie intégrante du Contrat de Ville de l'agglomération et un point est fait chaque année sur la cité éducative en comité de pilotage du Contrat de Ville. Une réflexion est portée sur les projets relevant de l'appel à projets contrat de ville et ceux orientés vers la cité éducative. Le comité de pilotage Cité éducative a fusionné avec le comité de pilotage du Réseau d'Éducation Prioritaire. Les orientations du projet de Cité éducative intègrent celles du REP. Il en est de même du PEDT dont les orientations coïncident pleinement avec ceux du projet de cité éducative. » Extrait d'une revue de projet*

« La Cité éducative constitue le pilier de l'éducation du contrat de ville. Il mobilise ainsi l'ensemble des porteurs de projets pouvant intervenir sur ce champ et les crédits ANCT de la politique de la ville, dédiés au programme de réussite éducative (PRE) de la ville, y sont associés. Les deux contrats REP+ définis pour la période 2020/2024 ont été rédigés dans le cadre du nouveau Projet Académique mais aussi des axes de la Cité éducative. » **Extrait d'une revue de projet**

« La Cité éducative s'est appuyée sur le réseau d'acteurs du contrat de Ville lors de sa constitution en 2019. L'Éducation Nationale est associée à toutes les instances. C'est une force de cette démarche pour l'appropriation du droit commun. Certains dossiers du contrat de Ville sont valorisés en Cité éducative. La Cité Éducative fonctionne actuellement comme l'axe Éducation du Contrat de Ville avec une efficacité décuplée. » **Extrait d'une revue de projet**

- La programmation des actions « **conforte** » le volet « éducation » du contrat de ville.
  - › Dans ce cas-ci, la Cité veille à soutenir des actions qui complètent la programmation de la politique de la ville et vont dans son sens.

« - Les orientations du PEDT se retrouvent dans les ambitions de la cité éducative. [...]

- Un enjeu de communication en direction des acteurs sur la capacité de la cité éducative à contribuer à la mise en œuvre des orientations du contrat de ville serait nécessaire. [...]

- Concernant les politiques sectorielles, la cité éducative a clairement inclus et valorisé les actions menées dans le cadre du programme de réussite éducative (PRE) et du contrat local d'accompagnement à la scolarité (CLAS). » **Extrait d'une revue de projet**

- La programmation des actions « **s'articule** » au volet « éducation » du contrat de ville.
  - › Dans ce cas-ci, on voit que la Cité soutient ses propres actions, tout en recherchant une cohérence avec le volet éducation du contrat de ville et en veillant à financer les projets qui complètent la programmation de la politique de la ville et apportent une plus-value.

« Les projets lancés dans le cadre de la cité éducative s'inscrivent en parallèle des actions réalisées dans le cadre de la politique de la ville. La Cité permet ainsi le lancement d'actions spécifiques et complémentaires à celles de la programmation politique de la ville, actions en faveur de l'éducation, du développement personnel et du bien-être des jeunes de 0 à 25 ans habitant les QPV. » **Extrait d'une revue de projet**

« Le Programme de Réussite Éducative, existant sur le territoire depuis 2005, est pleinement articulé avec la Cité éducative. Les enfants inscrits en parcours Réussite éducative bénéficient en effet des actions financées au titre de la Cité éducative (exemple les tutorats / mentorats). Aussi, certaines actions sont cofinancées au titre du PRE et de la Cité éducative lorsque cela s'avère pertinent. » **Extrait d'une revue de projet**

### » Les modalités de soutien aux projets

D'une Cité à l'autre, les pratiques sont loin d'être uniformes dans les modalités de soutien aux actions et projets. Plusieurs manières de fonctionner ont été aperçues, et peuvent se cumuler selon les Cités :

- **La plupart des Cités a fait le choix de s'appuyer sur les appels à projets (AAP)** pour sélectionner les actions les plus adéquates vis-à-vis des priorités fixées et des besoins repérés.
  - › Certaines Cités ont opté pour des AAP « **systématiques** », renouvelés chaque année, et ouverts aux candidatures des porteurs sur une période donnée.
    - La période est parfois la même que celle de l'AAP du contrat de ville, dans un souci de cohérence et vigilance à couvrir des actions diverses, et non redondantes.

- Certaines Cités ont même fait le choix de lancer un AAP unique, facilitant le dépôt des dossiers de candidature sur une même plateforme et l'analyse conjointe, selon des critères identiques.
- › D'autres Cités ont privilégié la mise en place d'**AAP ouverts toute l'année**, permettant aux porteurs intéressants / intéressés d'être repérés et/ou se manifester à tout moment, et assurer une continuité dans la mise en place des actions indépendamment du calendrier scolaire et des financements octroyés de l'État aux Cités.
- **D'autres Cités ont fait le choix d'approfondir d'abord la connaissance des dispositifs et acteurs existants** considérant que les territoires d'intervention sont d'ores et déjà bien dotés. Pour elles, il est plus opportun d'affiner la cartographie de l'existant avant de repérer les « trous dans la raquette », puis créer des actions facilitant les articulations ou répondant aux besoins peu couverts.
  - › Ces Cités peuvent également recourir à un AAP, pour faire intervenir des acteurs nouveaux, et tester de nouvelles pratiques éducatives.
  - › D'autres s'appuient sur ce travail de cartographie pour animer la démarche, voire outiller les professionnels sur différents sujets (financement de formation sur l'orientation ou la relation aux familles par exemple). Les « actions » financées relèvent ici moins de projets en tant que tels, mais davantage de ressources d'ingénierie venant conforter l'existant et améliorer la coordination et le suivi des parcours (outils de repérage et suivi des NEETS par exemple), à l'appui de groupes de travail dédiés.

On s'aperçoit enfin, que comme pour la gouvernance, **ces modalités de soutien aux projets ont évolué depuis le démarrage des Cités, passant progressivement d'une logique de guichet, à une logique moins opportuniste et de sélectivité des actions en fonction des priorités fixées ou problématiques mises en exergue.**

*« L'instruction des projets s'est déroulée de manière partenariale et le processus de décision a été respecté. En revanche, de différentes temporalités institutionnelles ont empêché la ventilation des crédits métropolitains via cet appel à projets Cité éducative. Il sera recherché en 2022 une meilleure coordination avec les temporalités de l'AAP du contrat de ville pour permettre une ventilation des crédits Métropole sur les projets déposés dans l'AAP Cité éducative. [...] »*

*Les travaux des groupes de travail permettent de partager un diagnostic commun des besoins du secteur, de définir des priorités quant aux actions et au public visé, d'identifier précisément les améliorations possibles de l'offre existante et essayer d'y répondre en mobilisant les dispositifs déjà en place. Enfin, les groupes de travail favorisent l'émergence et la co-construction de dynamiques locales interinstitutionnelles et des projets partenariaux entre les associations qui seront financées via l'appel à projets. » **Extrait d'une revue de projet***

*« L'appel à projets de la cité éducative est une annexe de l'appel à projets du contrat de ville. Les règles édictées en matière de saisie sur le portail Dauphin dans le cadre de l'appel de l'appel à projets du contrat de ville s'appliquent donc aux porteurs de la Cité éducative. Afin de distinguer les actions, leur intitulé sera précédé de la mention Cité éducative (« Cité éducative – nom de l'action »). [...] »*

*Le comité de pilotage tel qu'il était défini dans la convention-cadre triennale a été réuni en 2020 et en mars 2021.*

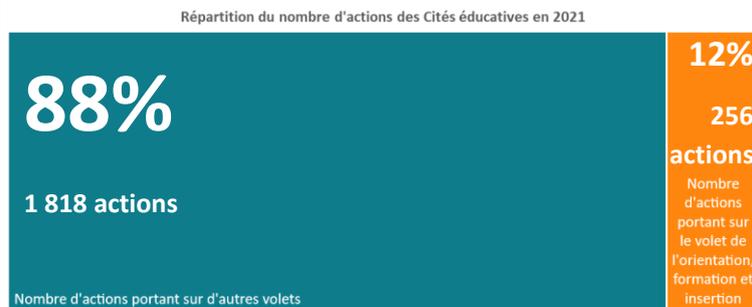
*Il sera dorénavant totalement réintégré dans le comité de pilotage du contrat de ville. C'est à cette occasion que l'équipe de la Cité Educative présentera la revue de projet et les perspectives pour l'année à venir. » **Extrait d'une revue de projet***



## 4.2 L'analyse des actions relevant de l'orientation, la formation et l'insertion

### 4.2.1 Un champ secondaire des plans d'action des Cités éducatives

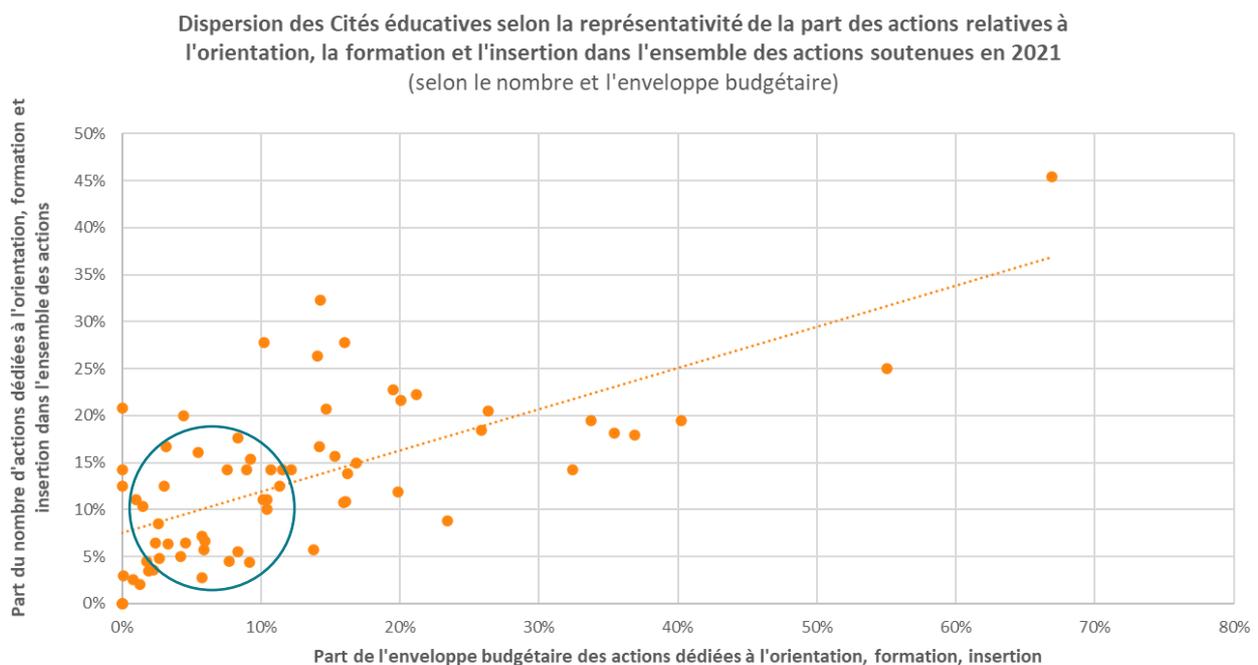
Si l'on s'en tient aux chiffres de l'analyse, **seuls 12% des actions énumérées dans les programmations 2021 des Cités éducatives relèvent de l'orientation, la formation et l'insertion.**



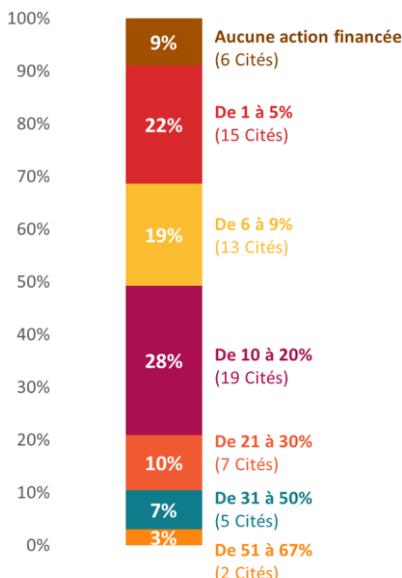
Notons néanmoins que d'une Cité à l'autre, **le nombre d'actions varie selon différents paramètres et l'approche retenue**, allant du soutien à quelques actions clés à un panorama plus large d'actions et la dilution de l'enveloppe financière. La nombre d'actions soutenues ne peut à lui seul traduire la dynamique de la Cité, et d'autres facteurs entrent en ligne de compte tels que le tissu partenarial préexistant à la Cité et la taille des Cités, variable d'une ville à l'autre et le nombre de quartiers.

Pour tous motifs, **une dimension assez subjective demeure**, comme l'atteste le graphique ci-dessous, qui nuance la corrélation qui se voudrait systématique entre le fait que plus la part des actions dédiées au champ du lot 2 parmi l'ensemble est élevé, plus l'enveloppe correspondante dans le budget global des actions le serait aussi.

Cette représentation montre aussi que **le champ qui nous intéresse reste assez minoritaire dans le volume des actions des Cités et est compris dans une fourchette de 0 à 15%**, qu'il s'agisse du nombre d'actions soutenues ou de l'enveloppe financière consacrée.



**Part du coût total des actions dédiées à l'orientation, formation, insertion**



La représentativité de ce volet dans l'ensemble du budget alloué aux actions des Cités est plus nuancée, et **quelques Cités y ont mis des moyens conséquents**. Ainsi, 10% des 67 Cités investiguées ont fait le choix de dédier entre 31 et 67% de leur budget à ces actions, et 38% d'entre-elles entre 10 et 30%.

**La moyenne des montants dédiés à ces actions s'élève à 75 000 € environ, mais cache des écarts importants**, comme le montre la médiane à 46 800 €, soit respectivement 50% des actions inférieures et supérieures à ce montant. Les budgets les plus faibles sont de l'ordre de 3 000 € et les plus élevés de 200 000 € (exception faite à une Cité ayant consacré près d'un million d'euros à ces actions, mais ayant un budget total de plus de 2 millions d'euros).

Si l'enveloppe varie selon la nature et l'ambition des actions, il ressort de l'analyse un **traitement secondaire de ce sujet qui reste plus difficile à aborder par les Cités**, qui ont plutôt tendance à se concentrer sur l'école élémentaire et le collège.

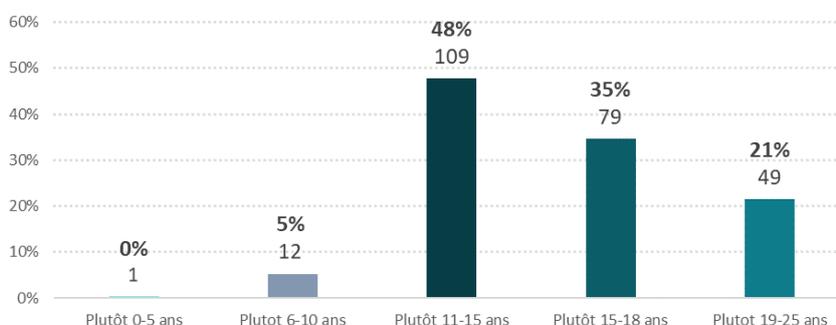
On remarque néanmoins, une **corrélation entre l'enveloppe consacrée à l'orientation, la formation et l'insertion et la diversité des actions menées en termes de thématiques**, pour la dizaine de Cités ayant consacré plus de 1/3 de leur budget à ce domaine. Celles-ci ont en effet fait le choix de soutenir non pas une action phare, mais plusieurs allants sur différentes thématiques (découverte des métiers, parrainage, tutorat, lutte contre les déterminismes...)

#### 4.2.2 Des actions s'adressant avant tout aux 11-15 ans

Parmi le panorama étudié, force est de constater que les 11-15 ans figurent comme le public privilégié par les actions relatives aux parcours d'orientation et de formation avec 48% des actions qui leur sont destinées. Derrière eux suivent les 15-18 ans, avec 35% des actions fléchées sur cette tranche d'âge. Les 19-25 ans, bien que minoritaires dans la tranche 11-25 ans étudiée, représentent tout de même 21% des publics cibles. Enfin, 5% des actions s'adressent à des enfants de 6 à 10 ans et portent plus généralement sur la lutte contre les déterminismes et l'ouverture aux métiers et au champ des possibles.

**Ces chiffres, qui montrent que les bénéficiaires des actions relevant du champ du lot 2 restent en majorité des collégiens**, sont bien à nuancer du fait de l'impossibilité de traiter l'ensemble des couvertures de tranches d'âge dans le tableau d'analyse. Nous notons néanmoins, en lecture transversale, une tendance générale des Cités à soutenir des actions dédiées aux 12-16 ans.

Répartition des actions par tranches d'âges cibles  
(3% de N/A)

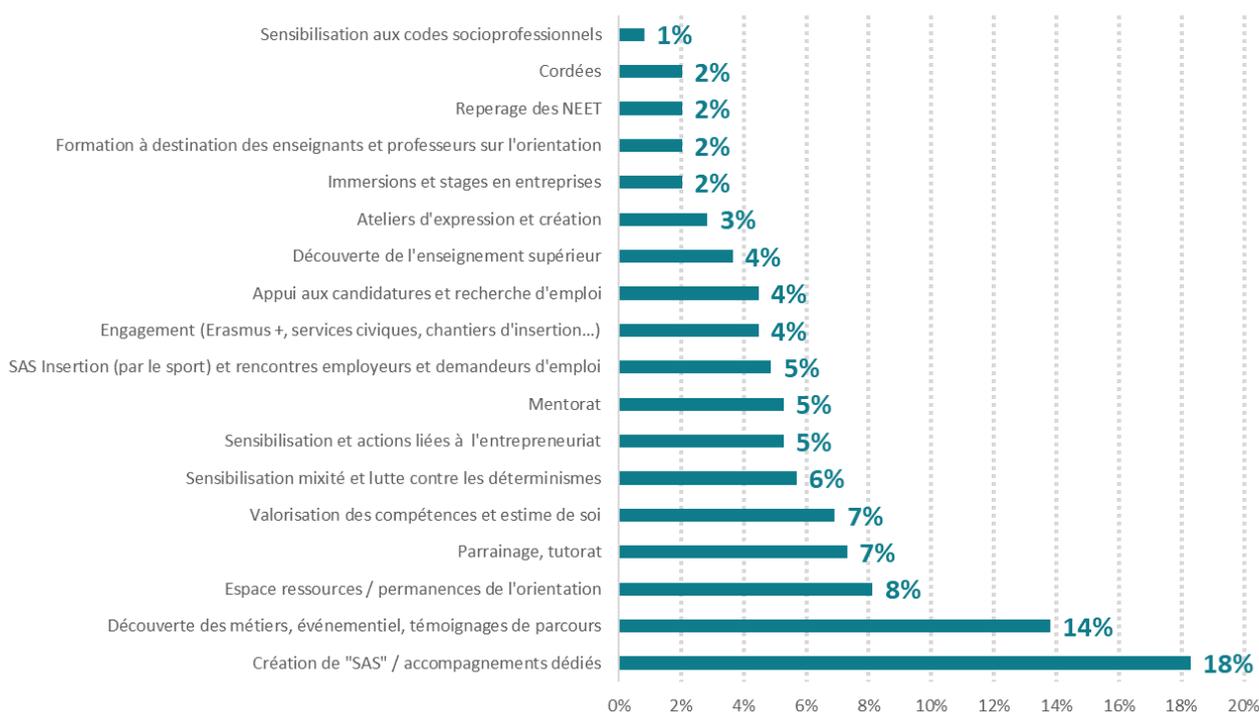


### 4.2.3 Autant de mesures nouvelles que de mesures renforcées parmi les actions soutenues

Sur ce point, on observe un relatif bon équilibre entre les actions relevant de mesures nouvelles (49%) et de mesures préexistantes et renforcées (40%) au sein de notre périmètre d'étude. Cette répartition ne renseigne néanmoins pas sur la lecture qu'a faite chacune des Cités de ces définitions. Nous avons pu percevoir, en parcourant les tableaux de bord, que **les mesures renforcées pouvaient tantôt relever de mesures d'ores et déjà engagées financièrement en 2020 et tantôt d'actions soutenues par ailleurs** (dans le cadre du PRE par exemple) et auxquelles la Cité éducative a décidé d'apporter un soutien supplémentaire. Aussi, il nous apparaît délicat d'interpréter plus finement cette donnée.

### 4.2.4 Une majorité d'actions portées sur l'orientation au sein des programmes d'actions des Cités

Répartition des actions relatives à l'orientation, la formation et l'insertion par types



#### » Des actions de différentes natures, entrant essentiellement dans le champ de l'orientation

Parmi l'ensemble des Cités passées en revue, **ressortent majoritairement les actions relevant de parcours d'orientation ou de SAS au plus long court qu'une action flash (18%)**, dédiées à une minorité de personnes, en partie en situation de décrochage ou susceptibles de l'être. Le contenu de ces actions est généralement plus complet, et va tantôt de l'accompagnement à la scolarité/remobilisation d'un groupe (ateliers d'orientation, aide à la recherche de stage, travail sur l'estime et la confiance en soi...) à la mise en place de suivis très individualisés auprès d'un panel restreint d'élèves dans le cadre de tutorats renforcés et projets de (re)mobilisation, en lien avec un chantier jeunes, une immersion professionnelle, ou une découverte de l'enseignement scolaire. Aussi, ces **actions sont multifformes et englobent plusieurs « thématiques », mais se distinguent par la durée des accompagnements et la finesse des suivis, davantage ciblés et le plus souvent sur des élèves à raccrocher.**

### Illustration d'une action globale, relevant de création de « SAS / accompagnements dédiés

*Extrait d'une revue de projet*

<b>TITRE DE L'ACTION</b>	Développement, renforcement et coordination des outils de lutte contre le décrochage et d'intégration professionnelle
<b>DESCRIPTION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobiliser les outils existants sur le territoire</li> <li>- Création d'un dispositif (type Micro lycée) :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposer, par un suivi individualisé, un parcours adapté à chaque personne de +16ans sortie du système scolaire sans emploi</li> <li>- Créer un dispositif de suivi et de pilotage regroupant tous les acteurs intervenants</li> <li>- Développer, en lien avec les partenaires et le milieu professionnel, des parcours de qualification innovants permettant à un accès rapide à l'emploi</li> </ul> </li> <li>- Pôle formation : développer un lieu spécifique aux organismes de formations et offrir une des formations qualifiantes et diplômantes disponibles</li> <li>- Proposer aux résidents des quartiers prioritaires un accompagnement dans leur recherche d'emploi, à travers des partenariats avec des associations et professionnels implantés au cœur même des quartiers (Afpà, Pôle Emploi, Wimoov, Adie et Eurodev Center)</li> <li>- Espace emploi : permettre aux demandeurs d'emploi de trouver ou retrouver un emploi en créant un partenariat opérationnel et de proximité entre la Ville et Pôle Emploi</li> <li>- Faciliter l'accès au permis de conduire (Bourse au permis et bourse au Code de la route)</li> <li>- Favoriser l'accès au BAFA (bourse BAFA)</li> </ul>

Viennent ensuite les actions relevant plus largement de l'orientation qu'il s'agisse d'actions ponctuelles tournées sur la découverte des filières, des formations, des métiers et la rencontre de personnes pouvant témoigner de leurs parcours (14%) ou d'actions plus structurées et offrant des permanences ou espaces ressources, au sein d'un établissement, en ligne, ou dans le cadre de sessions d'ateliers par exemple (8%). On note ainsi, en étudiant plus finement celles-ci, qu'elles s'adressent principalement aux collégiens dans le cadre de la recherche du stage de 3<sup>ème</sup> et l'éveil au monde du travail notamment.

Pour les lycéens, plusieurs actions visent plus spécifiquement la découverte de l'enseignement supérieur (4%), par des visites des universités, ou des témoignages d'étudiants.

### Illustration d'une action relevant d'espace ressources / permanences de l'orientation

*Extrait d'une revue de projet*

<b>TITRE DE L'ACTION</b>	"Les 6 étapes de mon parcours découverte des métiers" (Chambre de Métiers et de l'Artisanat)
<b>DESCRIPTION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lutter contre l'absentéisme et le décrochage en favorisant l'accès à la connaissance, à la qualification et à l'emploi</li> <li>- Sensibiliser aux métiers de l'Artisanat</li> <li>- Susciter l'intérêt d'entreprendre</li> <li>- Développer les initiatives et les talents individuels</li> <li>- Informer sur les parcours de formation</li> <li>- Lutter contre les stéréotypes</li> <li>- Faire découvrir des parcours de réussite dans le secteur de l'Artisanat</li> <li>- Signatures de contrat d'apprentissage dans l'artisanat, sur le bassin de vie</li> </ul>



De manière générale, **les actions de tutorat/parrainage (7%) mentorat (5%) visent la persévérance scolaire, pour faire naître et forger des ambitions.** Il s'agit le plus souvent d'étudiants, qui viennent en appui de collégiens ou lycéens. Ces actions s'inscrivent parfois dans le cadre d'une cordée et/ou du PRE, mais sont distinguées dans les plans d'action parcours. Ainsi, plusieurs Cités citent spécifiquement le **renforcement ou la mise en place de Cordées de la réussite (2%)**, pour créer un pont entre les élèves et un établissement d'enseignement supérieur.

Plus rarement, le parrainage établit un lien entre des élèves et des entreprises. La distinction entre le mentorat et le tutorat n'est pas forcément très explicite, et dans le contenu, les actions se recoupent pour partie.

#### Illustration d'une action relevant du mentorat

*Extrait d'une revue de projet*

<b>TITRE DE L'ACTION</b>	Mentorat dans le cadre de la liaison renforcée avec le supérieur par l'AFEV
<b>DESCRIPTION</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Soutenir des collégiens/ lycéens issus des quartiers Cité Educative en difficultés scolaires et/ou sociales, en leur proposant un appui méthodologique, et un accompagnement dans le cadre de leur scolarité</li><li>- Mettre en place un accompagnement personnalisé pour soutenir les jeunes dans leur parcours scolaire et d'orientation</li><li>- Favoriser la découverte des établissements supérieurs (Université notamment)</li></ul>

À représentation égale, viennent ensuite les actions relatives à la valorisation des compétences et l'estime de soi (7%), la sensibilisation à la mixité (6%) ainsi que les actions liées à l'entrepreneuriat (5%).

**La valorisation des compétences et l'estime de soi ainsi que la lutte contre les déterminismes rejoignent de nouveau plutôt le champ de l'orientation.** Alors que le premier volet tend à travailler plutôt sur la confiance dans les aptitudes, la reconnaissance des atouts, et la mise en valeur des compétences personnelles, la sensibilisation à l'orientation non genrée vise plutôt la déconstruction des stéréotypes sociétaux et poursuit moins une visée personnelle qu'une visée collective. Aussi, les actions de remédiation s'adressent souvent à de jeunes décrocheurs, vers lesquels un travail en profondeur est requis pour restaurer la confiance.

Toujours sur l'orientation, quelques Cités ont choisi de financer des formations à destination des enseignants et professeurs sur ce volet (2%), afin de les outiller dans le cadre de MOOC (Trouve ta voie de l'ESSEC) ou de plateformes (Crée ton parcours).

#### Illustration d'une action relative à la sensibilisation et à la découverte de l'entrepreneuriat

*Extrait d'une revue de projet*

<b>TITRE DE L'ACTION</b>	« Entreprendre pour apprendre »
<b>DESCRIPTION</b>	Mise en place du dispositif développement de l'entrepreneuriat et engagement des jeunes : 3 phases <ul style="list-style-type: none"><li>- Phase 1 : constitution d'un groupe par les maisons de quartier et le service de prévention.</li><li>- Phase 2 : durant les vacances scolaires d'hiver, EPA proposera au groupe un parcours pédagogique de 35h d'initiation à l'entrepreneuriat sous forme de</li></ul>



mini-entreprise, avec une orientation sur la thématique de l'économie sociale et solidaire.

- Phase 3 : mise en place d'un parcours adapté à ses capacités et ses propres objectifs parmi les opportunités suivantes :
  - « Génération impact / Rêve et Réalise »
  - « Groupement de créateurs »
  - « Junio asso »
- Phase 4 : Coopérative Jeunes Majeurs : Chaque jeune majeur qui aura suivi les phases 2 et/ou 3 pourront participer à la coopérative jeunes majeurs portée par la maison de quartier et le service de prévention durant l'été. Ils auront à charge la gestion d'une structure réelle pour développer des services et activités économiques. Ceux souhaitant ne pas s'engager sur un accompagnement de la phase 3 se verront réorientés et guidés vers les partenaires compétents (MILO, Pôle emploi, E2C) afin qu'ils soient pris en charge et intégrés dans d'autres dispositifs d'insertion.

Le retour à un parcours scolaire est aussi une des possibilités envisagées.

### » Une volumétrie d'actions destinées à l'insertion des jeunes plus limitée

Les actions relatives à l'insertion en tant que telle pour les jeunes non scolarisés apparaissent plus rares, au-delà des SAS insertion (5%), qui visent davantage les jeunes de 18 à 25 ans en âge de travailler. Ces actions portent plutôt sur la remise à l'emploi ou en formation, ainsi que la levée des freins périphériques. Elles font généralement intervenir des partenaires privilégiés du service public de l'emploi, la mission locale en particulier, et qui s'articulent parfois avec des associations spécialisées dans l'insertion par le sport.

#### Illustration d'une action relevant du SAS insertion

*Extrait d'une revue de projet*

<b>TITRE DE L'ACTION</b>	« Dispositif Deuxième Chance »
<b>DESCRIPTION</b>	<p>Le dispositif Deuxième Chance est un dispositif de remise à l'emploi de jeunes très éloignés du monde professionnel. L'objectif est de proposer une offre de "rattrapage" à chacun des jeunes identifiés et de leur proposer un accompagnement personnalisé et resserré.</p> <p>L'accompagnement de chaque bénéficiaire vise à lever les freins périphériques à l'emploi : aide au permis de conduire, logement, formations qualifiantes, etc. De même, il inclut des liens réguliers avec différentes institutions au regard de la situation des bénéficiaires : Mission locale, autorités judiciaires, services de la Métropole, Préfecture, ...</p> <p>Le dispositif reprend les mécanismes de fonctionnement du projet du Préfet de région. Une cellule locale chargée du repérage, de la validation et du suivi des parcours des jeunes a été créée. Elle se réunit tous les deux mois. Elle est pilotée par le Maire.</p> <p>Les jeunes bénéficient d'un accompagnement renforcé lorsqu'ils sont dans le dispositif.</p> <p>À ce jour, le dispositif à une file active de 10 jeunes. Celle-ci pourra se développer au fil des étapes (ateliers de confiance en soi, chantiers d'insertion...).</p>

L'appui aux candidatures et recherche d'emploi (4%) s'adressent, dans de nombreuses Cités, aux jeunes de 3<sup>ème</sup> dans le cadre de la recherche de leur stage. Il peut autant s'agir d'ateliers de préparation à l'entretien/oral du stage, ou d'un accompagnement dans la recherche.

L'insertion est plutôt prise en compte sous le prisme des immersions et mises en situation professionnelles (2%), la sensibilisation aux codes socioprofessionnels (1%) et l'engagement avec une visée professionnalisante, sous différentes formes (chantiers jeunes, services civiques, engagement dans le cadre d'Erasmus +...). Reste qu'au regard de la représentativité globale, ce volet est plus secondaire dans la programmation des Cités pour l'heure.

### » La préservation du décrochage et le raccrochage scolaire bien repérables au sein des programmes d'actions, et s'inscrivant autant dans le volet orientation qu'insertion

Sans que nous puissions dimensionner la place de la lutte contre le décrochage scolaire dans les Cités, il va sans dire que nombreuses d'entre elles en ont fait une priorité bien visible parmi leurs interventions.

En effet, les « décrocheurs » sont souvent pris en compte comme un public cible des actions et moins comme une « thématique », étant entendu que l'accompagnement reste « le même », mais plus axé sur les enjeux de persévérance, remobilisation et remédiation. On note néanmoins la présence de quelques actions dédiées spécifiquement au repérage des NEET et invisibles (2%), afin de les orienter vers les partenaires idoines et assurer le suivi des accompagnements.

#### Illustration d'une action relevant du repérage des NEET

*Extrait d'une revue de projet*

<b>TITRE DE L'ACTION</b>	Nouer un lien de confiance avec les jeunes
<b>DESCRIPTION</b>	L'objectif de cette action est de cerner, à travers les actions sportives menées par l'association, les jeunes en difficulté, tisser des liens privilégiés avec eux, afin d'identifier leurs problématiques et les orienter vers les structures de droit commun adaptées (rôle de repérage et de prescripteur).

#### 4.2.5 Des innovations dans les actions qu'il est difficile de percevoir à l'échelle du benchmark

De manière générale, les descriptions des actions au niveau des revues de projet apparaissent trop sommaires pour rendre compte des innovations mises en place, dans les méthodes et outils, modalités d'intervention, ou dans les partenariats, faute de connaître le contenu précis au-delà de l'intitulé de l'action, voire même, le nom des porteurs.

Quelques actions de Cités ont en revanche davantage été étayées et permettent d'avoir un aperçu plus fin, sans toutefois pouvoir établir un jugement fondé sur la « plus-value ». Aussi, **le benchmark rend davantage compte d'illustrations d'actions susceptibles d'apporter des innovations que d'une vision globale de la capacité des Cités à soutenir des projets nouveaux ou pratiques renouvelées.** Ont donc été relevées des « spécificités », que ce soient des modalités de faire intéressantes et apparaissant plus « rares », des partenaires peu visibles/présents, ou simplement une diversité de tranches d'âge et thématiques ciblées par les actions portées.

On note, de manière assez bien visible que les Cités où les « marqueurs » de l'orientation, la formation et l'insertion apparaissent le plus, concernent celles dont le sujet apparaît comme pionnier ou est clairement affiché dans les priorités au sein des revues de projet écrites.

C'est surtout le cas de celles ayant mis en place des groupes de travail ou instances ciblés sur cette question, qui ont pu se réunir et avancer des réflexions, pour aller chercher et soutenir ce type d'actions.

Ainsi, plusieurs « spécificités » peuvent être relevées parmi l'échantillonnage observé :

- **Des Cités éducatives dont les actions qui nous intéressent plus particulièrement ont pris le soin de couvrir une diversité de tranches d'âges et thématiques** comme par exemple une Cité ayant des projets relatifs au parrainage d'élèves par des entreprises, à l'accompagnement individuel des jeunes NEETS, au coaching de remédiation pour les décrocheurs, tout en passant par les cordées de la réussite.
- **Des Cités éducatives qui ont clairement fait le choix de faire de la prévention du décrochage une priorité** et qui mettent ainsi en place des actions de différentes natures (suivi de cohortes des CM2 à la 3<sup>ème</sup>, mobilisation de la sphère familiale dans le projet de vie des élèves, lutte contre l'autocensure, mise en place de groupes de paroles, SAS de remobilisation et réorientation...).
- **Des Cités éducatives dont les actions entendent favoriser l'insertion des jeunes et qui pour ce faire, ont mobilisé la sphère de l'entreprise, l'écosystème du SPE et de la formation professionnelle** (CCI, AFPA, micro-lycée...), pour mettre en place une pluralité de projets à destination des 16-25 ans en priorité à l'image d'une Cité : création d'une mini entreprise au collège, parcours avenir inter degrés, formations en lien avec les besoins des entreprises locales, signature d'une convention entre le collège, le lycée et les entreprises d'un technopôle pour la découverte des métiers...).
- **Des Cités éducatives qui se sont manifestement bien raccrochées aux ressources locales**, pour en faire des opportunités de projets (lien avec les cités de l'emploi, labellisations territoires d'industrie, et équipements culturels structurants).

D'autres actions, somme toute intéressantes, semblaient d'ores et déjà préexister et la Cité éducative n'amène pas de valeur ajoutée particulière hormis le fait de constituer une « force de frappe » supplémentaire, pour démultiplier ou élargir une intervention.

### 4.3 À retenir sur l'analyse comparative

#### Principaux enseignements, en résumé



##### Concernant l'exercice conduit :

- Une analyse menée sur la base des revues de projet 2021 de 69 Cités éducatives, avec plusieurs entrées renseignées :
  - › Des indicateurs de contexte ou état des lieux, partagés par l'INJEP ;
  - › Des analyses qualitatives réalisées sur la base de la lecture croisée des revues de projet ;
  - › Une appréciation globale des dynamiques partenariales et du bilan global de l'approche des Cités éducatives et des actions intéressant le lot 2 ;
  - › Des financements globalement alloués aux actions, et la part de ceux-ci dédiée aux thématiques du lot 2.
- Des limites de l'analyse comparative à bien prendre en compte :
  - › De fait, une information limitée aux revues de projet 2021 ;
  - › Des revues de projet plus ou moins détaillées, n'apportant pas nécessairement la matière nécessaire à une analyse exhaustive ;
  - › Un écart potentiel entre les actions prévues et leur engagement réel compte tenu d'une analyse se basant sur la programmation prévisionnelle des Cités ;
  - › Un raccrochage des actions à une entrée dominante, qui relève d'une interprétation en chambre ;



- › Une appréciation au plus juste en termes de tranche d'âge, sans pouvoir toujours coller à la réalité des publics cibles.
- À noter : un bilan global des actions apprécié au regard des quelques spécificités, points forts et principales carences aperçus quant à la diversité des actions, des porteurs, des tranches d'âges et « l'innovation » perçue qui ne reflète donc pas l'ensemble des caractéristiques des Cités.

En termes d'analyses réalisées sur les approches :

- **Des Cités éducatives toujours en expérimentation, qui se construisent chemin faisant :**
  - › Des équipes qui peinent encore à se stabiliser,
  - › Une gouvernance qui n'est pas figée, et s'adapte au fil du déploiement de la Cité... Il en ressort une construction sur mesure de la gouvernance des Cités, qui reste pour partie en cours de déploiement.
- **Des modalités de gouvernance et de soutien aux projets variés, reflet des « modèles » de Cités**
  - › Selon le niveau d'ancrage de la Cité dans l'existant, entre des celles plus « volatiles », diluées dans l'existant et souvent perçues comme un dispositif de plus, et celles plus « ensemblières » souvent considérées comme un moyen de trouver des transversalités / passerelles pour créer les alliances éducatives entre les différentes sphères (scolaire, périscolaire, extrascolaire).
  - › Selon la compréhension commune de la Cité, l'histoire du territoire, le tissu d'acteurs locaux et les découpages / zonages existants ;
  - › Selon le niveau d'ouverture des Cités, les modalités d'accroche aux Contrats de ville et les modalités de soutien aux projets, avec :
    - Une majorité de Cités ayant fait le choix de s'appuyer sur des AAP « cadencés » ;
    - D'autres Cités ayant fait le choix d'AAP ouverts toute l'année ;
    - D'autres encore ayant fait le choix d'approfondir la connaissance des dispositifs et acteurs existants, pour soutenir des actions.

En termes d'analyses réalisées sur les actions relevant de l'orientation, de la formation et de l'insertion :

- **Un champ secondaire des plans d'action des Cités éducatives :**
  - › Seules 12% des actions énumérées dans les programmations 2021 des Cités relèvent de l'orientation, la formation et l'insertion ;
  - › Quelques Cités y ont cependant consacré des moyens conséquents (une moyenne de 75 000 €, mais des écarts importants de 3 000 à 200 000 €).
- **Des actions s'adressant avant tout aux 11-15 ans :** les bénéficiaires des actions relevant du champ du lot 2 restent en majorité des collégiens ;
- **Autant de mesures nouvelles que de mesures renforcées** parmi les actions soutenues ;
- **Une majorité d'actions portées sur l'orientation** au sein des programmes d'actions des Cités :
  - › Des actions de différentes natures, entrant essentiellement dans le champ de l'orientation ;
  - › Une volumétrie d'actions destinées à l'insertion des jeunes plus limitée ;
  - › La préservation du décrochage et le rattrapage scolaire bien repérables au sein des programmes d'actions, et s'inscrivant autant dans le volet orientation qu'insertion.
- **Des innovations dans les actions qu'il est difficile de percevoir à l'échelle du benchmark et une analyse ayant plutôt permis de repérer des « spécificités » dans les actions** (prise en compte des NEET, accroche aux ressources/partenaires locaux, prise en compte des entreprises...).

## 5 Du côté du positionnement des Cités, de leurs fonctionnements généraux et approches d'ensemble

Analyses issues des travaux menés en 2021 (collecte) et 2022 (formalisation)

Indications d'évolution, le cas échéant

### 5.1 Moins une lecture du cadre national en tant que tel qu'une approche territorialisée... qui peut cependant constituer une approche en creux du cadre national

Parmi les cinq Cités éducatives observées à l'aune du volet sur les parcours d'orientation, d'insertion et de formation, aucune ne paraît développer de vision du cadre national des Cités éducatives en tant que tel. Les acteurs sur les territoires ne sont pour autant pas sans lecture du programme des Cités, mais cette lecture s'est, a priori dès le départ, constituée sous l'angle de son appropriation territoriale.

Plutôt qu'une vision du cadre national, c'est bien une approche territorialisée dont sont porteuses les Cités et notamment les membres de la troïka, c'est-à-dire qui ont en premier lieu porté sa mise en œuvre au local. En creux, cela peut conduire à poser cependant une perception du cadre national qui reviendrait à considérer qu'il constitue un cadre à mettre en place en intelligence avec la situation territoriale, son organisation, ses enjeux.

En effet, il apparaît que la logique qui a prévalu dans la mise en place des Cités correspond à celle de se positionner sur le programme des Cités pour répondre à « ses » besoins territoriaux, ce qui renvoie bien aux approches locales proprement dites (contexte d'émergence et choix de fonctionnement notamment, cf. plus bas).

Il est notable, enfin, qu'au-delà de la troïka, les acteurs locaux paraissent se fonder sur une perception du programme basé sur la Cité éducative dont ils sont les acteurs, indépendamment des éléments de cadrage nationaux.

#### Sur la Cité Jean-Michel Basquiat, la Cité comme une « page blanche »

Hormis le Projet Éducatif Global Apprendre et Savoir Ensemble (PEGASE) adopté en 2010, aucun document structurant n'est venu consolider la vision de la politique éducative sur le territoire depuis, en dehors du Programme de Réussite Éducative soutenant les jeunes et les familles issues des QPV.

Tant est si bien que « tout était à construire », et que la **ville a perçu la Cité éducative comme une opportunité de se ressaisir du sujet pour promouvoir la réussite des enfants et renforcer les alliances éducatives**, sans nécessairement bien saisir le contenu ni le contenant de cette expérimentation.

*« La Cité Éducative, c'était une grande page blanche, car on n'avait rien et on ne savait pas comment ça fonctionnait si ce n'est qu'on avait une aide de l'État à destination des jeunes de 0 à 25 ans en incluant tous les partenaires, sociaux, éducatifs, familiaux... Ce fut une belle opportunité pour la ville ! » Extrait d'entretien avec l'élue à la ville membre de la Troïka*

## 5.2 Des Cités qui présentent une diversité d'approches, renvoyant aux intentions et aux situations de départ, et qui peuvent évoluer dans le temps

### 5.2.1 Des contextes d'émergence et de mise en place qui vont jouer sur le profil des Cités

#### Repères : les axes travaillés

- Qui est à la manœuvre ? État ? Collectivité locale ? Couple ? Place de l'Éducation Nationale dans cette initiative ?
- À quels besoins la Cité éducative répond-elle ?
- Quel travail de construction des besoins et des priorités ? Diagnostic ? Diagnostic partagé ? Partagé par et avec qui ?
- Qualité du tissu partenarial : y'a-t-il des réponses ? y'a-t-il une dynamique partenariale ? Entre Éducation Nationale et acteurs du territoire ?

#### » La troïka généralement en première ligne, avec un / des moteur(s) variable(s)

L'initiative de la Cité vient des partenaires ou d'un des partenaires qu'on retrouve dans la troïka. L'Éducation nationale n'apparaît pas comme une force motrice pionnière, mais elle a généralement « vite » pris le train en marche si elle n'était pas impliquée dans les échanges de départ. Le plus souvent, il apparaît que le point de départ se situe au niveau du couple État – Collectivité locale. Néanmoins, cela ne doit pas faire entendre que l'initiative relève de ce « couple », mais plutôt qu'elle s'y situe. Parfois, les uns et les autres ne savent plus trop qui a poussé le premier en ce sens.

#### Focale sur la Cité Louise Bourgeois, un couple État – Collectivité locale à la manœuvre initiale

Amorcée dans le cadre de la première vague de labellisation des Cités éducatives, en septembre 2019, l'idée d'une candidature a en premier lieu été impulsée par la Préfecture et par la Mairie qui avaient identifié le quartier « Ville Ouest » comme particulièrement propice à l'expérimentation des Cités éducatives, au regard de plusieurs facteurs :

- Les importantes problématiques sociales qui le caractérisent et qui ont des impacts notoires sur les parcours éducatifs ;
- Le dynamisme de son tissu associatif, particulièrement actif dans le cadre du contrat de ville ;
- La présence de son réseau REP+ de 5 établissements.

Sollicité très tôt dans la démarche, le principal du Collège chef de file a obtenu l'accord du DASEN pour préparer une candidature. Une série de réunions de travail ont alors été menées entre le principal du collège et un adjoint de la Mairie afin d'élaborer et rédiger ce dossier de candidature, qui a été retenu.

En outre, pour peu qu'elle se situe au niveau de l'État et/ou de la Collectivité, rappelons à nouveau que l'Éducation nationale a rapidement été concernée / impliquée, dans ce qui a parfois même été un principe de la mise en place, comme sur la Cité Frida Kahlo, avec la volonté manifeste que les établissements scolaires soient placés au cœur des réflexions du territoire et des acteurs du territoire (le lien entre l'Éducation nationale et les acteurs du territoire étant au cœur des préoccupations et des objectifs).

### Sur la Cité Frida Kahlo, une philosophie participative revendiquée, avec une place centrale pour les établissements scolaires

La Cité éducative Frida Kahlo « revendique » une philosophie participative, qu'illustre la méthode initiée dès la candidature, ainsi qu'une volonté de placer les établissements scolaires au cœur du processus. Elle s'est structurée autour de valeurs clés et d'ambitions partagées :

- Les valeurs mises en avant : valeurs républicaines, laïcité, mixité sociale et culturelle et citoyenneté ;
- Les ambitions partagées énoncées sous l'angle d'une identité fondatrice pour la Cité sont au nombre de sept avec l'ambition d'une « Cité éducative qui... »
  - > « ... favorise l'égalité des chances,
  - > s'appuie sur des valeurs communes,
  - > lutte contre les discriminations, rétablit l'égalité fille/garçon,
  - > favorise la réussite scolaire et professionnelle,
  - > permet aux enfants et aux jeunes de s'épanouir, de s'émanciper et de devenir des citoyens,
  - > encourage la créativité et stimule l'innovation,
  - > soutient les parents dans leur rôle éducatif ».

La Cité éducative a été perçue comme une opportunité pour disposer d'un outil complémentaire dans la structuration locale aux fins de faciliter la mise en lien des acteurs, le développement d'une dynamique soutenue de décloisonnement et d'intégration des établissements scolaires aux logiques territoriales et la génération de réponses plus cohérentes et/ou nouvelles sur des besoins partagés et en lien avec les autres approches et logiques en place, notamment via la Politique de la ville.

La configuration territoriale a joué dans ce temps de l'initiative, de sorte que sur certains territoires l'idée de la Cité a pu émerger à l'échelle des zones et dispositifs prioritaires avec lesquels elle va ensuite fonctionner et/ou dont elle va être le prolongement.

### Sur la Cité Frida Kahlo, une initiative issue du réseau d'éducation prioritaire

La Cité éducative trouve ses premières réflexions locales au sein d'un Conseil de REP, alors que le dispositif fait l'objet de premières communications au niveau national. En l'occurrence, un certain nombre de constats et de besoins sont évoqués en Conseil de REP, qui paraissent pouvoir trouver, pourquoi pas, des réponses ou des embryons de réponses avec ce nouveau dispositif qui émerge : il est notamment question de difficultés évoquées par des directeurs d'école et le chef d'établissement du Collège face auxquelles l'armature territoriale peut être mieux activée et/ou renforcée, qu'il s'agisse de ruptures scolaires, de climat scolaire, etc. À l'appui des outils territoriaux de réflexion et des habitudes en place, l'opportunité a pu prendre corps.

*Comme on a une longue habitude d'être en GIP, d'avoir les partenaires autour de la table et de mobiliser les associations... on a fait ce qu'on sait faire ! On a mis autour de la table, et on a partagé un diagnostic ! Extrait d'entretien d'un membre de la gouvernance.*

Le niveau de consensus local est globalement là en ce qui concerne l'opportunité de mobiliser le dispositif, mais les visions quant à celui-ci et la capacité locale à dialoguer pour sa mise en place peuvent être fluctuantes.

### Focale sur la Cité Agnès Varda, des visions pas forcément concordantes

À cette époque, la Cité éducative impliquait, pour les équipes de l'éducation nationale et celles de la commune, de se découvrir, dans un contexte où le politique pèse sur la prise de décisions. De nombreux interlocuteurs ont souligné la difficulté à laquelle les uns et les autres ont été confrontés, au démarrage de

la Cité, et parfois dans la suite des travaux, avec, sur certains sujets, des incompréhensions persistantes entre l'Éducation nationale et la Ville.

*« Le démarrage a été difficile. Il n'y avait pas de convergence avec la Mairie. Chacun essayait de s'approprier le dispositif. Il y eu 1 ou 2 mois de gestation. On se découvrait. Les relations avec la Mairie se sont améliorées. Avant, il y avait des incompréhensions, on ne regardait pas le problème de la même façon, il a fallu beaucoup discuter pour y voir clair. L'un des écarts était le rapport au politique : la mairie a des enjeux politiques et électoraux, contrairement à l'Éducation nationale. C'était nouveau pour nous de travailler de cette manière. » Extrait d'entretien avec le principal d'un des établissements de la Cité*

*« Il y a eu un gros enjeu d'articulation entre les 3 pilotes (Éducation nationale, mairie, État), car chacun était pris dans son quotidien. Au départ, les relations étaient assez tendues. C'était une nouvelle mission, les personnes ne se connaissent pas... Après 1 an, les choses s'équilibrent. » Extrait d'entretien avec le principal de l'établissement chef de file*

### » Des opportunités diversifiées dans les premiers regards portés sur les Cités

Les premiers regards posés sur le programme des Cités éducatives vont amener à des lectures différentes de l'intérêt que ce programme peut avoir localement.

En la matière, **parmi les cinq Cités observées, on peut relever cinq formulations singulières des opportunités visées initialement via les Cités, comme autant de situations qui rappellent à quel point le programme a permis, d'un corpus national, d'établir des projets locaux :**

- Sur la Cité JM Basquiat, il s'agit d'apporter une réponse à des besoins peu ou mal couverts ;
- Sur la Cité JR, il s'agit de renforcer la cohérence de l'existant, le maillage et l'interconnaissance entre acteurs et dispositifs ;

#### Zoom sur la Cité JR, l'idée d'une continuité renforcée

La Ville, les écoles et les collèges ont développé de longue date, de nombreux partenariats avec les structures de quartier, les associations culturelles, sportives et éducatives, les intervenants municipaux, les associations de prévention, les associations de lutte contre l'illettrisme et les équipements de Ville. La Cité éducative porte ainsi un objectif de renforcement et de prolongation de cette dynamique.

- Sur la Cité Frida Kahlo, il s'agit de compléter et renforcer l'existant à l'appui notamment du prisme de l'innovation ;

#### La Cité Frida Kahlo qui se définit comme une Cité des innovations

Cela fait dire à la Cité qu'elle se définit comme « une Cité des innovations », qu'il s'agisse « d'innovations pédagogiques dans les apprentissages » ou « d'innovation par l'expérimentation », cette seconde entrée étant celle, on le verra, qui va concerner les thématiques traitées par les présents travaux.

- Sur la Cité Louise Bourgeois, il s'agit de renforcer le travail de l'Éducation nationale avec un tissu d'acteurs socio-éducatifs particulièrement riche ;
- Sur la Cité Agnès Varda, il s'agit de décloisonner le travail des différents acteurs, de moins travailler en silo.

On voit bien à travers cet éventail d'opportunités que les Cités sont venues sur des territoires qui sont dans des situations différentes, présentant des histoires différentes, de sorte que le programme national n'est pas sollicité avec des intentions similaires et, de facto, qu'un même programme va servir l'atteinte de cibles différentes. Cela

présuppose, dès le départ, que ces Cités ne pourront pas fonctionner de manière similaire. De fait, les travaux qui vont s'enclencher pour la mise en place des Cités vont être directement impactés par ces visions.

### Sur la Cité Agnès Varda, la volonté de créer « un territoire à haute qualité éducative »

Sur la base de ce diagnostic, un **travail fin a été réalisé pour identifier les orientations prioritaires de la Cité**. Les trois grands objectifs nationaux, l'état des lieux du territoire et les thèmes de l'ANCT ont été mis en perspective afin d'identifier les actions à privilégier à court et moyen termes dans le cadre de « pôles de compétences », pour promouvoir la réussite éducative.

*« Ça a été des heures de travail pour mettre en place des outils, une ingénierie, et forte exigence de la 2<sup>nd</sup>e ajoutée à l'époque pour que ce soit cadré. On a travaillé sur tous les piliers, jusque minuit parfois, un vrai travail d'arrache-pied. Les piliers ont été construits sur la base du diagnostic – en regardant les priorités intrinsèques aux partenaires, et les autres, pour faciliter les articulations. La coordinatrice avait créé quelques outils pour nous faciliter la réflexion. » Extrait d'entretien avec l'ex-DGA associée à la Troïka*

* Les Grands objectifs de la Cité éducative (2018) :	** Les 7 pôles de compétences structurants (2019):	*** Les thèmes de l'ANCT (octobre 2020)
<p><b>Objectif 1:</b> Conforter le rôle de l'école</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Axe 1: Laïcité, citoyenneté, engagement</li> <li>- Axe 2: la maîtrise des fondamentaux</li> </ul> <p><b>Objectif 2:</b> Promouvoir la continuité éducative</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Axe 1: Santé, bien être, développement</li> <li>- Axe 2: La parentalité</li> <li>- Axe 3 : Qualifier les pratiques professionnelles et favoriser la collaboration entre les acteurs</li> </ul> <p><b>Objectif 3:</b> Ouvrir les champs des possibles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Axe 1: Cité numérique</li> <li>- Axe 2: Ouverture culturelle</li> <li>- Axe 3: La découverte du milieu professionnel et associatif</li> </ul>	<p><b>Pôle 1 :</b> Vivre ensemble sous les valeurs républicaines</p> <p><b>Pôle 2 :</b> Alliance éducative pour accompagner le parcours personnalisé des jeunes</p> <p><b>Pôle 3 :</b> Mobilités « raccourcir toutes les distances »</p> <p><b>Pôle 4 :</b> Un défi pour demain : réussir son insertion socioprofessionnelle</p> <p><b>Pôle 5 :</b> Vers une cité numérique responsable et inclusive au service de l'apprentissage de tous (contre la fracture numérique)</p> <p><b>Pôle 6 :</b> Euvrer pour une Cité Éducative européenne dynamique et durable, et des cultures partagées</p> <p><b>Pôle 7 :</b> Communiquer et faciliter la collaboration entre les acteurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Citoyenneté</li> <li>-Egalité Filles Garçons</li> <li>-Numérique</li> <li>-Petite Enfance</li> <li>-Relations avec les familles</li> <li>-Sport</li> <li>-Dynamique de coopération des acteurs de la protection de l'enfance</li> <li>-Renouvellement urbain,</li> <li>-mixité sociale et attractivité</li> <li>-Santé</li> <li>-Sécuriser les parcours (persévérance, orientation, insertion)</li> <li>-Sécurité et Climat scolaire</li> </ul>

*Extrait de la revue de projet 2020 de la Cité éducative*

Une **méthode de travail s'est installée pour « mettre fin au travail en silo »**, et créer « un territoire à haute qualité éducative » favorisant la continuité éducative et les prises en charge collectives et individuelles d'enfants et jeunes. De fait, plusieurs **groupes de travail thématiques** ont été créés regroupant les partenaires clés, afin qu'ils développent des actions concrètes dans chaque axe de travail.

La volonté de favoriser les alliances éducatives s'inscrit comme une pierre angulaire des ambitions de la Cité pour « *mettre en synergie les acteurs et les différents talents, et mettre en exergue les différents dispositifs existants et à créer au bénéfice des habitants des QPV* », telle que mentionnée dans le dossier de candidature. Aussi, pour faciliter l'adhésion de tous à ces principes, et susciter la mise en place d'une vision commune de la Cité autour de « *l'éducabilité, l'équité, l'excellence* », une **charte des valeurs et d'engagement a été corédigée**. Celle-ci, signée par l'ensemble de la Troïka, constitue un socle de la Cité et est transmise à chacun des partenaires milieu pour signature et engagement.

En complément, la **réalisation du logo de la cité éducative a été confiée à un groupe d'enfants à l'issue d'un concours**, pour décliner l'identité graphique de la Cité et lui donner de la visibilité.

### » Des travaux de mise en place des Cités qui, globalement, prolongent et/ou enrichissent l'existant

Les réflexions qui ont permis de mettre en place la Cité et les premiers mois qui ont ensuite suivi son installation se sont plus ou moins inscrites dans la continuité de formats et modalités de travaux en cours, par exemple la poursuite de réflexions engagées dans les Contrats de ville. Il est d'ailleurs notable que les travaux du Contrat de ville aient généralement servi de base à la réflexion sur les Cités.

### Sur la Cité Agnès Varda, de l'évaluation du Contrat de ville à l'émergence de la Cité

L'évaluation du contrat de ville réalisée par l'agence d'urbanisme a été l'occasion d'actualiser le portrait qualitatif et quantitatif de la commune, et **repartager ce « point de départ » avec l'ensemble des partenaires associés à la construction de la Cité éducative lors des « petits déjeuners de la Cité »** ayant eu lieu en juin 2019.

Les premiers travaux engagés ont pu constituer la mise en place de fonctionnements qui ont continué à prévaloir par la suite. Sur la Cité Frida Kahlo et la Cité JR, le fonctionnement dans la réflexion de la mise en place constitue déjà les bases du fonctionnement de la Cité telle qu'elle vit depuis.

### JR, une Cité en continuité d'une stratégie éducative de territoire

Les partenaires de la Cité l'ont tous rappelé dans les entretiens menés lors de cette première phase de mission, si la volonté de travailler ensemble a accompagné la candidature du territoire, l'enjeu (1) **d'inscrire les travaux en cohérence et en continuité d'une stratégie éducative portée sur le territoire (Projet éducatif de Territoire notamment)**, (2) **en valeur ajoutée vis-à-vis d'un ensemble de dispositifs de droit commun et spécifiques et (3) de garantir l'articulation avec les dynamiques déjà existantes**, constitue non seulement un pré requis, mais le fil rouge du positionnement de la Cité éducative depuis 2020.

*« On se situait dans une démarche de préfiguration, marquée par une volonté de travailler ensemble. Mais chacun faisait déjà beaucoup sur la question éducative et il était important de pouvoir articuler les ambitions et les travaux et un enjeu à ne pas se disperser. L'objectif était de renforcer la coordination du territoire, et de pouvoir faire le lien avec des actions d'ores et déjà engagées. »*  
*« Sur l'orientation, la prévention du décrochage, l'insertion on a sur le territoire, une palanquée de mesures et une sédimentation de ces dispositifs. Cela tient à des stratégies nationales et locales, qui ont amené des moyens supplémentaires et permettent des actions d'envergure tournées vers les jeunes (au niveau de Pôle emploi avec la généralisation de l'accompagnement global, dans le cadre des appels à projets du PIC, dans le cadre des orientations prioritaires du Contrat de Ville où l'insertion des jeunes est un axe de travail...) Il était clé de ne pas faire comme si ces dispositifs n'existaient pas, et d'en premier lieu, prendre appui sur l'existant. »* **Extrait d'entretien avec différents membres de la Troïka**

Aussi, **un enjeu de mise en cohérence, d'articulation et de synergie a accompagné l'implantation de la Cité, et a guidé la manière dont l'équipe projet** - aux côtés de la Troïka - a eu à accompagner la construction du réseau de la Cité éducative en positionnant en premier lieu, cette dernière comme **un cadre de gouvernance et un outil de partenariat**.

*« La Cité éducative est avant tout vue comme modèle de gouvernance, elle a donc porté une démarche d'articulation moins que des moyens additionnels – même si elle en a. C'est le rôle qui était attendu, et c'est ce sur quoi elle a été positionnée. »* **Extrait d'entretien avec un membre de la Troïka**

Il est notable que les contextes d'émergence ont été plus ou moins favorables à la « percée » de la Cité et, de fait, certains territoires n'ont pas pu compter sur une assise durable de la troïka, aussi l'émergence et la construction de la Cité en ont été directement impactées, avec un besoin de trouver de la stabilité parmi les personnels dans l'organisation et la conduite des ambitions posées ensemble.

### Sur la Cité Jean-Michel Basquiat, un remodelage de la Troïka ayant ralenti l'émergence de la Cité

L'impulsion de la Cité éducative a été d'autant plus longue que 2 des membres de la Troïka ont été renouvelés à peine un an après la création de la Cité, impliquant pour les acteurs de (re)faire connaissance et se familiariser avec l'approche de la Cité.

De ce fait, la coordinatrice/cheffe de projet a été recrutée sur le tard, et s'est retrouvée dépourvue d'une Troïka opérationnelle au moment de sa prise de poste. Pour répondre aux prérogatives gouvernementales et mettre en œuvre rapidement des actions, le lancement d'un appel à projets dans des délais contraints s'est avéré nécessaire.

*« La quasi-totalité de la gouvernance de la Troïka a changé par rapport à l'origine. Seule l'élue est restée. En aout 2020, quand je suis arrivée, la Troïka n'était pas formée. Il y avait d'abord un enjeu de faire connaissance. La contrainte temps a été la plus grosse difficulté, avec le fait d'avoir dépensé une enveloppe budgétaire dans un temps extrêmement court. On a donc lancé un appel à projets externe, et un autre interne aux professeurs des écoles porté par le chef de file. C'est venu de tous les horizons, avec plein d'actions de toutes sortes ! » **Extrait d'entretien avec la coordinatrice de la Cité Educative***

On observe que les travaux de mise en place ont souvent permis d'enrichir la qualité du partenariat, notamment là où il existait des marges en la matière, soit qu'ils l'élargissent, avec un tour de table si ce n'est inédit en tout cas dont le périmètre apparaît aller plus loin que d'habitude, soit qu'ils l'initient, notamment dans des situations où les habitudes de travail relèvent de fonctionnement en silo. Ainsi, sur la Cité Agnès Varda, la réponse à candidature à la Cité a été l'occasion d'aller chercher les partenaires, et les réunir dans l'idée d'impulser et « mobiliser autour de l'école toutes les énergies positives en mettant le projet éducatif au service de la réussite des enfants. ».

Sur la Cité Frida Kahlo, les travaux ont permis d'entériner un tour de table augmenté, où la place et le rôle de l'Éducation nationale étaient renforcés dans sa connexion avec un tissu d'acteurs locaux qu'elle semblait alors peu ou mal connaître, et inversement.

### Sur la Cité Frida Kahlo, l'intérêt perçu de construire un regard partagé avec un tour de table habituel, mais élargi autour d'une mobilisation importante de l'Éducation nationale

La Cité éducative s'est bâtie sur la base d'un travail partenarial de diagnostic de la situation, en s'appuyant sur des habitudes de travail collaboratif au niveau du territoire. Dans ce qui pourrait ainsi apparaître comme un « énième » temps de réflexion territoriale, il convient de pointer que la dynamique Cité éducative présente une particularité dans ce qu'elle a permis d'avoir une mobilisation a priori forte de l'Éducation nationale, de sorte que le tour de table habituel s'en trouve enrichi, en cohérence avec les enjeux traités.

*On a fait des ateliers, c'est un savoir-faire. Là, ce qui était nouveau, c'est qu'on a eu une mobilisation forte de l'Éducation Nationale ! **Extrait d'entretien d'un membre de la gouvernance.***

*Comment ça s'est construit : la directrice du GIP a mis en place très vite une concertation, avec des temps forts qui ont regroupé des acteurs différents, des acteurs de terrain, des enseignants, des directeurs d'établissement. Par ailleurs des entretiens avec des parents et des enfants. **Extrait d'un entretien avec un membre de la troïka.***

*C'était assez inhabituel comme tour de table. D'habitude, on est avec des assos, pas des acteurs des écoles. **Extrait d'un entretien avec un membre de la gouvernance.***

La composition du tour de table paraît avoir joué sur la qualité des échanges avec la possibilité, par un jeu de dialogues renouvelés au regard des acteurs présents. Ainsi, des éléments « nouveaux » ont pu émerger dans les échanges.

*Les ateliers ont permis à certains de mieux appréhender les réponses du territoire, voire d'exprimer des besoins qu'on ne percevait pas forcément, notamment sur les entrées numériques par exemple, mais aussi en matière d'emploi où, notamment, on s'est rendu compte que les personnels de l'Éducation*

*nationale ne connaissent pas forcément les acteurs du territoire. Extrait d'un entretien avec un membre de la gouvernance.*

## 5.2.2 Plusieurs modèles de fonctionnement observés

### Repères : les axes travaillés

- À ce stade, quelle perception les acteurs ont-ils de la philosophie de leur cité ? La vision « utilitaire » prédomine-t-elle ? La majorité des acteurs considèrent-ils la cité comme un instrument avant tout « technique et financier » ; le label principalement comme un levier de financement complémentaire ?
- À l'inverse, le programme de la cité et sa « philosophie », au-delà des financements, est-il fédérateur ? Quels facteurs facilitent cette appropriation ?

### » Les éléments de différenciation des modèles observés

L'exercice d'analyse des approches qui caractérisent les Cités ne s'avère pas aisé : on l'a vu à travers le benchmark, les Cités restent des dispositifs relativement jeunes et leurs « modèles » sont encore largement en construction, d'autant plus que la période a été marquée par la crise sanitaire... qui a pu infléchir leur évolution, les contraignant (dans leur mise en œuvre, notamment d'un point de vue partenarial) et/ou les « boostant » (comme à travers les opérations ayant consisté à outiller les élèves en matériel numérique). Les Cités sont encore en train de s'expérimenter, de gagner en expérience, les équipes ont pu ou peuvent encore peiner à se stabiliser, les systèmes de gouvernance peuvent encore évoluer. Cependant, des éléments de différenciation paraissent apparaître, pour rappel dans le benchmark étaient mis en avant des facteurs exogènes et endogènes, de sorte que les Cités tendaient à pouvoir se positionner sur un axe allant de Cité qu'on dira « volatiles », avec une plus-value peu perceptible, à des Cités qu'on dira « ensemblières », marquées par une capacité à faire en transversalité et apportant des réponses.

#### • Pour rappel, dans le benchmark

- Des facteurs exogènes, quant à...
  - › La compréhension de la Cité ;
  - › L'histoire du territoire, et notamment l'antériorité du sujet de l'éducation prioritaire ;
  - › Le tissu local et la présence d'acteurs structurants ou non ;
  - › Le découpage territorial et le périmètre de la Cité.
- Des facteurs endogènes, avec :
  - › Le niveau d'ouverture des Cités,
  - › Les modalités d'accroche au Contrat de ville,
  - › Les modalités de soutien aux projets.

L'analyse privilégiée à l'échelle des cinq Cités offre d'élargir l'observation à l'aune des ressources humaines et de leur inscription dans les organigrammes, des connexions aux divers dispositifs et politiques publiques du territoire, des vocations attendues et des fonctionnements précis qui ont été adoptés notamment.

### » Vers des modèles d'approche des cinq Cités

À l'évidence, les cinq Cités observées constituent cinq modèles à part entière, mais en parallèle d'un regard sur leur singularité il apparaît intéressant de tenter une modélisation sur des ressorts principaux.

Ce qui les traverse toutes les cinq, ce sont des intentions relativement convergentes, qu'on pourra résumer dans celle de « faire mieux », avec des ordres de plus-value qui, on l'a vu, se dispersent sur l'éventail des possibles, au

regard des situations de départ, c'est-à-dire suivant le niveau de réponse ou la qualité de partenariat existant notamment puis, dans l'opérationnalisation, des modalités de fonctionnement et des méthodes qui traduisent, effectivement, des pratiques pour le coup (très) différentes, en termes d'inscription dans le territoire, via des logiques d'AAP, d'AMI voire « d'AMI glissés », en termes de pilotage... au point que les moyens de la Cité éducative peuvent être des moyens pour disposer de davantage de budgets, des moyens pour trouver des synergies, des moyens pour innover, aucun modèle n'étant tout à fait exclusif s'il connaît pour autant une ou des dominantes.

Ce qui paraît intéressant à noter, c'est que Cité intégrative au territoire ou pas, **la Cité éducative reste un dispositif de plus qui, même s'il encourage davantage de fluidité partenariale, n'en reste pas moins un dispositif de plus.**

### **Le risque du dispositif en plus rajoute à l'enjeu de bien intégrer la Cité dans l'écheveau local, sans pour autant passer complètement à travers ce risque, le cas de la Cité Frida Kahlo**

Qu'il s'agisse de la Collectivité locale, de la Préfecture, du Département et d'autres partenaires, le souci apparaît porté par chacun de réaliser un lien entre le dispositif Cité éducative et le reste des interventions et dispositifs qui sont portés sur le territoire, à titre d'exemple.

- Du côté de la Collectivité, à travers un positionnement central de la coordinatrice Cité éducative dans l'organigramme du GIP, avec un lien privilégié avec l'ensemble des services ;
- Du côté de l'État, à travers le maillon pivot de la Déléguée du préfet ;
- Du côté du Département également, avec une recherche d'articulation de la Cité éducative vers les interventions portées par l'institution qui croisent la Cité.

*Notre participation aux comités de pilotage, aux comités techniques, permet outre de représenter le Département de faire le lien avec tout ce qui se passe, qu'il s'agisse de la politique de la ville, ou de faire le pont entre la Cité éducative et les services de Département. Extrait d'entretien avec un membre de la gouvernance.*

La Cité éducative, même si tout a présidé pour l'inscrire dans le paysage, ne coupe pas au risque de rajouter une couche ou une entrée à un existant déjà riche. Les acteurs, y compris des acteurs financés par la Cité éducative, ne sont pas forcément au clair sur l'architecture dans laquelle est soutenue l'action qu'ils portent.

*À mon niveau d'opérateur, du côté institutionnel j'identifie davantage le service emploi que la Cité éducative elle-même. Extrait d'un entretien avec un acteur du territoire.*

Les membres de la gouvernance eux-mêmes pointent le travers de potentielles confusions dans un environnement qui ne manque pas d'acteurs et de réponses.

*Avec des fois, pas de la confusion, mais même pour moi : un coup c'est de la Politique de la ville, et c'est les mêmes quartiers que ceux de la Cité éducative ! Il faut qu'on soit vigilant. Attention sinon les habitants et les acteurs ne s'y retrouvent plus ! Extrait d'entretien avec un membre de la gouvernance.*

D'une certaine manière, ce risque paraît avoir davantage appelé des moyens de coordination, dans le sens de la mise en place de la Cité.

*Sur le territoire, il y a beaucoup d'acteurs, il y a plus que le plein. Par contre, il semblait important qu'il y ait quelqu'un qui coordonne, qu'est ce qui existe et comment on peut l'utiliser. Avoir un espace pour avoir la connaissance de tout l'existant. Pour que, quand un point est fait au CIO, sur la plateforme de l'échec scolaire, on fasse appel à ce référent et qu'on puisse agir de manière cohérente. Extrait d'entretien avec un acteur du territoire.*

### **» Cinq modèles singuliers, dans trois grands ordres d'approches**

Les cinq Cités observées constituent toutes un modèle à part entière à l'aune de la période d'observation de deuxième semestre 2021 et paraissent pour autant s'établir au sein de trois grands ordres d'approche que

distinguent principalement les choix d'opérationnalisation et de méthodes de travail à date, plus ou moins intégrés aux dynamiques en place et à des logiques de décloisonnement.

- **Un modèle à dominante méthodologique tourné sur la réponse aux besoins du terrain, avec :**
  - › La Cité JR, au service de la cohérence, sur un territoire déjà relativement bien pourvu de solutions

#### **La Cité JR orientée sur l'objectif de donner à voir, rendre lisible pour favoriser le recours et garantir l'équité territoriale**

Le diagnostic de territoire produit par les partenaires de premier cercle de la Cité éducative (autour des trois institutions composant la Troïka et à la manœuvre dans la construction de la candidature du territoire) a ainsi posé comme priorité, celle **d'accompagner la mise en lisibilité des ressources du territoire, pour garantir la cohérence et complémentarité des travaux de la Cité, mais aussi, pour permettre à tous de mieux se saisir d'un existant d'ores et déjà important.**

*« L'objectif aussi est de permettre à tous d'avoir une bonne connaissance de toutes les actions existantes. Mais ce n'est pas possible d'être exhaustif ! Mais la Cité est un levier pour renforcer cette connaissance et au final, garantir une meilleure cohérence. On se donne l'objectif de contribuer sans viser l'exhaustivité. »*

*« La cité porte un objectif de mise en lisibilité. C'est foisonnant sur le territoire, entre ce que met en place le Conseil régional, le Conseil départemental, l'Éducation nationale, la Ville, et ce qui se joue à l'échelle des quartiers et micro-territoires. »*

*« Cette mise en synergie, c'est l'ADN et la richesse de la Cité éducative où l'on a souhaité partir d'une volonté commune de travailler ensemble pour améliorer quelque chose. En partant du principe qu'il y a des choses qui existent. »* **Extrait d'entretien avec les membres de la Troïka et l'équipe projet**

Adossée aux objectifs de cohérence et mise en lisibilité des ressources du territoire, cette mise en lumière de ressources nombreuses, a la vertu de **favoriser une réponse homogène sur le territoire, et une consolidation des dispositifs et moyens accessibles à l'ensemble des jeunes scolarisés** dans un établissement du réseau d'éducation prioritaire sur le secteur Sud de la ville. En ce sens, **la démarche contribue à garantir une forme d'équité en termes d'accès aux ressources visant l'ambition scolaire, la prévention des conduites à risques et du décrochage, et in fine, l'insertion des jeunes du territoire.**

- › La Cité Frida Kahlo, au service de la valorisation et de l'innovation, non sans générer quelques confusions

#### **La Cité Frida Kahlo, entre valorisation et innovation**

Le positionnement de la Cité dans l'organisation du territoire se retrouve dans les modalités de mise en place des actions, qui reprennent bien l'idée de Cité innovante qui vient compléter l'existant, soit en l'améliorant soit en expérimentant.

*Il y avait des choses qui fonctionnaient et qu'on a pu intégrer dans la Cité éducative, dans le souci d'optimiser, on s'est dit on ne va pas refaire, ce qu'il fonctionne bien voyons comment on peut l'améliorer et le développer grâce à la Cité éducative et mieux répondre aux usagers. **Extrait d'un entretien avec un membre de la gouvernance.***

La Cité paraît ainsi osciller entre deux logiques, l'une prévalant 1) la valorisation de l'existant en cherchant à le développer / l'améliorer, 2) l'expérimentation via de nouvelles actions / nouveaux outils sur le territoire. Cette logique poursuit le travail engagé autour de l'identification des besoins.

- **Un modèle structuré autour d'un appel à projets, efficace à court terme, avec :**
  - › La Cité Jean-Michel Basquiat, d'une logique consommatrice à une dynamique intégrative

### **La Cité Basquiat, avec la volonté de passer d'une « logique de guichet » à « une logique de projet »**

Si le premier appel à projets en novembre 2020 s'est avéré être un outil efficace pour saisir une diversité d'opportunités de projets et rendre visibles les acteurs du territoire et d'ailleurs, il est néanmoins apparu qu'il s'agissait d'une modalité adéquate pour des délais contraints, mais qui ne permettait pas de s'assurer de réponses adaptées aux besoins éducatifs.

*« Tout le monde est parti un peu en tâtonnant. Que faire de cette somme et comment l'optimiser au sein du territoire ? Au départ, il y avait une forme assez descendante de définition des actions. On balance des AAP, et en fonction de ça, on se réunit, on décide et on arbitre de ce qu'on retient. Ce n'était pas la bonne méthode. » Extrait d'entretien avec le principal de l'établissement chef de file*

Ainsi, la nouvelle Troïka formée a pris la décision d'adopter au fil du temps une **posture plus proactive et cadrant, sur la base d'un état des lieux fins de l'existant à consolider** (acteurs locaux et leurs actions), pour identifier les besoins et compléter la cartographie territoriale à l'aide de la Cité. L'appui de la coordinatrice pour réaliser ce travail a plusieurs fois été salué, en ce qu'il a pu **identifier et repérer les différentes forces vives locales (1) et faire connaître la Cité (2)**. L'écosystème d'acteurs autour de la Cité est donc amené à s'élargir progressivement, au gré des rencontres de la Cité avec les partenaires, qu'il s'agisse de potentiels porteurs de projet, services de la ville, centres sociaux ou encore établissements scolaires. Tant est si bien que les **priorités définies au départ apparaissent aujourd'hui assez désuètes et se confrontent à la réalité de terrain pour s'adapter et évoluer en fonction des besoins non couverts**.

*« La coordinatrice a voulu reconnecter les décisions de la Cité avec le terrain. Elle a rencontré beaucoup d'acteurs, a identifié des besoins, a recueilli des propositions. On s'est réuni de nombreuses fois pour avoir son debrief de ce qu'elle percevait de ces rencontres. Ça a donné lieu au déploiement de plusieurs projets. On va vers, et crée des interactions pour construire un esprit cité éducative. On recherche une cohérence d'ensemble. » Extrait d'entretien avec le principal de l'établissement chef de file*

*« Au début, on avait une juxtaposition d'actions, et maintenant le virage est enclenché, on a une démarche plus cohérente. Un réseau s'est constitué autour de la cheffe de projets. Elle a consulté les élus, les directions de la ville, pour comprendre le périmètre des uns et des autres et les quartiers. » Extrait d'entretien avec le DGA à l'éducation*

*« En 2020, les bonnes bases ont été posées sur la programmation. Maintenant, le fait qu'on ne passe plus par des AAP, ça nous aide beaucoup. En 2020, c'était nécessaire, mais par rapport aux objectifs qu'on essaie de tenir, c'est nous qui allons chercher les porteurs. Comme ça on est sûr d'essayer de remplir tous les objectifs. C'était une façon de faire pertinente pour le premier AAP, mais ça reste une prise de risque que les porteurs répondent tous sur le même objectif, pas à d'autres... » Extrait d'entretien avec le délégué du préfet*

- › La Cité Louise Bourgeois, un outil additionnel à l'opportunité non aboutie

### **Un appel à projets qui permet à l'équipe projet de soutenir des actions ciblées, dans un adossement à l'AAP du Contrat de ville qui a un certain nombre d'inconvénients**

La Cité éducative finance ses actions au travers d'un appel à projets annuel, qui est adossé à l'appel à projets du contrat de ville. Pour les membres de l'équipe projet, le fait de disposer de cette enveloppe propre à la Cité éducative apporte l'avantage de leur donner une véritable prise sur la nature des projets socio-éducatifs déployés sur le territoire (davantage que dans le cadre du contrat de ville, où le déploiement de projets pouvait être davantage « subis », notamment par les établissements scolaires).

L'équipe projet a établi un protocole particulier, qui intègre notamment un accompagnement des porteurs de projet, en amont et en aval de leur candidature, afin d'affiner et de coconstruire le contenu des projets en question.

*Donc on sélectionne les projets, mais on continue de travailler sur les projets jusqu'en juin. On ne peut pas demander à des projets ficelés en novembre pour septembre suivant. On ne peut pas avoir la même exigence. On leur permet de retravailler el projet dans l'année. Ça a fonctionné. L'idée étant de ne pas multiplier les instances. Le mot clé, c'est qu'on est plus flexible sur la Cité éducative. On peut tenter des choses sur la Cité éducative. Extrait d'entretien avec un membre de la gouvernance*

Cependant, le fait que l'appel à projets n'ait lieu qu'une fois par an et soit adossé à l'appel à projets du contrat de ville pose un certain nombre de limites et d'interrogations dans la démarche. Plusieurs écueils peuvent en effet être mis en avant :

- La limite de visibilité que cela peut induire pour la Cité éducative vis-à-vis des porteurs de projets, cette dernière risquant de rester dans l'ombre du Contrat de Ville ;
- La confusion qui peut persister pour les porteurs entre le volet éducatif du contrat de Ville, qui comporte des objectifs sur le champ socio-éducatif, et la Cité éducative ;
- Le calendrier de l'appel à projets, qui a une base annuelle (dépôt en novembre), ce qui laisse une « fenêtre de tir » très limitée pour les porteurs de projets potentiels ;
- Le fait que le calendrier de l'appel à projets se trouve en net décalage avec le calendrier scolaire : en effet, les projets déposés en novembre, notifiés en mars de l'année suivante, sont déployés à la rentrée suivante ;
- La difficulté à établir une articulation fluide entre les travaux menés dans le cadre des groupes thématiques et les projets soutenus dans le cadre de l'appel à projets : en effet, au regard de la mise en route relativement tardive des groupes de travail, ceux-ci n'ont pour la plupart pas eu suffisamment de temps pour mûrir des projets qui auraient pu être déposés dans le cadre de l'appel à projets de novembre 2021. En l'état, le prochain appel à projets étant prévu en novembre 2022, pour des projets à démarrer à la rentrée 2023-2024, les travaux actuellement menés dans les groupes de travail et éventuels projets qui en découleront, ne pourront voir le jour avant un long moment.

Ces difficultés se sont traduites par un nombre relativement limité de candidatures aux appels à projets de la Cité éducative (qui a parfois peiné à consommer son enveloppe), malgré les actions de communication et les événements de rencontre avec les porteurs de projets organisés. Cela a amené à plusieurs reprises l'équipe projet à réaliser des « correctifs », en basculant des projets déposés au titre du contrat de ville sur l'appel à projets de la Cité éducative, lorsque ceux-ci correspondaient aux critères d'éligibilité de cette dernière.

- **Un modèle qui résonne des contraintes locales**, avec :
  - › La Cité Agnès Varda, un instrument financier au service de visions peu ou pas partagées

#### **Sur la Cité Agnès Varda, une approche opportuniste de soutiens aux projets sans critères de sélection**

La Cité présente une forme de perte de vue du diagnostic et de la vision commune de la Cité éducative se ressent dans un appel à projets qui, de fil en aiguille, est passé d'un point de départ nécessaire pour faciliter l'émergence d'actions les premières années à un **protocole annuel sans critères de distinction et processus commun entre le périmètre de l'éducation nationale et le périmètre de la ville**.

Bien qu'il semble y avoir eu des améliorations d'après certaines parties prenantes, il en ressort, à la lecture, une **logique assez opportuniste de soutien aux projets**, sans sélectivité ou priorisation.

Les actions sont par ailleurs **analysées et présélectionnées de part et d'autre par l'éducation nationale et la ville** au regard de leurs compétences et intérêts respectifs. Bien que définitivement retenues en comité global, elles n'ont pas nécessairement été partagées et discutées sur le fond en amont. De même, si des

groupes thématiques qui participent de l'animation territoriale sont affichés dans les plaquettes de communication, ils ne semblent pas se réunir ni intervenir dans les arbitrages ou la recherche de partenaires à même de proposer des projets plus ciblés au regard de besoins repérés en amont.

*« Aujourd'hui, tout ça manque de méthode. On ne s'appuie que sur l'appel à projets. On a une réunion avec la troïka, mais à mon sens il faudrait une vraie méthode de travail. Ça a été fait, mais c'est très protocolaire. Aujourd'hui, il n'y a pas de méthode opérationnelle. La déclinaison du plan d'action reste à faire. » Extrait d'entretien avec un membre de la troïka*

Par conséquent, ces **modalités de sélection ne permettraient pas de donner à voir un « cadre unique » de sélection des projets**, allant à l'encontre de la lisibilité globale de la Cité éducative.

*« Les AAP sont arrivés dans l'éducation nationale pour les deux vagues. Pour la 1<sup>ère</sup> vague, la ville était dans la boucle, mais pour la seconde, je n'ai rien reçu. Il y a une multiplication d'adresses email. Si nous on a du mal à comprendre, les partenaires aussi ! Ce n'est pas suffisamment lisible. » Extrait d'entretien avec un membre de la troïka*

Parmi les partenaires, d'aucuns notent ainsi que les **actions soutenues pour l'heure demeurent assez cloisonnées, et circonscrites à un établissement, voire une classe.**

*« L'appel à projets, ça peut être très bien, du moment qu'il soit global. Il y a une vraie difficulté à faire comprendre à l'éducation nationale que les actions ne sont pas ciblées Éducation nationale, et que ça implique une validation de tous à l'appui de critères de sélection à avoir. Pour moi, toute action labellisée Cité doit toucher les enfants d'une même classe d'âge et toute action doit se situer à minima sur plusieurs établissements scolaires. » Extrait d'entretien avec un membre de la troïka*

### » Des systèmes de ressources « cousus main » suivant les territoires et la philosophie donnée à la Cité, qui fonctionne largement autour d'une coordination portée par la Collectivité locale

Autour de leurs instances de pilotage, les territoires se sont équipés de moyens humains chargés d'opérationnaliser la Cité, tant dans la conduite de sa feuille de route que dans sa coordination et l'animation territoriale. Quant à leur rattachement aux organisations et aux outils sis sur le territoire, ces moyens participent des approches autant que de leur traduction.

Globalement, la mise en place de ressources dédiées vise à favoriser l'opérationnalité de la Cité au-delà de sa mise en place et, de fait, les Cités auront démarré plus ou moins vite selon qu'elles ont pu, plus ou moins vite, s'équiper de ressources dédiées. Celles-ci sont le plus souvent positionnées au service de la Cité plus que des institutions constituant la Cité. Si elles viennent « épauler » la troïka, il s'avère qu'elles ont ce même besoin d'être épaulées par la troïka, de sorte que la stabilité de « l'équipe projet » participe de la capacité de la Cité à mettre en œuvre son projet.

Les cinq Cités observées se distinguent relativement peu du point de vue des ressources qu'elles ont mises en place, si ce n'est qu'une d'entre elles a conservé une forme de dichotomie en s'appuyant sur deux têtes de coordination, une par institution (collectivité locale, Éducation nationale), ce qui n'apparaît pas forcément propice à la qualité des liens et des synergies. Au-delà de ce point, il est possible, à partir de chacune des cinq Cités, de mesurer quelques facteurs de réussite :

- La Cité Basquiat, organisée autour d'une cheffe de projet coordinatrice, marque le nécessaire appui d'une troïka aux côtés des moyens opérationnels ;

#### Cité Basquiat, l'opérationnalisation par un couple coordination opérationnelle dédiée et troïka en place

La **coordinatrice/cheffe de projet a été recrutée sur le tard**, du fait d'une impulsion de la Cité éducative d'autant plus longue que **2 des membres de la Troïka ont été renouvelés à peine un an après la création de**

**la Cité**, impliquant pour les acteurs de (re)faire connaissance et se familiariser avec l'approche de la Cité. Ainsi la coordinatrice s'est retrouvée dépourvue d'une Troïka opérationnelle au moment de sa prise de poste.

*« La quasi-totalité de la gouvernance de la Troïka a changé par rapport à l'origine. Seule l'élue est restée. En aout 2020, quand je suis arrivée, la Troïka n'était pas formée. Il y avait d'abord un enjeu de faire connaissance. La contrainte temps a été la plus grosse difficulté, avec le fait d'avoir dépensé une enveloppe budgétaire dans un temps extrêmement court. » Extrait d'entretien avec la coordinatrice de la Cité Educative*

Les échanges menés au premier trimestre 2023, dans le cadre de l'élaboration de la synthèse conclusive, et permettant d'actualiser l'évolution de la prise en compte thématique comme de l'organisation fait ressortir des points d'ajustement concernant le modèle de la Cité Basquiat, avec trois aspects principaux :

- Une équipe de coordination qui reste fragile (1 coordinatrice, 1 stagiaire), mais qui n'impacte pas le bon fonctionnement de la Cité éducatif du fait 1) d'une Troïka fortement impliquée qui prend sa part, pour assurer la continuité des actions ainsi que 2) d'une nouvelle Cité éducative sur le sud de la commune, avec un coordinateur supplémentaire pour une Troïka semblable (sauf pour le chef d'établissement) « dédoublant » ainsi les forces ;
  - Une Cité éducative, qui poursuit son cheminement vers une gouvernance et dynamique ensemblière, qui a impulsé des actions, une interconnaissance, et des initiatives qui vivent d'elles-mêmes ;
  - Un pilotage encore resserré, autour de la troïka et des IEN.
- 
- Sur les Cités JR et Frida Kahlo, une capacité renforcée au cœur de réacteurs opérationnels en place

#### **Sur la Cité Kahlo, une coordinatrice au cœur du processus d'animation, avec une diversité de rôles**

La coordinatrice Cité éducative est placée au cœur du processus d'animation de la Cité, qu'elle occupe avec une diversité de rôles, parmi lesquels on pourra notamment relever, au-delà de ce qui peut relever du suivi administratif et physico-financier des actions, celui de :

- Réaliser la coordination institutionnelle et organisationnelle ;
- Assurer la transversalité thématique ;
- Porter des initiatives et enclencher de l'ingénierie de projet ;
- Superviser la déclinaison opérationnelle du plan d'action ;
- Assurer de la veille et de l'information.

Pour la réalisation de ces tâches et au-delà des différentes instances déjà évoquées plus haut, la coordinatrice s'appuie sur des liens au jour le jour, une inscription dans les instances des autres dispositifs sur le territoire et a mis en place une « Newsletter », envoyée périodiquement à une liste de diffusion de parties prenantes de la Cité. Cette Newsletter est accueillie avec satisfaction et intérêt par les acteurs et elle paraît fournir une information qui, d'une certaine manière, dépasse, par son intérêt, le strict cadre de la Cité éducative.

*La position dans l'organigramme du GIP permet de faire un lien étroit avec les autres directions de la ville et de l'agglo, notamment urbaine, petite enfance, etc. ce qui facilite les rouages. Extrait d'un entretien avec un membre de la troïka.*

Au-delà de cette capacité d'articulation, l'intégration dans un GIP qui porte la politique de la ville sur le territoire offre une force de frappe administrative :

*Cela permet d'avoir un formalisme qui existe, mais qui donne de la souplesse, permettant par exemple de reporter des crédits d'une année à l'autre... Extrait d'un entretien avec un membre de la troïka.*

### Sur la Cité JR, un travail « d'aller » vers porté la coordinatrice, pour identifier les réseaux et ressources existantes

Le travail de diagnostic initial qui a accompagné la candidature puis l'installation de la Cité éducative, a ainsi été prolongé. Dans un contexte partenarial favorable, l'équipe projet de la Cité éducative, a ainsi porté une démarche « d'aller vers » les dispositifs de droit commun ou spécifique sur le territoire, de manière à offrir une lecture la plus exhaustive qui soit, d'un existant. Cela se traduit, car par inscription dans les instances, un dialogue avec les acteurs ressources pour s'assurer de la bonne prise en compte des ressources du territoire.

Le travail « d'aller vers » les acteurs du territoire porté par la coordinatrice de la Cité est particulièrement souligné, et illustre la construction au fil de l'eau, d'un diagnostic visant à positionner la Cité éducative en valeur ajoutée d'une réponse déjà étoffée sur le territoire. Cette démarche a reposé sur une stratégie bien identifiée et plébiscitée, et qui visait à prendre le temps de connaître l'offre du territoire, avant d'esquisser les possibles et souhaitables.

*« Un collectif orientation existait sur une partie du territoire de la Cité. Ce collectif qui réunit largement les acteurs du territoire a eu à expérimenter différentes actions. Nous avons été approchés par la coordinatrice de la Cité pour rejoindre les travaux engagés, et faire le lien, penser des actions communes, articulées. » Extrait d'entretien avec un partenaire associatif – partenaire de la Cité éducative*  
*« C'est la coordinatrice de la Cité qui est venue me voir et m'a proposé d'échanger et de m'inscrire dans certains groupes de travail de la Cité. » Extrait d'entretien avec un partenaire associatif de la Cité éducative*

- Sur la Cité Louise Bourgeois, une coordination qui a été un atout pour la lisibilité de la Cité, mais avec une localisation physique qui peut poser question

### Un levier opérationnel nécessaire à la vie de la Cité, à bien situer dans le territoire

Les pilotes de la Cité éducative ont rapidement décidé de créer deux postes entièrement dédiés à l'animation de la Cité éducative, et ont en ce sens recruté une coordinatrice de la Cité et une « référente 12-25 ans ». Ces deux professionnelles sont rattachées au service « Vie des quartiers » de la collectivité locale, mais leurs bureaux sont situés dans l'enceinte du collège chef de file de la Cité éducative. Leur mission n'a pu démarrer qu'en janvier 2021, soit plus de 16 mois après le démarrage officiel de la Cité éducative, principalement en raison de freins administratifs à ces démarches de recrutement.

Leur prise de poste a été particulièrement bien accueillie dans la mesure où cela a permis, dans une certaine mesure, d'alléger une partie de la charge des pilotes, alors que le copilotage de la Cité peut représenter une charge conséquente et contraignante dans le cadre de missions existant, avec cependant le risque d'amener des formes de désengagement chez certains acteurs.

À noter que le poste de « référente 12-25 » constitue une particularité : il est dédié à l'accompagnement et la prévention des ruptures de parcours des élèves 12-25 ans, ce qui est un parti-pris important de la Cité éducative. C'est né d'une volonté des pilotes de mettre un accent particulier sur l'action dirigée sur ces publics potentiellement plus difficiles à impliquer dans l'action de la Cité éducative.

À elles deux, les permanentes « incarnent » la Cité éducative et lui donnent une meilleure visibilité, marquant un tournant dans la dynamique de la Cité : présentes et actives dans l'animation auprès des acteurs du territoire, réalisant de multiples rencontres et interventions pour faire connaître la démarche, elles constituent aujourd'hui les figures de la Cité éducative et sont bien repérées par les partenaires.

Certains éléments peuvent toutefois interroger, en particulier le fait que leurs bureaux soient situés au sein du collège chef de file. Bien que cette présence ait été un levier pour se rendre visible auprès des élèves du collège, notamment au travers des interventions de la référente 12-25 dans les classes ou dans la cour de

récréation, il reste que vis-à-vis des partenaires extérieurs, cela peut avoir donné l'impression d'un dispositif trop centré autour du collège, limitant potentiellement l'ouverture.

- Sur la Cité Varda, une coordination bicéphale qui participe d'une « Cité en silo »

### Entre périmètre éducation nationale et périmètre communal

**Le fonctionnement de la Cité Agnès Varda a la particularité de reposer sur 2 coordinateurs**, l'un recruté par la ville dans le cadre du fonds d'amorçage et l'autre rattaché à l'éducation nationale, par le biais d'une mise à disposition d'heures d'un professeur. De fait, ils représentent respectivement l'éducation nationale et la commune et collaborent ensemble à l'opérationnalité de la Cité éducative. Ce choix, effectué dès l'origine de la mise en œuvre de la Cité, se serait fait à l'appui d'une délimitation assez claire du périmètre du rôle de l'un et de l'autre, de sorte à assurer la fluidité des échanges et l'articulation des missions. Cette organisation permettait ainsi de répartir d'un côté les missions relatives à la gestion budgétaire, la communication et la mise en relation aux services de la commune, et de l'autre l'animation de la Cité, la relation aux partenaires et l'ingénierie opérationnelle.

*« On a délimité nos périmètres d'intervention avec le coordinateur de la ville. Je lui envoie les devis, etc. On échange beaucoup par emails et téléphone. On fonctionne aussi par documents collaboratifs. Ça fonctionne bien ! » Extrait d'entretien avec la coordinatrice périmètre éducation nationale*

Pour autant, **cette double coordination ne semble pas - dans les faits - pleinement opérationnelle**, ou tout du moins ne s'inscrit pas/plus dans le cadre d'une approche partagée des orientations et objectifs de la Cité.

En effet, le renouvellement complet de la Troïka (absence de délégué du préfet pendant 1 an, changement de principal d'établissement chef de fil, départ de la DGA représentant la commune et associée à la Troïka), conjugué à la crise sanitaire de 2020, aurait éloigné les partenaires de la vision commune initialement appropriée par tous. Face à ces rebondissements, **l'organisation de la Cité s'apparente davantage à une double coordination technique plus qu'à une animation conjointe.**

### » Des systèmes d'opérationnalisation des stratégies différents suivant les territoires et leur « philosophie »

En lien avec les stratégies, mais aussi les situations qui ont présidé à l'installation des Cités, celles-ci ont donc engagé des choix d'opérationnalisation différents, s'appuyant notamment ou pas sur une logique d'appel à projets.

- Aucun appel à projets, mais la co-construction de projet et la mise en place d'appel à manifestation d'intérêt au besoin ;

Ainsi les Cités JR et Frida Kahlo se sont départies d'un fonctionnement par appel à projets, et procèdent davantage à partir d'appel à manifestation d'intérêt, construisant les projets y compris avec les porteurs de projet repérés, voire en s'appuyant sur des groupes de travail qui « montent » les projets.

- Un appel à projets couplé à des projets coconstruits ;

La Cité Jean-Michel Basquiat opère en partie avec un appel à projets et en partie avec des dynamiques visant à s'appuyer de dynamiques de terrain puis la co-construction des réponses adéquates. La Cité a fait évoluer son modèle dans le temps avec un appel à projet ouvert tout l'année couplée à une veille active sur l'écoute des besoins locaux. Elle y intègre également la recherche de porteurs de projet extérieurs venant en plus-value de l'existant, avec la volonté explicite de ne pas soutenir deux fois de suite un même projet.

- Un appel à projets au cœur de la mise en œuvre de la Cité ;

Les Cités Louise Bourgeois et Agnès Varda fonctionnent pleinement autour d'une logique d'appel à projets, avec un dispositif apparenté (calendrier, règle...), des différences d'importance s'établissant entre les deux, celui de la Cité Bourgeois venant s'adosser à l'appel à projets Contrat de ville, et résultant d'une vision partagée par les partenaires institutionnels, celui de la Cité Varda s'appuyant sur une démarche qui ne favorise pas forcément le croisement des lectures et l'impulsion de dynamiques convergentes, faute de critères de sélection notamment.

### 5.2.3 L'effet levier au niveau de la constitution d'une approche territoriale

#### Repères : les axes travaillés

- Au final, les cités permettent-elles une approche territoriale et partagée de ces questions ?
- Au niveau des cités, les différents acteurs institutionnels arrivent-ils à un certain consensus sur la définition des enjeux et des actions à développer pour y répondre ?

À l'évidence, les Cités ont constitué un levier financier intéressant pour renforcer ce qui est fait à l'échelle d'un territoire. Mais ce premier effet levier de la Cité, quasi mécanique, ne paraît véritablement trouver son intérêt qu'à l'accroche d'un projet de Cité qui entérine la capacité du levier financier à nourrir le territoire dans une vision commune et l'engagement de dynamiques partagées.

#### Sur la Cité Varda, un levier financier qui peut davantage concourir à la mise en branle d'une culture commune

Les coordinateurs, tout comme les membres de la Troïka ou affiliés coté éducation nationale, voient d'abord dans la Cité **une opportunité de renforcer des actions existantes compte tenu de moyens financiers démultipliés.**

Les subventions tendent ainsi à être saisies comme un effet d'aubaine, sans interroger réellement la plus-value recherchée. Ces perceptions questionnent la compréhension même de la Cité, sensée impulser la rencontre d'acteurs n'ayant pas ou peu l'habitude de se côtoyer pour articuler leurs actions et pérenniser cette volonté de travail ensemble, quels que soient les financements potentiels.

*« Pour moi, les plus, c'est d'abord un appui financier sur de nombreuses actions. Ça permet ensuite de rassembler les acteurs autour de la table. Si ça se pérennise, l'enjeu sera de maintenir les volumes financiers. Sans ça, on perdra la dynamique. » Extrait d'entretien avec le principal du collège Vauban*

*« La Cité apporte une plus-value. Ici, on est sur un établissement qui fonctionnait déjà sur une pédagogie de projet. Mais chaque prof susceptible d'avoir un projet qui tient la route sera soutenu. La Cité apporte des moyens financiers, qui enrichissent ce travail avec plus de cohérence. » Extrait d'entretien avec la coordinatrice périmètre éducation nationale*

*« La Cité est comme un accélérateur de tout ce qui est projet, avec une grosse enveloppe même si ce n'est pas que ça, mais ça aide beaucoup. On a une capacité d'action plus forte. C'est une occasion d'être innovant aussi. On a fait beaucoup d'investissements. Par exemple, toutes les écoles de la ville ont eu des tablettes tactiles. » Extrait d'entretien avec le coordinateur périmètre ville*

Aussi, au-delà de ce levier financier, il apparaît surtout que la Cité aura permis d'apporter une plus-value à travers :

- **Une source d'articulations et de lisibilité**

**La Cité Frida Kahlo, un élément dans la complexité locale qui apparaît davantage comme une source d'articulations que comme un élément supplémentaire de confusion**

Au regard de l'existant, la Cité n'apparaît pas comme un dispositif qui nuit à la lisibilité du territoire, au contraire : si elle s'ajoute mécaniquement aux dispositifs existants, et à ce titre participe de la complexité qui peut être celle des politiques publiques mises en place localement, elle apparaît davantage servir une dynamique d'amélioration de la lisibilité... y compris par le passage de situations ratées qui ont appelé à des corrections qui favorisent le fonctionnement local.

*Sur le même territoire on a pu solliciter les mêmes partenaires, dans la même semaine ils étaient sollicités par le Département et la Cité éducative, on essaie d'éviter les confusions désormais, on essaie de s'associer et de travailler ensemble et de faire la même chose à côté. Parce qu'on a une recherche action avec l'AUDACE sur la place de l'école dans l'accompagnement à la parentalité. Forcément, la CE sollicitait des acteurs que nous sollicitons aussi. Donc, on s'est mis ok, pour que la Cité éducative soit associée à cette recherche action et éviter que la Cité éducative refasse à côté la même musique. **Extrait d'entretien avec un membre de la gouvernance.***

Ici, le rôle de la coordinatrice apparaît plein et entier, également à travers ces missions relatives à la diffusion de l'information.

*Cela pose un enjeu de coordination et de conflit d'agenda. Il est important de bien se connaître, pour ne pas s'empiéter. Il y a un vrai réseau qui se fait autour de la newsletter, qui permet d'avoir de l'information entre les partenaires, quand nous avons une info nous la passons à la coordinatrice pour qu'elle l'intègre. Cela permet de faire tourner l'information. Là, y'a un gros travail. **Extrait d'un entretien avec un membre de la gouvernance.***

À ce titre, la Cité peut apparaître comme un levier d'articulations particulièrement fort du point de vue technique, la « prise politique » se réalisant via le cadre habituel du GIP.

- **Un levier d'innovations et d'articulation des pratiques professionnelles**

- › Des innovations pédagogiques

**L'installation de laboratoires pédagogiques comme lieu d'ingénierie et d'innovation sur la Cité JR**

Parmi les réalisations de la Cité éducative, la mise en place de trois laboratoires pédagogiques rattachés à chacun des trois collèges partenaires, traduit de décloisonnement, de mise en partage et d'exploitation « à plein » des expertises de chacun.

*« Ces laboratoires constituent le lieu où se créent des dynamiques et pratiques inter-degrés, et en infra disciplines. » **Extrait d'entretien avec un membre de la Troïka et l'équipe projet de la Cité***

Aussi, chacun des trois collèges partenaires de la Cité, porte un « pôle d'expertise » dans le cadre duquel il est « locomotive ». Les laboratoires constituent des lieux où s'expérimentent de nouvelles pratiques pédagogiques. Ce sont des espaces qui invitent à expérimenter, mais aussi, à essaïmer vis-à-vis des autres établissements. À noter que ces laboratoires portent également un objectif d'ouverture à des tiers (établissement d'enseignement supérieur et monde économique) de nature à enrichir les pratiques, mais aussi, à favoriser les coopérations et à servir les différents objectifs visés par la Cité éducative (sur l'ambition scolaire et l'orientation, sur la continuité pédagogique ...).

*« On a pris la décision que certaines actions seraient portées par des pôles d'expertises. Chacun des trois collèges est centre ressources sur un axe de travail, pour les autres. **Extrait d'entretien avec des responsables d'établissements scolaires- partenaires de la Cité éducative***

La Cité, levier d'une montée en compétences d'une communauté : La Cité éducative est plus largement le laboratoire de différentes dynamiques visant à accompagner de manière structurante, la montée en compétences des professionnels sur le territoire. La Cité a notamment permis de bâtir une offre de formation et une communauté de pratiques, dont les acquis peuvent aussi nourrir à l'extérieur de la Cité.

- › Des modalités de faire ensemble renouvelées

### Sur la Cité Basquiat, de nouvelles modalités de faire, et la meilleure mise en musique de l'existant

Le soutien de la Cité aux différents porteurs de projet, a permis à plusieurs d'entre eux de « tester » des **modalités de faire**, certains acteurs témoignant de la capacité de la Cité à bousculer leurs pratiques pour « penser plus large » ou changer de curseur, en appréhendant la dimension de l'insertion professionnelle notamment.

*« Pour nous, c'était une année pilote qui nous a permis de prendre du recul sur nos interventions. »  
« La cité éducative nous a permis de compléter notre offre sur le volet insertion professionnelle. Sans elle, je ne sais pas quel acteur aurait financé ce type d'action. Ça a permis d'élargir nos horizons, de découvrir de nouvelles structures et proposer des projets qui conviennent à tous avec une notion de santé comme fil conducteur. » **Extrait d'entretien avec un porteur d'action***

De même, malgré l'année bousculée par la crise sanitaire qui a peu facilité la rencontre, les porteurs de projet ont tous salué les efforts de la Cité pour **mettre en musique l'existant et amorcer des temps de réflexion collective**. Nombreux sont ceux qui ont souligné le besoin de mieux se connaître encore, pour croiser les analyses, les méthodes, et la perception même de l'orientation.

*« Il faut qu'on se mette tous dans la même dynamique, et il faut créer ces liens, ces logiques... On s'imagine toujours faire un gros projet, et quand pleins de petits, il faut assurer la mise en lien entre les actions des partenaires. » **Extrait d'entretien avec un porteur d'action***

*« Sur l'orientation, il y a eu plein d'ateliers, et on peut rajouter une pierre à l'édifice et en compléter un. Comment coordonner, comment connaître, et comment rendre accessible à tous ! On a besoin de se rencontrer plus régulièrement. » **Extrait d'entretien avec un porteur d'action***

*« La cité éducative doit pouvoir rassembler, faire un arrêt sur image, en fonction de ce qui se fait, pour rassembler les partenaires et les actions concernées selon les thématiques. Si on a l'habitude de bosser ensemble, le lien se fait de manière informelle. Mais pour connaître, donner à voir, il faut un espace de discussion. » **Extrait d'entretien avec un porteur d'action***

Les échanges conduits au premier trimestre 2023 semblent indiquer que l'interconnaissance s'opère pleinement, facilitant la prise d'initiatives et le montage de projets communs : la Cité serait ainsi passée d'une Cité avec l'enjeu de se faire connaître à une Cité qui vit de soi / reconnue et appropriée.

- **Un nouveau territoire de partenariat ;**
  - › Des synergies partenariales renforcées

#### **Des communautés professionnelles « augmentées » sur la Cité JR**

Si un décloisonnement s'est opéré entre des sphères professionnelles, la Cité éducative est aussi synonyme de nouveau zonage territorial et d'élargissement des coopérations, au sein de communautés professionnelles.

De manière globale, pour tous, **le zonage additionnel auquel renvoie la Cité, invite à une multiplication des lieux de coopération, en ce sens qu'il n'est pas le seul à exister.** L'exemple des Cités de l'emploi (dont la ville est également un territoire préfigurateur) illustre les enjeux avec lesquels les acteurs doivent conjuguer. En effet, la Cité éducative et la Cité de l'emploi qui sur certaines dimensions, peuvent imaginer collaborer, ne répondent pourtant pas au même découpage territorial ; une absence de cohérence vient complexifier le partenariat local.

*« Le fait que la Cité éducative ne soit pas sur le même découpage que la Cité de l'emploi amène des défis supplémentaires. » Extrait d'entretien avec un membre de la Troïka*

Pour les acteurs de l'Éducation nationale en particulier, **la Cité éducative est synonyme d'ouverture à un territoire qui dépasse le périmètre des circonscriptions scolaires et les réseaux d'éducation prioritaire.** À travers ce nouveau zonage, ce sont de nouvelles collaborations entre pairs qui s'esquissent et qui laissent imaginer des axes de travail en commun de nature à enrichir l'expertise, les compétences et l'innovation pédagogique.

*« On travaillait déjà régulièrement avec les écoles élémentaires dans le cadre du réseau REP+ dans lequel on s'inscrit, mais avec la Cité éducative, on s'ouvre à de nouvelles collaborations. Avec les deux autres collèges de la Cité, qui sont seulement à 20 minutes de marche, on a créé des habitudes de travail nouvelles qui s'appuient sur l'expertise de chacun ».*

*« Chacun existait avec sa constellation issue dans des réseaux REP+, la Cité éducative permet de s'ouvrir au-delà d'un réseau d'établissement, à d'autres opportunités du territoire. »*

*« L'élargissement a permis de cibler des partenariats à resserrer, d'autres ayant besoin d'être affinés. La Cité a permis de vraiment mettre en place un maillage plus fin, au service des élèves, des familles. Le partenariat était déjà présent sur le premier degré (c'était une habitude), mais là, on a l'opportunité d'affiner et de travailler un peu plus en inter degrés. L'exemple des labos permet de resserrer le lien en inter degrés, de l'affiner, au service des parcours scolaires / éducatifs. » Extraits d'entretiens avec différents partenaires issus de l'Éducation nationale*

- › L'implication d'une importante surface d'acteurs

#### **Une série de « temps forts » organisés par la Cité Louise Bourgeois pour rendre visible et lisible la Cité éducative, globalement bien accueillis par les acteurs du territoire**

Dans un territoire qui était déjà marqué par un tissu assez dense et par de nombreux dispositifs socio-éducatifs, la Cité éducative a d'emblée exprimé sa volonté de s'appuyer sur l'écosystème d'acteurs existant, et notamment le réseau REP+, le PRE et le contrat de ville. Afin d'impliquer les acteurs du territoire, plusieurs « temps forts » ont été organisés. Ces différents temps forts ont contribué à donner une visibilité à la Cité éducative, qui semble aujourd'hui bien repérée par les acteurs du territoire. L'accueil de la Cité éducative semble avoir été plutôt bon sur le territoire, comme en témoigne l'importante participation aux événements ainsi qu'à des Groupes Thématiques qui ont été mis en place pour animer la Cité sur des enjeux thématiques prioritaires. Si ces espaces favorisent l'implication des acteurs, ils peuvent cependant être questionnés dans leur capacité à se traduire en termes d'actions concrètes.

- › Une meilleure intégration des établissements scolaires dans le paysage local

### La Cité Frida Kahlo, une « brique » qui constitue un espace pour élargir les capacités partenariales du territoire, notamment en lien avec l'Éducation nationale

La Cité se positionne comme un acteur qui permet d'ajouter une force partenariale aux outils existants, notamment à la dynamique Politique de la ville. Celle-ci, déjà réelle, aurait gagné en plus, via la Cité, la capacité à inclure dans le tour de table les acteurs de l'Éducation Nationale.

*On a une capacité à fédérer des acteurs autour d'actions / de projets qui peuvent être soulevés. La Cité éducative a beaucoup travaillé avec les écoles et les collèges. C'est une richesse de les rencontrer et de travailler avec eux ! Avec la Politique de la ville, on est plus avec les associations et les acteurs de l'éducation populaire. La Cité permet d'être davantage en lien avec l'école et les collèges.*

**Extrait d'entretien avec un membre de la gouvernance.**

Ces avancées sont mises en perspectives avec le panel des acteurs de l'Éducation nationale et des établissements scolaires du territoire, de sorte que les perspectives en matière de relation renforcée avec le personnel scolaire se porte sur une double idée 1) de pouvoir maximiser l'implication de tous les collèges, au même titre que celui chef de file, et 2) de pouvoir mieux intégrer les Lycées dans la boucle, en particulier au regard des thématiques soulevées dans les présents travaux.

*Souvent, les choses sont testées dans le Collège chef de file, on amorce la pompe, et ensuite on déploie ailleurs. Extrait d'un entretien avec un membre de la troïka.*

*On est moins bon avec les lycées, il faut qu'en 2022 on essaie de travailler avec les Lycées, on va essayer avec les Cordées de la réussite. Extrait d'entretien avec un membre de la gouvernance.*

Il en va ainsi y compris du côté des acteurs qui ont pu craindre initialement que la Cité ne tombe dans le travers du catalogue d'actions... et s'est davantage avérée comme une occasion de multiplier les partenariats, notamment dans le lien entre les acteurs du territoire et l'Éducation nationale.

*On est dans une phase où les partenaires pénètrent le monde de l'Éducation nationale et on commence à être sur des préoccupations communes. J'ai pu avoir la crainte du catalogue d'actions, mais la Cité est plutôt dans la multiplication des partenariats. Extrait d'un entretien avec un membre de la troïka.*

- **La capacité à bénéficier y compris à des projets qui ne relèvent pas de la Cité**

### Exemple sur la Cité Frida Kahlo

Les partenaires peuvent faire remarquer que la Cité éducative agit sur la qualité d'autres projets sur le territoire, notamment des projets en gestation que la Cité permet d'envisager avec une ambition amplifiée 1) par les opportunités d'action et 2) par les opportunités de rencontre. Ce constat vaut en particulier sur deux quartiers où sont notamment construits un programme mixte de logements, un pôle entrepreneurial, des équipements de services publics et des commerces de proximité. Ce « pôle » est concerné par un certain nombre de réflexions qui concernent des acteurs de la Cité, qu'il s'agisse de projets lancés comme Science Odyssée, de l'École de la Deuxième Chance, ou de projets qui sont encore en cours de montage, et notamment le projet d'une école en lien avec le dispositif Ecole de Cuisine de Thierry Marx.

*[Le quartier] ne serait pas investi de la même façon sans la Cité éducative. Ça permet de renforcer des choses qui existaient, et de créer une dynamique et ça crée un réseau sur ce territoire de partenaires. La Cité, c'est là où il se passe des choses et où ça permet de mieux se connaître et de plus facilement travailler y compris sur d'autres sujets qui ne touchent pas forcément la Cité éducative. On se retrouve les mêmes acteurs, et c'est facilité parce que les repères sont là par la Cité éducative. Extrait d'un entretien par un membre de la Gouvernance.*

Ces effets levier marquent la manière dont les Cités ont pu constituer des « Cités apprenantes », s'inscrivant dans des méthodologies de travail prêtes à essaimer sur leur territoire. Du côté de la Cité Frida Kahlo, le « modèle » de la Cité est repris pour le déploiement de la Cité de l'emploi ; du côté de la Cité JR, cette première Cité déployée sur le secteur Sud du territoire est régulièrement décrite comme une démarche « apprenante » et préfiguratrice d'une méthodologie de travail qui a vocation à se dupliquer sur le territoire communal à travers d'autres Cités.

#### 5.2.4 Les freins et les facteurs facilitant le développement des Cités

Un certain nombre de facteurs peuvent être identifiés comme paraissant faciliter le développement des Cités, ou le freiner, à la fois dans la mise en place d'une approche, et d'une approche partagée, ainsi qu'en termes de fonctionnement, dans la vie de la Cité et/ou sa capacité à faire émerger des projets, qu'il s'agisse de synergies sur l'existant ou de nouveaux projets. Souvent, les freins et les facteurs facilitant se répondent.

**Du côté des freins**, nous pouvons principalement repérer les éléments suivants :

- **Le turn-over des acteurs ;**

C'est principalement « handicapant » lorsque ce turn-over touche des acteurs qui sont actifs dans la gouvernance, en particulier au sein de la troïka. Les contraintes ont été d'autant plus fortes que les Cités s'engageaient.

- **L'absence de poste de coordinateur (cf. l'analyse benchmark) ;**

Au-delà de ce que la coordination de la Cité permet de réaliser sous l'angle littéral de la coordination, il est surtout question de la capacité de la Cité à s'opérationnaliser.

- **Un découpage territorial pas ou peu cohérent avec les autres zonages du territoire**

Les différents zonages d'un territoire peuvent faciliter ou pas le travail de cohérence mené, de fait le zonage des Cités peut se situer à des crans différents d'autres dynamiques partenariales pourtant proches en termes d'ambition (les Cités de l'emploi par exemple).

- **Des relations +/- tendues entre les acteurs**

La Cité éducative, en la matière, n'amène pas de baguette magique et les observations menées tendant à montrer qu'elle bénéficie davantage du contexte en place qu'elle ne parvient à le modifier, mais sans doute peut-on faire l'hypothèse qu'elle enclenche néanmoins un mouvement vers davantage de convergence partenariale là où celle-ci peut représenter un enjeu.

- Même lorsqu'il est intégré à l'architecture locale, **un dispositif mécaniquement en plus** (et qui ajoute de la contrainte sur les missions et les disponibilités des acteurs du territoire).

**Du côté des facteurs facilitants**, nous pouvons principalement repérer les éléments suivants :

- **La continuité des personnels** (Cité éducative Frida Kahlo, Cité éducative JR)

Cela vient en miroir du turn-over, les territoires relativement stables en ressources humaines paraissent avoir bénéficié d'une assise favorable à la bonne installation de la Cité, puis à son déploiement opérationnel.

- **Les ressources dédiées en termes de coordination et d'ingénierie**

Là aussi en miroir des freins, il apparaît facilitant de pouvoir s'appuyer sur une ingénierie, tout à la fois pour faire le lien avec l'existant, mais également pour garantir la plus-value de la Cité dans ce qu'elle permet de mettre en œuvre (de réunir et de conduire), d'innover, d'interroger...

- **Une structuration locale « d'accueil » en place, et qui fonctionne bien**

Il est notable que les Cités bénéficient de la qualité de la gouvernance locale en place, des relations entre acteurs (couple Collectivité locale / État) et qu'il est d'autant plus facile pour la Cité de trouver sa plus-value que le fonctionnement local dispose déjà d'une assise relativement solide. À ce stade, s'il doit opérer un tournant



méthodologique structurant pour un territoire, le délai d'existence des Cités n'apparaît sans doute pas encore suffisant.

## 5.3 À retenir sur le positionnement des Cités

### Principaux enseignements, en résumé

Moins une lecture du cadre national en tant que tel qu'une approche territorialisée... qui peut cependant constituer une approche en creux du cadre national

- Plutôt qu'une vision du cadre national, c'est bien **une approche territorialisée dont sont porteuses les Cités, et notamment les membres de la troïka** ;
- Une perception du cadre national qui reviendrait à considérer qu'il constitue **un cadre à mettre en place en intelligence avec la situation territoriale, son organisation, ses enjeux** ;
- Au-delà de la troïka, **les acteurs locaux paraissent se fonder sur une perception du programme basé sur la Cité éducative dont ils sont les acteurs**, indépendamment des éléments de cadrage nationaux.

Des Cités qui présentent une diversité d'approches, renvoyant aux intentions et aux situations de départ, et qui peuvent évoluer dans le temps

- Des contextes d'émergence et de mise en place qui vont jouer sur le profil des Cités :
  - › La troïka est généralement en première ligne, avec un / des moteur(s) variable(s) :
    - **Une initiative qui se situe souvent au sein du couple État / Collectivité territoriale** ;
    - Avec **une Éducation nationale qui a vite « pris le train en marche »** ;
    - Un consensus dans l'opportunité de mobiliser le dispositif.
  - › Des opportunités diversifiées dans les premiers regards portés sur les Cités :
    - **Des singularités dans les opportunités de départ**, comme autant de situations qui rappellent à quel point le programme a permis, d'un corpus national, d'établir des projets locaux ;
    - Exemple des 5 Cités : Sur Basquiat : apporter une réponse à des besoins mal couverts ; sur JR : renforcer la cohérence de l'existant, le maillage et l'interconnaissance entre acteurs et dispositifs ; sur Kahlo : compléter et renforcer l'existant à l'appui notamment du prisme de l'innovation ; sur Bourgeois : renforcer le travail de l'Éducation nationale avec un tissu d'acteurs socio-éducatifs particulièrement riche ; sur Varda : décloisonner le travail des différents acteurs, de moins travailler en silo.
  - › Des travaux de mise en place des Cités qui, globalement, prolongent et/ou enrichissent l'existant :
    - **Les travaux du Contrat de ville ont pu servir de base**, les fonctionnements mis en place ont pu se poursuivre ;
    - **Des contextes d'émergence plus ou moins favorables à la « percée » de la Cité** (parfois, peu ou pas d'assise durable de la troïka...) ;
    - **Des travaux autour de la Cité qui ont souvent déjà apporté un plus** (tour de table augmenté, richesse des échanges...).
- Les modèles qui paraissent se dégager – Les cinq Cités observées constituent toutes un modèle à part entière et paraissent pour autant s'établir au sein de **trois grands ordres d'approche que distinguent principalement les choix d'opérationnalisation et de méthodes de travail**, approche plus ou moins intégrée aux dynamiques en place et à des logiques de décloisonnement.
  - › **Un modèle à dominante méthodologique tourné sur la réponse aux besoins du terrain** :
    - La Cité JR, au service de la cohérence, sur un territoire déjà relativement bien pourvu de solutions ;

- La Cité Frida Kahlo, au service de la valorisation et de l'innovation, non sans générer quelques confusions.
- › **Un modèle structuré autour d'un appel à projets, efficace à court terme :**
  - La Cité Jean-Michel Basquiat, d'une logique consommatrice à une dynamique intégrative, davantage ouverte à l'initiative territoriale tout au long de l'année ;
  - La Cité Louise Bourgeois, un outil additionnel à l'opportunité non aboutie.
- › **Un modèle qui résonne des contraintes locales :**
  - La Cité Agnès Varda, un instrument financier au service de visions peu ou pas partagées.
- › **Des systèmes de ressources « cousus main » suivant les territoires et la philosophie** donnée à la Cité, qui fonctionne largement autour d'une coordination portée par la Collectivité locale, avec :
  - La Cité Basquiat, organisée autour d'une cheffe de projet coordinatrice, marque **le nécessaire appui d'une troïka aux côtés des moyens opérationnels** ;
  - Sur les Cités JR et Frida Kahlo, une capacité renforcée au cœur de réacteurs opérationnels en place ;
  - Sur la Cité Louise Bourgeois, une coordination qui a été un atout pour la lisibilité de la Cité, mais avec une localisation physique qui peut poser question (les bureaux sont situés au sein de l'établissement dont le principal est chef de file Cité, ne favorisant pas forcément le raccrochage de tous les établissements à la Cité) ;
  - Sur la Cité Varda, **une coordination bicéphale qui participe d'une « Cité en silo ».**
- › Des systèmes d'opérationnalisation des stratégies différents suivant les territoires et leur « philosophie » ... avec différentes situations observées, des logiques d'Appel à Manifestation d'Intérêt et de valorisation, des logiques d'Appel à projets couplé à des projets coconstruits, d'appel à projets strict placé au cœur de la mise en œuvre de la Cité.
- L'effet levier au niveau de la constitution d'une approche territoriale :
  - › Un levier financier intéressant pour renforcer ce qui est fait à l'échelle d'un territoire, mais qui trouve son intérêt qu'à l'accroche d'un projet de Cité qui entérine la capacité du levier financier à nourrir le territoire dans une vision commune et l'engagement de dynamiques partagées.
  - › Plusieurs types de valeur ajoutée observée :
    - Une source d'articulations et de lisibilité ;
    - Un levier d'innovations et d'articulation des pratiques professionnelles : des innovations pédagogiques, des modalités de faire ensemble renouvelées ;
    - Un nouveau territoire de partenariat : des synergies partenariales renforcées, l'implication d'une importante surface d'acteurs, une meilleure intégration des établissements scolaires dans le partenariat local ;
    - La capacité à bénéficier y compris à des projets qui ne relèvent pas de la Cité.
- Les freins et facteurs facilitant le développement des Cités
  - › Du côté des freins :
    - Le turn-over des acteurs ;
    - L'absence de poste de coordinateur (cf. l'analyse benchmark) ;
    - Un découpage territorial pas ou peu cohérent avec les autres zonages du territoire
    - Des relations +/- tendues entre les acteurs
    - Même lorsqu'il est intégré à l'architecture locale, un dispositif mécaniquement en plus (et qui ajoute de la contrainte sur les missions et les disponibilités des acteurs du territoire).

- › Du côté des facteurs facilitants :
  - La continuité des personnels (Cité éducative Frida Kahlo, Cité éducative JR);
  - Les ressources dédiées en termes de coordination et d'ingénierie ;
  - Une structuration locale « d'accueil » en place, et qui fonctionne bien.



## 6 Du côté des approches thématiques

Analyses issues des travaux menés en 2021 (collecte) et 2022 (formalisation)

Indications d'évolution, le cas échéant

### 6.1 L'approche nationale des thématiques du lot

#### » L'hypothèse d'une entrée qui n'a pas été prioritaire dans les premiers mois et les premières années de vie des Cités

Les entretiens menés au national soulèvent un intérêt plus particulier à documenter « ce qui se fait et ce qui fonctionne » ainsi qu'à disposer d'une compréhension des Cités, de leur fonctionnement et de leur impact sur l'entrée orientation / formation / insertion que cette entrée n'apparaît pas comme avoir été prioritaires dans les premiers travaux menés par les Cités.

#### » Une volonté d'accompagner la montée en puissance des Cités sur ces entrées

De fait, une vigilance plus particulière est indiquée sur la question des 16 – 25 ans alors que la prise en compte de ce public apparaît, à ce stade, relativement limitée, avec

- De premiers retours indiquant un traitement relativement faible des Cités éducatives en la matière ;
- De nouvelles Cités éducatives en cours de labellisation qui laissent apparaître un faible nombre d'actions à l'attention de ce public voire un nombre relativement limité de Cités éducatives qui s'empare du sujet.

Dans cette perspective, le niveau national envisage des initiatives prises / à prendre pour développer l'attention des territoires et leur capacité à s'adresser davantage à une tranche d'âge plus particulièrement concernée par les sujets de l'orientation, de l'insertion et de la formation.

### 6.2 La perception par les acteurs locaux des thématiques du lot

#### Repères : les axes travaillés

- Quelle est la place accordée aux thématiques du lot à la fois dans les priorités et dans les actions développées par les cités ?
- Y'a-t-il consensus entre les différents acteurs / institutions du territoire sur les questions de l'orientation, de la prévention des ruptures scolaires, de l'insertion et de la formation ?
- Repérez-vous des « incohérences » entre le discours, les grandes orientations fixées et les actions finalement développées ? À quoi sont-elles dues selon vous ?
- Quels sont les débats autour des thématiques ?

#### 6.2.1 Des thématiques au cœur des priorités établies par les 5 Cités de l'échantillon

#### » Des thématiques de l'orientation, de la prévention du décrochage scolaire et de l'insertion professionnelle figurant parmi les (nombreuses) priorités affichées par les Cités

En les reliant avec les objectifs fixés au niveau national, les 5 cités éducatives ont toutes formulé des priorités autour des enjeux relatifs à l'orientation, à la prévention des ruptures scolaires, et à l'insertion professionnelle.

En d'autres termes, ces thématiques sont à la fois formalisées comme des priorités, et structurantes pour l'activité de la Cité. En outre, elles figurent aux plans d'action des cinq Cités de l'échantillon.

Toutefois, si les engagements sont formalisés en fin d'année 2021, cela représente pour la majorité des Cités, le fruit d'un travail partenarial qui s'est inscrit dans le temps, et qui a vu émerger puis progressivement, formuler, ces priorités partagées. L'exemple de la Cité Louise Bourgeois illustre cette dynamique progressive, qui a vu progressivement incrémenter à la feuille de route des années les unes après les autres, des priorités relatives aux enjeux d'orientation, d'insertion professionnelle et de prévention du décrochage scolaire.

### Focus sur la Cité Louise Bourgeois où les thématiques relatives au lot 2 s'affichent au cœur des priorités d'action

Au total, 11 objectifs sur les 30 fixés par la Cité, concernant les thématiques de l'orientation, de l'insertion ou de la formation. On note que les axes thématiques prennent progressivement une place de plus en plus prégnante à mesure que la Cité prend son essor (avec seulement 2 priorités établies au moment de l'installation pour l'année 2020-2021, puis 5 priorités supplémentaires déterminées en 2021-2022, complétées par 4 priorités projetées pour le moyen terme, à horizon 2022-2023).

Extrait du Plan de déploiement triennal de la Cité éducative Louise Bourgeois

Axes prioritaires	Extrait des priorités relatives aux enjeux d'orientation, d'insertion professionnelle et de prévention du décrochage
Objectif 1 : conforter le rôle de l'école <i>dont</i> :	<p><b>Année scolaire 2020-2021 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Encourager l'ambition scolaire, mais aussi sociale, en encourageant les élèves dans leurs parcours et en leur faisant découvrir les différentes perspectives professionnelles du bassin d'emploi ;</li> </ul> <p><b>Année scolaire 2021-2022 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer les alliances éducatives à l'interne et avec les partenaires, en développant les équipes pluridisciplinaires de soutien (EPS) du PRE, mais aussi les autres coopérations ouvrant le champ des possibles avec les acteurs sportifs, culturels ou encore économiques ;</li> </ul>
Objectif 2 : promouvoir la continuité éducative <i>dont</i> :	<p><b>Année scolaire 2021-2022 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Développer la persévérance scolaire et la lutte contre le décrochage.</li> <li>Promouvoir une mobilité choisie : développer une information continue et précoce sur les filières /parcours et lever les freins à la mobilité</li> </ul> <p><b>Année scolaire 2022-2023 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Permettre la diffusion de la culture scientifique et technique (et en particulier industrielle, propre au bassin d'emploi) ;</li> <li>Renforcer les Cordées de la Réussite</li> </ul>
Objectif 3 : ouvrir le champ des possibles <i>dont</i> :	<p><b>Année scolaire 2020-2021 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Faire évoluer les représentations des filières professionnelles et de certaines orientations, par le biais d'actions conjointes avec les acteurs économiques et de formation professionnelle du territoire nazairien : stages de 3<sup>ème</sup>, découverte des filières de formation et du monde du travail.</li> </ul> <p><b>Année scolaire 2021-2022 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer la découverte concrète des métiers par le geste, en s'appuyant sur les événements bien implantés et identifiés sur le territoire et les associations locales</li> <li>Encourager l'insertion professionnelle des jeunes sans qualification, en lien avec la Mission locale) et l'Agence départementale de prévention spécialisée (ADPS)</li> </ul> <p><b>Année scolaire 2022-2023 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Valoriser les Parcours d'excellence<sup>4</sup> ;</li> </ul>

<sup>4</sup> Le parcours d'excellence était un dispositif visant à conduire des jeunes de milieux modestes vers une poursuite d'études ou une insertion professionnelle ambitieuse et réussie, en leur proposant une offre de tutorat collectif et de visites culturelles dès la classe de 3<sup>ème</sup>, puis un suivi individualisé tout au long de leur scolarité au lycée, quelle que soit la filière choisie. Ce dispositif a été fusionné avec le dispositif Cordées de la Réussite en 2020.

- Développer l'accès à l'apprentissage et à la formation continue, à travers l'action conjointe du GRETA et du CFA Éducation nationale 44 (structures définitivement regroupées au 1er janvier 2020).

### » Des priorités qui ont néanmoins pu évoluer considérablement sur les deux premières années de déploiement des Cités éducatives

L'analyse comparative des 5 Cités de l'échantillon permet de relever que **si les engagements sont formalisés et couvrent de manière relativement homogène les différentes thématiques à fin 2021**, cela n'était pas forcément le cas au moment de l'installation des cinq cités.

Cela tient d'abord au fait, que **les diagnostics qui ont accompagné la candidature des territoires ont souvent été prolongés**, souvent sur la première année d'installation des Cités, voire au-delà. Cette démarche a souvent conduit les pilotes et les partenaires des Cités, à **confronter une lecture des besoins du territoire et à consolider « une cartographie » de l'existant, avant de pouvoir coconstruire une feuille de route stratégique partagée**. Et cela a pu conduire à reformuler, reprioriser les grandes lignes directrices des Cités, une fois cette démarche itérative construite.

#### Focus sur la Cité Jean-Michel Basquiat : des objectifs fixés au stade de la candidature, qu'il s'agit de préciser et de re flécher en partie au fil de l'installation

Au stade de sa candidature, la Cité Jean-Michel Basquiat avait d'ores et déjà consolidé un diagnostic des besoins et une cartographie de l'existant, identifié des enjeux et esquissé de premières priorités ayant vocation à structurer l'activité de la Cité éducative.

Néanmoins, ces objectifs se sont révélés insuffisamment précis, pour permettre de passer le pas des intentions, et aller vers une opérationnalisation des interventions. Plus encore, une refonte d'une part significative de ces priorités a été réalisée à l'échelle de la Cité, à mesure que le partenariat s'est étoffé à l'appui d'un travail important de mise en mouvement porté par la coordinatrice de la Cité à partir de fin 2020. Tant est si bien que les priorités définies au départ apparaissent aujourd'hui assez éloignées des réelles priorités de la Cité.

*« La coordinatrice a voulu reconnecter les décisions de la Cité avec le terrain. Elle a rencontré beaucoup d'acteurs, a identifié des besoins, a recueilli des propositions. On s'est réuni de nombreuses fois pour avoir son debrief de ce qu'elle percevait de ces rencontres. »* **Extrait d'entretien avec le principal de l'établissement chef de file sur la Cité Jean-Michel Basquiat**

*« Maintenant le virage est enclenché, on a une démarche plus cohérente. Un réseau s'est constitué autour de la cheffe de projets. Elle a consulté les élus, les directions de la ville, pour comprendre le périmètre des uns et des autres et les quartiers. »* **Extrait d'entretien avec le DGA à l'éducation sur la Cité Jean-Michel Basquiat**

De manière concomitante, **certains territoires ont pu faire le choix de se concentrer en premier lieu, sur des priorités en continuité des stratégies (éducation-jeunesse) de territoire, mais aussi, sur les classes d'âges les plus représentées dans ces cadres stratégiques locaux**. Cela a pu conduire ces mêmes Cités, à privilégier une intervention sur les plus jeunes, et de fait, à reléguer les thématiques du lot, en second plan, au moins sur les 18 premiers mois. Pour autant, cela ne signifie pas que les axes de travail n'étaient pas identifiés, mais bien, que la stratégie portée, a conduit à prendre le temps de les investir ; d'autant qu'il s'agit globalement d'axes appelants à structurer un travail partenarial élargi, entre champ scolaire, et au-delà (et que le contexte sanitaire, ne l'a pas favorisé, voire l'a très largement contraint).

### Focus sur la Cité JR où l'enjeu de mise en cohérence des travaux de la Cité, a conduit à privilégier une première phase de travail essentiellement tournée vers les plus jeunes

Les pilotes (État, Ville, Éducation nationale) de la Cité JR l'ont tous rappelé d'une même voix, si la volonté de travailler ensemble a accompagné la candidature du territoire, l'enjeu (1) d'inscrire les travaux en cohérence et en continuité d'une stratégie éducative portée sur le territoire (Projet Educatif De Territoire notamment), (2) en valeur ajoutée vis-à-vis d'un ensemble de dispositifs de droit commun et spécifiques et (3) de garantir l'articulation avec les dynamiques déjà existantes, constitue non seulement un pré requis, mais le fil rouge du positionnement de la Cité éducative depuis 2020.

*« On se situait dans une démarche de préfiguration, marquée par une volonté de travailler ensemble. Mais chacun faisait déjà beaucoup sur la question éducative et il était important de pouvoir articuler les ambitions et les travaux et un enjeu à ne pas se disperser. L'objectif était de renforcer la coordination du territoire, et de pouvoir faire le lien avec des actions d'ores et déjà engagées. »*

*« Sur l'orientation, la prévention du décrochage, l'insertion on a sur le territoire, une palanquée de mesures et une sédimentarisation de ces dispositifs. Cela tient à des stratégies nationales et locales, qui ont amené des moyens supplémentaires et permettent des actions d'envergure tournées vers les jeunes (au niveau de Pôle emploi avec la généralisation de l'accompagnement global, dans le cadre des appels à projets du PIC, dans le cadre des orientations prioritaires du Contrat de Ville où l'insertion des jeunes est un axe de travail...) Il était clé de ne pas faire comme si ces dispositifs n'existaient pas, et d'en premier lieu, prendre appui sur l'existant. »*

#### Extrait d'entretien avec différents membres de la Troïka sur la Cité JR

Pour répondre à l'enjeu de mise en cohérence de l'existant, et ainsi inscrire la dynamique de la Cité dans le prolongement d'une stratégie et d'un projet de territoire, **la Cité éducative s'est ainsi concentrée en premier lieu, sur le premier degré et les plus jeunes (0-15 ans)**. Les classes d'âges concernées sont en effet, celles sur lesquelles pilotes de la Cité éducative affichent à la fois une compétence partagée et un ensemble d'actions d'ores et déjà engagées. De fait, sans gommer leur importance, les enjeux relatifs aux thématiques du lot 2, et en particulier, les enjeux relatifs à l'insertion et à la formation, ont plutôt été positionnés en second plan. Elles constituent néanmoins des priorités et axes de travail investis dès 2021, avec un objectif de prise d'envergure à compter de 2022.

*« On a démarré les travaux sur le premier degré et la question du lien au lien au second degré, avec un travail autour de la première scolarisation. »*

*« Jusqu'ici, nous nous sommes surtout focalisés sur les jeunes jusqu'à 15 ans, pour démarrer vite, dans un contexte complexe de crise sanitaire. On a laissé un peu de côté les plus de 16 ans (quoique certaines actions soient en réflexion sur cette classe d'âge concernant l'orientation et la prévention du décrochage. »*

#### Extraits d'entretiens avec les membres de la Troïka et l'équipe-projet sur la Cité JR

### » Une logique de priorisation bousculée par le contexte de crise sanitaire

Sur l'ensemble des cinq cités éducatives de l'échantillon, les ambitions et le plan d'action ont fortement été bousculés entre 2020 - 2021. La crise sanitaire a amené son lot de complexité, à la fois d'un point de vue partenarial (avec des urgences partout, et une plus faible disponibilité), mais aussi, avec une logique d'ouverture au territoire qui n'a pas pu se faire à la hauteur des attendus. Cela a eu pour conséquences, le glissement calendaire de l'investissement de certains axes de travail prioritaires en termes d'actions, dans l'attente d'un contexte plus propice pour engager un travail en commun et ouvert aux contributions de partenaires qu'il convenait d'emmener en premier lieu dans la dynamique de la Cité.

### Le cas de la Cité JR : où le sentiment que des injonctions contradictoires ont marqué l'installation de la dynamique autour de la Cité

Sur la question du partenariat, l'installation et la montée en charge de la Cité JR a été fortement impactée par le contexte de crise sanitaire née au printemps 2020 et qui depuis lors, n'a eu de cesse de freiner les ambitions. Là où l'équipe projet et la Troïka entendaient porter une démarche d'ouverture aux acteurs du territoire, il a fallu revoir à la baisse les ambitions, et se montrer patients.

*« La pandémie s'est opposée à la philosophie même de la Cité éducative qui vise à faire dialoguer, se rencontrer. Ça a pris énormément de retard, même si l'envie de se rassembler était là, l'énergie a été phagocytée par les événements. La Cité aurait dû s'appeler « Agrippa » « née dans la douleur ». La Cité éducative est un exemple probant de ce que la crise a occasionné, face à quelque chose qui devait faire sens et rassembler. » Extrait d'entretien avec un principal de collège partenaire*

**Extraits d'entretiens avec un partenaire de l'Éducation nationale sur la Cité JR**

En particulier pour les actions appelant à travailler le lien avec les sphères extrascolaires (et en particulier le monde de l'entreprise) ; le protocole sanitaire a fortement pesé sur le déploiement, contraignant les équipes projet d'une part important des Cités, à revoir à la baisse les ambitions.

### Le cas de la Cité Jean-Michel Basquiat : une mobilisation des milieux professionnels freinée par la crise

Nombreuses furent les actions soutenues en 2019 et 2020 portant l'objectif d'une ouverture professionnelle des jeunes, à travers des immersions en entreprise et des témoignages d'entrepreneurs ou d'anciens jeunes originaires des quartiers de la Cité, ce afin de faire découvrir les métiers et renforcer les ambitions scolaires.

Mais dans les faits, il a été difficile de percer le milieu entrepreneurial, compte tenu d'un contexte sanitaire, avec pour conséquence, des immersions en entreprise revenues à la baisse ou supprimées, et des porteurs de projets non locaux ayant rencontré des difficultés pour interpeler le maillage d'acteurs du monde économique local d'autre part.

*« Les mesures sanitaires liées au COVID ont eu un impact sur le déroulé de la formation. La seconde partie de la formation prévoyait une ouverture forte sur l'extérieur, avec visites d'entreprise ou de CFA notamment. Ces actions ont été de fait restreint. »*

*« La situation sanitaire a été un vrai handicap. Le partenariat avec la mission locale va être fructueux, mais en 2022... c'est trop tard. Ça met du temps à se construire. Si j'avais su, j'aurais été moins ambitieux. »*

**Extraits d'entretiens avec des porteurs d'actions sur la Cité Jean-Michel Basquiat**

## 6.2.2 Un niveau de déclinaison opérationnelle plus ou moins connecté du degré de priorisation stratégique

### » Parfois, un faible niveau d'opérationnalité malgré la priorité stratégique

L'analyse des réalisations engagées sur l'ensemble des 5 Cités sur les thématiques du lot, a mis en exergue, un delta parfois important, entre les priorités affichées et les actions concrètement mises en œuvre et soutenues dans le cadre des travaux de la Cité sur les deux premières années de son déploiement.

Plusieurs critères peuvent permettre d'objectiver la manière dont les thématiques trouvent une opérationnalisation dans le cadre des travaux des Cités.

**D'abord, le poids budgétaire des thématiques du Lot, dans le budget global de la Cité.** Il s'agit là d'un critère permettant d'objectiver le poids financier des actions du lot, dans l'ensemble du plan d'action de la Cité.

- › Si l'on s'attache à ce critère spécifiquement, on repère que les thématiques du lot structurent une part importante des actions soutenues sur les Cités Frida Kahlo et Jean-Michel Basquiat.

- En termes de proportion, la Cité Jean-Michel Basquiat, consacre plus de la moitié de son budget (soit 55%) au soutien d'actions relevant de l'orientation, de la prévention du décrochage, de l'insertion et/ou de la formation.
- En termes de montant, c'est la Cité Frida Kahlo qui consacre le budget le plus important, avec plus 900k€ fléchés (contre seulement 30k€ pour la Cité JR).
- › A contrario, la Cité JR n'aura consacré que 3% de son budget, au soutien d'actions relevant des thématiques du lot. Un chiffre proche de la Cité Louise Bourgeois (8%). La Cité Agnès Varda aura consacré en 2021, 14% de ses crédits aux thématiques du lot.
- › On notera toutefois que l'échantillon est en moyenne, plus volontariste que l'ensemble des 69 Cités étudiées dans le cadre du travail de benchmark (avec en moyenne, 12 % des budgets des Cités fléchés vers les thématiques du lot, contre 29% pour les 5 Cités de l'échantillon).

*Poids des actions relatives au lot 2 dans le budget des Cités éducatives*

Cités de l'échantillon	Coût total (prévisionnel) des actions en 2021 (€)	Poids des actions relatives au lot 2 dans le budget de la Cité	
		Coût total (prévisionnel) des actions orientées lot 2 en 2021 (€)	Coût total (prévisionnel) des actions orientées lot 2 en 2021 (en % du total)
Cité JR	939 630 €	30 000 €	3%
Cité Agnès Varda	547 460 €	75 500 €	14%
Cité Frida Kahlo	2 308 623 €	928 281 €	40%
Cité Louise Bourgeois	192 275 €	16 090 €	8%
Jean-Michel Basquiat	405 209 €	223 139 €	55%
<b>Total (échantillon)</b>	<b>4 393 197 €</b>	<b>1 273 010 €</b>	<b>29%</b>
<b>Total (ensemble des Cités)</b>	<b>39 939 069 €</b>	<b>4 859 435 €</b>	<b>12%</b>

*Sources : Revues de projets 2021 de 69 Cités éducatives – Traitement, Pluricité pour l'INJEP*

Ensuite, il est également possible d'objectiver le poids des actions dans la programmation des Cités éducatives, en étudiant **le nombre d'actions financées directement (en tout ou partie) par les crédits de Cité. Cette analyse offre une lecture plus nuancée que l'analyse uniquement budgétaire.**

- › D'abord, on notera que les Cités de l'échantillon ont soutenu en 2020-2021, entre 18 et 52 actions.
- › Les actions soutenues au titre des thématiques du lot 2, représentent entre 6% et 25% de l'ensemble du plan d'action soutenu financièrement.
  - Les Cités Frida Kahlo et Jean-Michel Basquiat s'affichent ici encore, comme celles ayant le plus fortement investi et soutenu les actions relatives aux thématiques concernées. Leur poids (en termes d'effectifs) est cependant moins prégnant que ne l'était le poids du budget alloué (19% et 25% respectivement).
  - La Cité JR, qui ne consacre que 3% de son budget aux actions du lot, a vu émerger 8 actions relevant des thématiques du lot (elle s'affiche comme la plus dynamique de l'échantillon, sur ce critère d'analyse). Et ces actions représentent 17% des 48 actions soutenues.
  - La Cité Agnès Varda qui consacrait 14% de son budget aux thématiques du lot, a soutenu 3 actions (soit 6%) dans le contexte d'une Cité ambitieuse qui a eu à soutenir un total de 52 actions (toutes thématiques confondues).
  - Et enfin, la Cité Louise Bourgeois n'aura soutenu qu'une action tournée vers les thématiques du lot, sur les 18 soutenues financièrement sur les budgets de la Cité (et sans prendre en compte la création d'un poste de référente 12-25, dont les missions sont larges mais concernent en partie les enjeux d'accompagnement à l'orientation professionnelle).

- › On notera que l'échantillon est ici proche de la moyenne des Cités, avec 14% des actions fléchées en moyenne vers les thématiques du lot (contre 12% pour les 69 cités étudiées dans le cadre du benchmark).

*Nombres d'actions soutenues au titre des thématiques du lot 2*

Cités de l'échantillon	Nombre total d'actions tous lots confondus	Nombre d'actions portant sur le champ du lot 2	Poids des actions du lot 2, dans le plan d'action de la Cité
Cité JR	48	8	17%
Cité Agnès Varda	52	3	6%
Cité Frida Kahlo	36	7	19%
Cité Louise Bourgeois	18	1	6%
Jean-Michel Basquiat	24	6	25%
<b>Total (échantillon)</b>	<b>178</b>	<b>25</b>	<b>14%</b>
<b>Total (ensemble des Cités)</b>	<b>2074</b>	<b>256</b>	<b>12%</b>

*Sources : Revues de projets 2020-2021 de 69 Cités éducatives – Traitement, Pluricité pour l'INJEP*

Enfin, **une lecture plus qualitative de la manière dont les thématiques ont été investies** peut également offrir des éclairages complémentaires aux approches en nombre et en poids budgétaire, qui ne se suffisent pas à elles-mêmes pour une lecture globale et contextualisée des stratégies portées.

**En effet, le contexte d'émergence et l'approche de la Cité déterminent sensiblement la manière dont les thématiques sont investies.**

- › On repère ainsi qu'une partie des territoires défendent le principe d'une Cité vecteur d'une nouvelle méthodologie de travail de territoire, visant avant tout, une mise en cohérence d'un existant au niveau local. Cette approche est privilégiée sur des territoires plutôt bien dotés, et qui avaient à cœur, de s'inscrire en complémentarité, et de prendre le temps de construire ces complémentarités et fertilisations croisées entre dispositifs et initiatives locales.
- › Cette approche est moins lisible en termes d'actions quantifiables (en nombre et en budget), mais a donné lieu à une « mise en mouvement » du territoire, à l'élargissement de certaines instances et cadres de travail préexistant, avant d'installer des instances ad hoc complémentaires à l'échelle de la Cité et d'aller sur l'émergence d'actions portées en propre.
  - **Les Cités JR, Frida Kahlo et Louise Bourgeois émergent à ce modèle, et ce, malgré que certaines soient moins représentées dans les indicateurs précédents.** D'autant que pour deux d'entre elles, la logique d'appel à projets n'a pas été retenue comme le levier d'émergence de nouvelles actions (en particulier pour les Cités JR et Frida Kahlo).

#### **Le cas de la Cité JR : sortir des logiques de guichet, prendre le temps de construire et de faire ensemble**

Les partenaires de premier cercle de la Cité JR, mettent en avant « un mode projet » porté en commun, et qui progressivement a vu émerger de premières initiatives innovantes, en valeur ajoutée pour le territoire. Surtout, ce qui est notable, c'est la méthodologie de travail que s'est donnée la Cité, pour voir naître ces actions nouvelles. Celles-ci sont le fruit d'un diagnostic progressif facilité par le dialogue permis dans les instances mises en œuvre dans le cadre de la Cité. Et plus encore, celles-ci sont esquissées dans les intentions, mais aussi construites dans le cadre de ces instances, avec une ingénierie à la main des différentes parties prenantes associées aux travaux de la Cité.

L'objectif d'impliquer et de construire ensemble prend ainsi pleinement corps dans cette méthode de travail partenariale et ouverte, qui cherche avant tout à ancrer dans des pratiques et un fonctionnement habituel, des principes et modalités d'actions qui ont vocation à s'expérimenter et à perdurer.

Et les partenaires de la Cité (Troïka, équipe projet, mais plus largement l'ensemble des acteurs rencontrés) soulignent la légitimité acquise par la Cité éducative et l'enjeu d'aujourd'hui se diriger, vers la conception et la mise en œuvre d'actions complémentaires à l'offre existante.

*« Nous étions tous d'accord de l'enjeu de prendre le temps de construire un véritable diagnostic de territoire. Il a été réellement co-porté avec les délégués du préfet, les équipes de l'Éducation nationale et de la Ville. On s'est d'abord appuyé sur ce qu'on connaissait et que l'on voulait consolider. L'objectif était de construire, mais aussi de maîtriser. »*

*« Les deux premières années de la Cité, on a mené un travail en sous-marin pour phosphorer et bien comprendre l'existant. Maintenant, on est légitime à porter des actions. »*

**Extrait d'entretien avec un membre de la Troïka et l'équipe projet de la Cité**

### **Le cas de la Cité Frida Kahlo : Un regard porté dans la continuité de ce qui existe, et qui permet de le dépasser ou de le préciser**

Le diagnostic s'est engagé dans une recherche de continuité et d'inscription avec ce qui existe, le but étant de ne pas ajouter, mais de pouvoir d'une certaine manière compléter et/ou préciser les dynamiques en place et les analyses existantes.

*« L'évaluation des besoins a dû conforter l'évaluation réalisée déjà dans la Politique de la Ville, cela a conforté ce qui se passe. » Extrait d'un entretien avec un membre de la gouvernance sur la Cité Frida Kahlo*

La démarche paraît avoir eu l'intérêt de proposer une focale suffisamment large pour ne passer à côté d'aucun sujet, au risque de manquer de priorités avec un effet catalogue d'actions

*« C'était nouveau ne serait-ce que par l'ampleur, avec des ateliers qui touchaient une trentaine de personnes, des fiches actions travaillées sur des sujets très variés, avec des problématiques portées par les uns et par les autres, ne frustrant personne, et en faisant le lien avec l'existant, par exemple le REP [local]. » Extrait d'un entretien avec un membre de la troïka sur la Cité Frida Kahlo*

*« Quand j'ai vu le dossier et ce qu'il en ressortait, je n'étais pas convaincu... avec cette crainte du catalogue d'actions sans queue ni tête, difficilement évaluables... qui conduit à disperser l'énergie. » Extrait d'un entretien avec un membre de la gouvernance sur la Cité Frida Kahlo*

La démarche mise en place se retrouve ainsi le fonctionnement actuel de la Cité, qui n'a pas mis en place d'appel à projets. Le principe pourrait en être de chercher à partir du terrain, des besoins, et de construire des réponses à partir de cette analyse liée au territoire, plutôt que de s'inscrire dans ce qui constituerait une démarche inverse et voudrait se saisir des opportunités générées par des appels à projets pour construire les réponses à mettre en place ensuite.

*« Le parti pris a ainsi été, dès le départ, de partir du besoin des écoles, des établissements scolaires, d'arrêter de partir des appels à projets, mais de partir du territoire et, ensuite, de faire des appels à manifestation d'intérêt. »*

*« Ce qui ressortait des ateliers, c'était les retards qu'on avait sur le langage, sur la culture scientifique, sur le besoin de travailler avec davantage de sérénité... C'était là qu'il fallait construire et trouver les réponses. »*

**Extraits d'entretien avec des membres de la gouvernance sur la Cité Frida Kahlo**

### L'exemple de la Cité JR où la Cité est synonyme d'un re fléchage des actions de droit commun/ ou spécifique sur le territoire de la Cité, et où la co-construction d'actions est en cours

Le partenariat avec Proximité, illustre les modalités de travail portées à l'échelle de la Cité éducative. En effet, si l'association déploie différents programmes d'actions à destination des 16-30 ans sur l'ensemble du territoire de la Cité, son action s'est sensiblement ancrée sur le périmètre de la Cité éducative depuis peu. Cela est à relier au dialogue engagé avec les partenaires de la Cité éducative, qui a conduit à flécher l'intervention de Proximité pour l'année 2021-2022, sur 80 jeunes de 16-25 ans issus de ce territoire spécifiquement.

Proximité ne perçoit pas pour cela de financement, mais le travail en commun et le dialogue avec les acteurs de la Cité a conduit à prioriser une intervention pour une cohorte issue du périmètre de la Cité éducative.

*« La coordinatrice a pris sa place dans les dynamiques de réseau déjà existante, et a travaillé à faire du lien [...] Il a parfois été question de faire une place à l'un ou l'autre dans des groupes de travail auxquels ils ne sont pas toujours associés pour décroiser au maximum. »*

*« Un collectif orientation existait sur une partie du territoire de la Cité. Ce collectif qui réunit largement les acteurs du territoire a eu à expérimenter différentes actions. Nous avons été approchés par la coordinatrice de la Cité pour rejoindre les travaux engagés, et faire le lien, penser des actions communes, articulées. »*

Extraits d'entretiens avec des porteurs d'actions sur la Cité JR

### Sur la Cité Louise Bourgeois : une approche par appel à projets intégrée à l'AAP du Contrat de Ville, complétée d'une animation territoriale à travers des groupes thématiques très ouverts

La Cité Louise Bourgeois finance, certes, l'ensemble de ses actions à travers un appel à projets annuel, qui est adossé à l'appel à projets du contrat de ville, mais celui-ci ne constitue pas le seul levier par lequel des actions sont mises en place dans le cadre de la Cité éducative.

Ainsi, chaque année, des priorités sont retravaillées et les candidatures sont instruites par les membres de l'équipe projet de la Cité. L'équipe projet a porté un rôle d'accompagnement auprès des porteurs de projet, en amont de leur candidature (échanges, travail préalable sur le projet...) et en aval de la notification (travail d'affinement du projet jusqu'à la rentrée scolaire suivante). Cette démarche a donc donné l'occasion de vraiment renforcer le diagnostic, le repérage, l'accompagnement des porteurs de projets, pour que les projets qui sortent répondent réellement aux besoins du territoire, aux besoins des établissements.

*Des limites sont aujourd'hui identifiées concernant l'appel à projets (périodicité, décalage avec le calendrier scolaire, faible lisibilité de l'AAP et image de la Cité quelque peu « noyée » ...) et l'installation courant 2021 de groupes de travail autour des thématiques structurant les travaux de la Cité, invite à penser de tierces voies de soutiens aux actions de la Cité (Cf. encadré infra autour de l'installation des GT)*

Par ailleurs, à côté de l'appel à projets, qui ne constitue qu'une part de l'action de la Cité éducative, l'accent a été mis sur une animation territoriale, portée à la fois à travers :

- La création d'un poste de coordinatrice et d'un poste de référente 12-25 ans, qui ont toutes deux, parmi leurs fonctions, celle d'aller à la rencontre des acteurs du territoire pour recueillir les besoins et proposer des solutions ;
- La création de 4 groupes thématiques qui réunissent chacun entre 15 et 25 partenaires, aux profils variés (établissements, associations, institutionnels...), et permettent notamment d'organiser des actions communes, généralement sans financement (ex : organisation d'une soirée d'échange avec des parents d'élèves, organisation d'une visite d'entreprise...).

- › **La Cité Jean-Michel Basquiat émerge à un second modèle, en ce sens qu'elle a d'abord structuré l'action de la Cité autour du levier de l'appel à projets** (comme vu supra). C'est également le cas de la Cité Agnès Varda, à la différence près que cette approche n'est pas l'unique privilégiée à moyen terme sur les deux premières. Si l'appel à projets a constitué le premier jalon pour installer la dynamique de la Cité, il s'agit bien d'une étape avant d'aller sur une démarche de co-construction d'actions co-portées avec les partenaires de la Cité.

A noter qu'en date du premier trimestre 2023, on observe que ce modèle initial de la Cité Basquiat a évolué. La Cité a depuis davantage investi une logique projet et d'écoute permanente des besoins avec la volonté de soutenir des projets à même d'être essaimés / utiles pour la Cité, là où il y a des « trous dans la raquette » ou un manque d'intervenants. En outre, elle a fixé une règle de soutien qui incite les projets qui « réussissent » à se pérenniser via d'autres financements. Elle montre encore une volonté de soutenir les acteurs présents localement dans leurs expérimentations et d'aller en chercher de nouveaux (type Institut Pasteur, Sport dans la ville...).

- › **La Cité Agnès Varda s'affiche un peu en marge des deux autres modèles**, en ce sens que l'appel à projets aujourd'hui porté est clé de voute de l'action de la Cité, et que le travail de maillage est moins affirmé que ce qu'il ne peut l'être sur les 4 autres Cités.

**Sur la Cité Agnès Varda : des actions soutenues uniquement dans le cadre de l'appel à projets annuel, mené de part et d'autre de l'Éducation nationale et de la commune**

La Cité Agnès Varda finance ses actions dans le cadre d'un appel à projets annuel soutenant à la fois les actions relevant du périmètre « ville » et du périmètre « Éducation nationale ». Une attention est portée au fait que les actions financées dans le cadre du contrat de ville raisonnent avec celles de la Cité.

Bien que définitivement retenues en comité global, elles n'ont pas nécessairement été partagées et discutées sur le fond en amont. Les actions semblent assez déconnectées des orientations préétablies.

Par conséquent, ces modalités de sélection ne donnent pas à voir un « cadre unique » de sélection des projets.

**Les ressources humaines financées au titre des crédits de la Cité et matérialisées dans des fonctions de coordination dédiées, constituent un levier important à la fois de représentation, et d'ingénierie de projet.** S'ajoute l'investissement important d'un cercle plus ou moins élargi de partenaires sur le territoire, qui constituent des ressources dont le temps investi n'est pas valorisable, mais pour le moins structurant et pesant dans la réponse du territoire sur ces thématiques.

**Sur la Cité Louise Bourgeois : Un rôle d'ambassadrices porté par deux postes permanents créés dans le cadre de la Cité : la coordinatrice et de la référente 12-25 ans, qui « incarnent » la Cité éducative**

La prise de poste de la coordinatrice et de la référente 12-25, en janvier 2021, semble avoir marqué un tournant dans la dynamique de la Cité éducative, ces dernières jouant un rôle clé pour « incarner » la Cité éducative : elles maillent le territoire à travers de multiples rencontres et échanges avec les acteurs du territoire (ex : présentations dans les établissements scolaires, rencontres avec les acteurs associatifs, participation aux comités de suivi des actions...), pour faire connaître et inciter les acteurs à s'investir. Bien que leur action de représentation ait été quelque peu ralentie par la crise sanitaire, elles constituent aujourd'hui les figures de la Cité éducative et sont bien repérées par les partenaires.

**... et l'installation et l'animation de 4 groupes de travail (GT)**

En 2021, 4 groupes thématiques (GT) ont été créés et ont pris, au cours de l'année, une place significative dans le déploiement de la Cité éducative. Réunissant entre 15 et 25 membres, acteurs variés (associations, établissements scolaires, institutionnels...), ils constituent des espaces de rencontres et d'échanges et ont



vocation à « favoriser l'interconnaissance des acteurs du territoire », « être force de proposition et lieu d'intelligence collective », et « agir pour et avec les jeunes ».

Chaque groupe est concentré sur un enjeu particulier :

- **GT1.** Développer un parcours numérique
- **GT2.** Citoyenneté et engagement
- **GT3.** Promouvoir la santé et le bien-être
- **GT4.** Favoriser la persévérance et l'ambition

Alors qu'initialement, les pilotes envisageaient de créer des GT supplémentaires pour toucher à d'autres enjeux non traités (ex : petite enfance, parentalité...), l'animation des 4 GT existants laisse peu de place, à ce jour, à une extension de leur nombre.

Le lancement des GT reste relativement récent, et ceux-ci sont encore, dans une certaine mesure, en phase d'amorçage, et principalement articulés autour de l'interconnaissance entre acteurs, du diagnostic de l'offre, et de la définition des objectifs. Il est à noter que les GT ne disposent pas directement de moyens financiers, et que l'articulation avec l'appel à projets reste peu évidente, en raison du calendrier de ce dernier : en 2021, l'appel à projets a eu lieu en novembre 2021, à un moment où beaucoup de GT n'étaient pas suffisamment mûrs pour avoir pu bâtir des projets à déposer dans ce cadre. À partir de 2022, les GT pourront avoir accès à une enveloppe, mobilisable à tout moment de l'année.

### 6.2.3 Des thématiques qui n'ont pas été investies à égale mesure sur les deux premières années

Les différentes thématiques (1) de l'orientation, (2) de la prévention du décrochage scolaire, (3) de l'insertion professionnelle et les parcours et filières de formation, n'occupent pas une place égale dans les feuilles stratégiques des 5 Cités de l'échantillon.

On retient de l'analyse des priorités :

- Une mention systématique dès l'installation, aux enjeux relatifs à l'orientation sur l'ensemble des Cités, et des actions engagées systématiquement sur le champ, pour toutes les Cités de l'échantillon ;
- Une mention également systématique, des objectifs (souvent pluriel) de prévention du décrochage scolaire (accrochage/ décrochage) et des actions en gestation et d'autres initiées sur toutes les Cités, mais surtout plus souvent, une recherche d'articulation ou d'intégration aux dynamiques et dispositifs (de droit commun ou spécifiques) existants en nombre sur l'ensemble du territoire des 5 Cités.

Une mention systématique des objectifs liés à l'insertion professionnelle et aux nouveaux parcours/ filières, mais pas toujours, le pas de l'opérationnalité passé en particulier sur cet axe. En effet, seule une Cité a porté, sous couvert de la dynamique de la Cité, une action à proprement parler, concourant à l'insertion professionnelle (la Cité Frida Kahlo et l'École de la Deuxième Chance). Pour les autres, la thématique est affichée comme une priorité, mais dont les modalités de travail (ouvrant sur des acteurs tiers plus fortement peut-être que les autres thématiques) invitent à un travail d'ouverture que la Cité n'a pas encore investi en totalité.

### 6.2.4 Quelques éléments sur l'évolution de la prise en compte thématique à date d'écriture du rapport final

La prise en compte de la thématique orientation / formation / insertion paraît s'affiner plutôt que se renforcer dans le temps, suivant la trajectoire de maturation des Cités. Ce « processus » d'affinement, s'il peut être qualifié de processus, paraît prendre différentes formes, et s'avère plus ou moins marqué suivant les territoires, collant en cela aux priorisations des territoires et à leur évolution dans le temps.



Parmi les formes observées, sans doute peut-on en distinguer quatre plus particulières, avec :

- **Un cadre précisé.**

Les Cités éducatives se sont données des cadres précisés par l'expérience et la vie du dispositif et, au fil du temps, ont pu affiner leurs priorités d'intervention, s'adaptant en fonction des remontées des besoins de terrain.

- **Une priorisation davantage justifiée, avec une traduction amenant à investir plus ou moins le sujet, selon les cas.**

Cela paraît plus particulièrement renvoyer à la dynamique de maturation des dispositifs, qui ont disposé depuis le début des travaux d'évaluation engagés de davantage de temps pour construire – interroger et faire évoluer leur offre, mois après mois, année après année.

C'est par exemple le cas sur la Cité Basquiat, qui se sent moins légitime à aller vers le public concerné dès lors que de nombreux dispositifs et actions existent sur ce volet avec des associations nombreuses qui interviennent sur le sujet. La Cité a de fait effectué un recentrage sur les publics scolaires où elle identifiait davantage sa valeur ajoutée.

Autre exemple, face à la difficulté d'installer le partenariat avec les lycées et dans une certaine mesure, avec un second cercle de partenaires tournés vers l'insertion des jeunes, la Cité JR a fait le choix d'investir la thématique de l'engagement plutôt que celle de l'insertion. Par ce choix, elle opère un recentrage sur le public aujourd'hui captif des collégiens et diversifie ses modalités d'action (il est ici prévu, la construction partenariale d'un forum de l'engagement associant les jeunes du territoire).

- **Une capacité explorative renforcée.**

C'est notamment le cas sur la Cité Kahlo et, plus généralement, des Cités qui fonctionnent avec des logiques relativement ascendantes. De fait, cela renvoie à des dynamiques territoriales qui peuvent notamment s'appuyer sur la mise en place de groupes de travail et de leur temporalité associée, la co-construction de réponses, et l'exploration des sujets qu'elle accompagne, intégrant des calendriers relativement ouverts.

- **Une légitimité acquise pour saisir l'opportunité de faire résonner et mettre en cohérence l'expérience « cité »**

Cela a été documenté en particulier sur la Cité JR au fil de la démarche d'évaluation, et se conforte à l'aune des dernières investigations : la dynamique « Cité » représente un levier d'inscription dans les dispositifs et projets nationaux. Ainsi, si la Cité JR avait saisi l'opportunité d'une inscription dans les Cordées de la réussite, elle a réitéré la démarche au cours de l'année scolaire 2022-2023, en inscrivant les trois collèges de la Cité dans l'expérimentation de la demi-journée « Avenir » en classe de cinquième.



## 7 L'émergence des projets

*Analyses issues des travaux menés en 2022 (collecte et formalisation)*

*Indications d'évolution, le cas échéant*

Le regard porté sur l'émergence des projets permet de voir le rôle qu'ont joué les Cités dans ceux-ci, avec des situations multiples : des situations où les actions étaient déjà existantes, les idées présentes sans être opérationnelles ou encore les besoins présents mais les compétences et capacités absentes du territoire...

**De fait, les actions observées permettent de mettre en lumière trois grandes logiques d'émergence, qu'accompagnent des rôles différents pour les Cités sur l'analyse des besoins ou la configuration même de l'action (dans son contenu et ses modalités de mise en œuvre). Dans cet arc divers de situations, la mobilisation des ressources de la Cité, humaines et d'ingénierie, constitue un point d'observation en tant que tel, où la troïka peut parfois disposer d'une force d'initiative avérée.**

### 7.1 Diverses logiques d'émergence, avec trois formes principales

**Qu'elles aient initié complètement les actions ou qu'elles s'y soient associées, les Cités apparaissent au travers d'actions observées comme s'étant mises au service de l'existant, sans chercher à constituer un dispositif autonome, ou « auto-suffisant », mais plutôt en se positionnant comme une force d'appoint qui permet d'amplifier, qui peut aussi permettre d'avoir de l'audace.**

**Creuset de l'action et/ou levier d'innovation et/ou force d'appui à une dynamique existante, les Cités paraissent pouvoir compter sur un atout maître : leurs moyens, financiers et humains (d'ingénierie en coordination et animation territoriale notamment), qui permettent d'y aller, c'est-à-dire d'engager concrètement des actions.**

**Diverses logiques d'émergence apparaissent de l'observation des actions, avec trois formes principales :**

- Des dynamiques existantes sur laquelle la Cité se greffe et prend sa part ;
- Des dynamiques enclenchées en propre par la Cité ;
- Des dynamiques extérieures au territoire que la Cité raccroche ou ancre au local.

#### » Des dynamiques existantes sur laquelle la Cité se greffe et prend sa part

Ces dynamiques peuvent avoir une dimension territoriale et / ou relevées de la trajectoire d'une structure en particulier, le plus souvent dans un entre-deux c'est-à-dire une situation où la structure concernée porte, en lien avec d'autres acteurs du territoire, une démarche sur laquelle la Cité éducative va venir « s'associer ». Alors, la Cité éducative paraît en général jouer le jeu de faire prendre une dimension territoriale renforcée à ces dynamiques. Quatre actions illustrent cette situation.

#### **L'exemple de la Cité JM Basquiat : une dynamique « entre-deux », territorial et de structure autour de la Parenthèse**

L'action de la Parenthèse, qui intervient sur le décrochage scolaire, se situe particulièrement à la croisée d'une dynamique territoriale et d'une logique de développement d'une structure. Une dynamique était en cours avant la mise en place de la Cité éducative. En l'occurrence, le projet s'appuie sur un porteur, une association de prévention spécialisée qui intervient notamment au sein des établissements scolaires, qui dispose d'une place et d'un rôle déjà important sur le territoire, par son expertise, par les actions qu'elle porte ainsi que par son inscription dans les relations partenariales. Ce porteur s'avère en effet disposer

d'une connaissance et d'une pratique éprouvée des mécanismes qui conduisent au décrochage scolaire. Il est par ailleurs déjà bien intégré dans l'écheveau local, avec une contribution active au pilotage territorial de la ville dans la mise en œuvre de l'obligation de formation des 16/18 ans par exemple. L'action mise en place dans la Cité est ainsi issue d'une première proposition formulée par l'association suite à des réflexions menées avec le Département. Ici, la Cité est clairement venue consolider un existant, apporté sa pierre à un édifice en place.

### **L'exemple de la Cité JM Basquiat : une dynamique de structures autour de l'action Fabrique ton service civique et l'action Team Emploi Sport**

**L'action Fabrique ton service civique** est la suite d'une autre et première action portée par la même structure, une Mission locale, financée sur une première année de programmation de la Cité et poursuivie par un financement de la Métropole. L'action est le fruit d'une réflexion engagée par la Mission locale en lien avec l'obligation de formation des 16 – 18 ans, pour laquelle la structure avait engagé un travail de diagnostic dédié. Le constat a ainsi été fait, en 2020, en pleine période de crise sanitaire, de l'absence de réponses pour remobiliser des jeunes décrocheurs de 16-18 ans sur des temps contenus et ciblés. Les dispositifs existants à l'époque apparaissaient en effet insuffisants ou peu adaptés. En lien avec un partenaire, la Mission locale a monté un projet, une action commune accessible aux jeunes peu mobiles. Sur cette base, le « raccrochage » à la programmation de la Cité éducative a permis d'opérationnaliser le projet et d'en renforcer les modalités. Le financement de la Cité éducative a en effet été l'occasion d'affiner et concrétiser le projet, tout en renforçant les liens avec les partenaires pour le volet sourcing (association de prévention spécialisée, Institut Pasteur, centre social, MJC...).

*« L'appel à projets de la cité est arrivé à ce moment-là. On anime les plateformes de suivi et décrochages en lien avec le CIO. En amont, ça nous a permis d'informer les partenaires, pour pouvoir positionner des jeunes et organiser le sourcing. Avec l'association de prévention spécialisée, on a mené un travail sur le repérage des situations. On a bien renforcé nos liens depuis l'obligation de formation ! »* **Extrait d'entretien avec la responsable d'équipe de la mission locale**

Cette première action a donc ensuite été sortie de la programmation (avec une suite sur un financement communautaire), et Fabrique ton service civique est alors née de la discussion porteur – Cité, avec la volonté de revisiter les méthodes d'intervention. Pour poursuivre le partenariat, et expérimenter d'autres formes d'accompagnement des jeunes dans le cadre de l'obligation de formation, des discussions ont été engagées avec la Cité éducative qui a soumis l'idée de mettre en place un projet autour du service civique partant du constat que peu de jeunes en sont bien informés et outillés.

**L'action Team Emploi Sport** est portée par une association de soutien à l'insertion par l'emploi qui a engagée quelques années plus tôt une dynamique d'activités socio-sportives. Cela s'est concrétisé avec des actions qui ont été portées via le Plan d'Investissement dans les Compétences. Partant du constat que la pratique sportive est plus faible dans les QPV et face à la conviction que le sport est un levier d'accroche pour (re)mobiliser et (re)donner confiance aux personnes éloignées de l'emploi, l'association s'est inspirée du travail de certains partenaires (CCAS, Ecole de la 2<sup>nd</sup>e Chance) pour mettre en œuvre une première action en 2019-2020 soutenue par le PIC en partenariat avec la Mission Locale visant (1) le repérage de jeunes « invisibles » et (2) l'organisation d'un tournoi de foot mettant en relation ces jeunes et des employeurs. L'association a souhaité poursuivre et transposer cette démarche à d'autres pratiques sportives en vue de (1) remobiliser les jeunes en situation de décrochage ou d'éloignement de l'emploi, (2) construire une passerelle entre le monde de l'entreprise et les QPV et (3) valoriser le potentiel des jeunes. Cette suite s'est réalisée en lien avec la Cité, qui est alors intervenue comme un support pour poursuivre la dynamique et en favoriser l'ancrage dans le temps et l'inscription dans l'écosystème local.

### L'exemple de la Cité Frida Kahlo : Une dynamique de territoire, autour des stages de 3<sup>ème</sup>

L'action autour des Stages de 3<sup>ème</sup>, qui concerne plusieurs actions (financées ou non par la Cité éducative), répond à un besoin partagé (l'opportunité d'agir sur les stages de 3<sup>ème</sup>) repéré antérieurement à la Cité éducative. L'opportunité d'agir sur les stages de 3<sup>ème</sup> et que la Cité éducative en fasse une de ses interventions repose ainsi sur un diagnostic partagé à l'échelle du territoire, par un ensemble d'acteurs.

« La genèse des actions Stages de 3<sup>ème</sup> est antérieure à la Cité éducative. On avait fait les constats et on avait engagé à la fois une réflexion et un travail en la matière. » **Extrait d'entretien avec un membre de la troïka.**

Différentes interventions avaient été mises en place, que la Cité est venue amplifier (ouvrir à davantage de places un même type d'action, élargissement des partenariats et mobilisation de nouveaux établissements scolaires) et qu'elle prévoit de diversifier (nouveaux types d'intervention, nouveaux types de partenaires impliqués) et de renforcer (évolution du ciblage public, évolution des intentions de l'action).

On le voit au final, la greffe Cité éducative porte à la fois sur des ajouts de moyens, des ajouts de qualité, des ajouts de partenariat, des ajouts de contenu voire des ajouts d'approche, et vient affermir ou diversifier les démarches existantes en leur donnant globalement une surface territoriale plus forte.

### » Des dynamiques enclenchées en propre par la Cité

Dans cette situation, **la Cité et son fonctionnement**, qu'il s'agisse du processus d'installation ou de la vie de la Cité une fois celle-ci installée, **constituent le berceau de l'action**. C'est notamment le cas de l'action GPDS et de l'action Référente 12 – 25 ans.

### L'exemple de la Cité JR et du GPDS : une action « modelée » par la Cité

L'action GPDS est née du diagnostic partagé construit au fil de l'installation de la Cité éducative. L'installation de cette Cité éducative a été accompagnée du déploiement d'une enquête auprès des élèves et de leurs familles, devant nourrir le diagnostic de la Cité éducative, et permettre de repérer les attentes et enjeux vécus sur le territoire. Les résultats de l'enquête – faisant apparaître des attentes fortes sur la question de la prévention et de la lutte contre le décrochage scolaire – ont conduit les pilotes (la Troïka) de la Cité éducative, à engager plusieurs actions sur ce sujet, et à doter le dispositif de relais techniques en charge de projets transversaux pour répondre aux besoins. Une fonction de « référent décrochage » a ainsi été installée, confiée à une professionnelle qui occupait déjà cette mission au sein du collège chef de file de la Cité. Parmi les grands enjeux repérés au titre de l'enquête, la sécurisation des passages entre le collège et le lycée est ressortie comme un axe de travail prioritaire, et avec cela, une action inter-établissements à l'échelle de la Cité éducative a été impulsée pour y répondre.

La Cité éducative constitue ainsi la matrice maternelle du projet avec un pilotage et une ingénierie de projet, portée par la référente décrochage de la Cité éducative, et associant dès sa genèse, un premier cercle de partenaires dans le cadre même des groupes de travail qu'elle a mise en place. L'ingénierie partenariale et pédagogique de l'action a en effet été coordonnée par la référente « décrochage, laquelle a associé un premier cercle de partenaires de la Cité pour poser les bases du projet commun. Dans ce cadre, l'action a bien été « modelée » par la Cité, avec différentes copies travaillées, avant d'aboutir à un premier format d'expérimentation.

### L'exemple de la Cité Louise Bourgeois, et la création d'un poste de référent 12-25 ans

L'action Référente 12 – 25 répond à un besoin identifié en réalisant la candidature de la Cité éducative. La volonté de créer ce poste remonte aux premières réflexions menées par les membres de la troïka dans le cadre de l'élaboration du dossier de candidature, en réponse à l'exigence du cahier des charges national des Cités éducatives de mener des actions sur les thématiques de l'orientation/insertion, et à destination

de publics de plus de 15 ans. Conscient de la difficulté probable qu'ils auraient à toucher ces publics au regard de leurs positionnements respectifs, plutôt axés sur les 3-15 ans, la création de ce poste devait permettre de compenser ce manque.

### » Des dynamiques extérieures au territoire que la Cité raccroche ou ancre au local

Dans cette situation, la Cité construit une réponse à des besoins identifiés, ou pour assurer de la cohérence par rapport à des déploiements de dispositifs, en allant chercher de la compétence et / ou des expertises qui existent par ailleurs, ou en assurant le déploiement d'un dispositif national donc.

C'est, pour ce dernier cas, l'exemple de l'action des **Cordées de la réussite**, avec une dynamique nationale raccrochée au territoire (voir ci-après, encadré dans la sous partie « Une Troïka qui peut prendre un rôle clé dans l'initiative »).

#### L'exemple de la Cité Frida Kahlo : une action Tiers-Lieu Jeunesse inscrite dans une volonté d'animation territoriale plus large

Dans l'exemple de l'action de **Tiers-Lieu Jeunesse**, la Cité se positionne clairement dans une approche expérimentale avec la venue sur le territoire d'un acteur qui n'y était pas implanté. L'action débouche même plus précisément d'une réflexion portée par la Cité, mais également à la croisée d'autres réflexions, l'action étant portée dans un projet :

- Plus large dans le giron de la Cité éducative elle-même, avec d'autres entrées complémentaires au Tiers Lieu Jeunesse à délivrer par le même porteur,
- Plus large au regard de l'implantation de la structure et de son lieu d'accueil au sein d'un projet de mutation du QPV, en lien avec d'autres services du quartier (dont le service emploi).

Il est notable que l'élaboration de ce projet s'inscrit pleinement dans la dynamique qui a prévalu pour l'émergence de la Cité éducative, qui a reposé sur un continuum d'animation territoriale en lien avec les réflexions existantes, notamment du côté de la Politique de la ville, avec l'idée de compléter l'édifice et de le renforcer, notamment par l'expérimentation.

#### L'exemple de la Cité Agnès Varda : Des mots aux gestes du travail, une expérimentation menée sur plusieurs territoires à l'échelle de la région

L'action **Des mots et des gestes de travail** s'inscrit dans cette même dynamique, en logique expérimentale, en allant chercher hors du territoire quoique sur un territoire relativement proche, une action qui y a fait ses preuves. En effet, l'action est proposée par l'association Travail et culture, un collectif d'artistes, depuis 2016. Le projet « Des mots aux gestes de travail », qui a vocation à « *interroger l'imaginaire du travail chez les jeunes* », a été déployé dans différents territoires de la région. Il a vocation à proposer aux jeunes d'exprimer leurs visions et leurs représentations du travail par le biais d'ateliers artistiques, principalement des ateliers d'écriture créative et des ateliers d'étymologie poétique, qui sont animés par des artistes professionnels. Avec cette matière collectée auprès des jeunes, les artistes donnent ensuite voix et forme aux regards et représentations exprimés, sous différentes formes (ex : planches de facilitation graphique, théâtre, etc.).

	Intitulé de l'action	Cité	Des dynamiques enclenchées en propre par la Cité	Des dynamiques existantes sur laquelle la Cité se greffe et prend sa part ;	Des dynamiques extérieures au territoire que la Cité raccroche ou ancre au local.
Action 1.	Les passages de la 3e au lycée (GPDS)	JR			
Action 2.	Les cordées de la réussite	JR			
Action 3.	Tiers-Lieu jeunesse	Frida Kahlo			
Action 4.	Groupe d'action Stage de Troisième	Frida Kahlo			
Action 5.	La Parenthèse	JM Basquiat			
Action 6.	Team Emploi Sport	JM Basquiat			
Action 7.	Fabrique ton service civique	JM Basquiat			
Action 8.	Référente 12-25 ans	L. Bourgeois			
Action 9.	Des mots aux gestes, l'imaginaire du travail chez les jeunes	A. Varda			

## 7.2 Différents rôles de la Cité dans l'émergence des actions

Au sein de ces diverses situations, la Cité éducative a pu jouer divers rôles dans l'émergence du projet, dont un certain nombre ont été esquissés. Nous en identifions principalement trois avec :

- Un rôle sur l'analyse du besoin,
- Un rôle sur la priorisation du besoin,
- Un rôle sur la définition du contenu de l'action.

### » Sur l'analyse du besoin

Si les actions qui relèvent de dynamiques déjà existantes n'ont donc pas attendu la Cité pour identifier le besoin sur lequel elles interviennent, c'est à l'inverse le cas pour les autres qui sont issues de la Cité, qu'elles prennent pied sur une dynamique locale ou sur des compétences extérieures au territoire. La Cité a pu permettre de favoriser l'identification du besoin et son partage par les acteurs. Sur le territoire de la Cité JR notamment et l'action GPDS, la Cité a bien été l'espace où s'est réfléchi le besoin et où s'est construit la réponse, la Cité impulsant la capacité à penser la réponse à plusieurs, un ensemble d'acteurs mobilisés sur le territoire au-delà de la troïka.

### » Sur la priorisation du besoin

En la matière, ce rôle ne distingue pas forcément les situations d'émergence, et la Cité peut avoir eu son intérêt y compris par rapport à des dynamiques existantes. Sur la base d'un besoin identifié, partagé, la Cité va intervenir, via sa gouvernance, dans la priorisation du besoin, la réponse à y porter se retrouvant mise au calendrier du territoire.

### » Sur la définition du contenu des actions

Les Cités éducatives ont pu jouer un rôle important dans la définition du contenu des actions.

#### L'exemple de la Cité JM Basquiat : une dynamique « entre-deux », territorial et de structure autour de la Parenthèse

Avec l'action de la parenthèse, la Cité a permis de jouer sur le fond des projets, de les qualifier plus avant. Au fil des discussions avec les partenaires et la Cité éducative, le public visé a été réorienté pour restreindre le spectre sur les jeunes ayant des profils « lourds », nécessitant des accompagnements éducatifs renforcés et plus continus pour certains (au-delà d'une semaine), et moins des jeunes exclus de leur établissement.

- « On a commencé à définir plus le projet, notamment le public, en essayant de comprendre le besoin. Au départ, on s'était dit on va sur des gamins exclus et on s'est rendu compte que ce n'était pas la cible : la nôtre, ce sont les gamins qui passent à travers les trous de la raquette pour lesquels il y a besoin d'un accompagnement éducatif renforcé. Depuis janvier, on voit bien que les gamins pour lesquels le profil nous parvient est vraiment compliqué (jeunes de la PJJ, ASE, avec des débordements...). Ce sont des profils assez lourds. » **Extrait d'entretien avec le chef de service de l'association de prévention**

Sur cette action d'ailleurs, les ajustements qui ont été réalisés ensuite en lien avec la Cité sur le fond (le public cible) ont également porté sur les modalités de mise en œuvre (le lieu d'implantation du lieu d'accueil, voir plus bas).

#### **L'exemple de la Cité JR : des discussions ayant permis de resserrer l'action GPDS sur les élèves à risque de décrochage**

Autre exemple, avec **l'action GPDS**, pour laquelle plusieurs hypothèses ont été travaillées avec la Cité à la manœuvre, avant d'aboutir à son format d'expérimentation. Dans la seconde mouture, le choix a été fait de recentrer le GPDS sur des élèves à risque de décrochage - en soutenant l'ambition de prévention – et de circonscrire la durée de l'action sur le second semestre de la classe de troisième et, en conséquence, sans étirer l'intervention jusqu'aux premiers mois de l'entrée au lycée.

#### **L'exemple de la Cité Frida Kahlo : un cercle plus large de partenaires pour définir le besoin sur l'action Stages de 3ème**

Concernant encore **l'action autour des Stages de 3ème**, la Cité éducative a amené à qualifier plus loin le besoin. La mise en place d'actions sur les stages de 3<sup>ème</sup> résulte de divers constats, qui mixent des analyses spécifiques sur le territoire et de la Cité éducative avec des constats plus généraux qui peuvent être portés y compris par des acteurs extérieurs au territoire.

#### **L'exemple de la Cité Agnès Varda : un travail d'ajustement de la Cité de l'action Des mots aux gestes du travail**

Enfin, concernant **l'action Des mots et des gestes de travail**, la Cité éducative a réalisé un travail d'ajustements de ce qui était proposé sur d'autres territoires, pour l'adapter à son besoin et à ses orientations. Dans cet ordre d'idée, il est notamment intéressant de noter que la Cité a encore proposé au porteur de profiter de la première année de fonctionnement pour s'inscrire plus globalement dans cette logique d'ajustements.

## **7.3 La mobilisation des ressources humaines et d'ingénierie de la Cité**

### **» Une troïka qui peut prendre un rôle clé dans l'initiative**

L'émergence des actions peut parfois montrer la force motrice de la troïka, alors décisive dans la mise en place de l'action. Notamment, la Cité a pu être l'occasion pour la troïka de s'obliger à penser le sujet orientation, ceux-ci

mobilisant les acteurs pour les amener sur le territoire (Cité Varda) ou s'appuyant sur des acteurs moteurs pour les mettre en capacité d'agir (Cité Louise Bourgeois). Alors, la troïka « manage » la réponse (priorisation du besoin, choix du type de réponse, et en laissant des marges de manœuvre à ceux qui font).

#### L'exemple de la Cité JR : où la Cité a souhaité venir accompagner le déploiement du dispositif national

A titre d'exemple sur l'action des **Cordées de la Réussite**, la Cité a souhaité venir accompagner le déploiement du dispositif national pour en favoriser l'ancrage au local, la mobilisation des acteurs et la cohérence d'ensemble.

« Avec les Cordées, l'idée était d'intégrer un dispositif à un processus. » **Extrait d'entretien avec un membre de la Troïka et l'équipe projet de la Cité**

Le dispositif des Cordées de la réussite a été vu comme une voie de réponse à plusieurs enjeux identifiés dans le diagnostic ayant accompagné l'installation de la Cité éducative. De fait, les cordées viennent ainsi contribuer aux objectifs et besoins établis via les réflexions portées à travers la Cité et représentent une opportunité de consolider le partenariat avec les Lycées, et de sécuriser les passerelles post 3<sup>ème</sup>. L'émergence de l'action s'inscrit ici pleinement dans une logique de portage institutionnel, avec une volonté forte de la troïka.

Autre exemple avec **la Référente 12 – 25**, sur la Cité Louise Bourgeois, qui consiste donc dans la création d'un poste, soit un parti-pris de la Cité éducative étroitement lié à sa volonté de mettre l'accent sur les enjeux d'orientation/insertion. La troïka a poussé pour cette création du poste, décidé par les membres de la Troïka dès le lancement de la Cité.

#### » Une place pour l'ingénierie territoriale

**Dans le cadre de l'émergence des projets et au-delà de l'investissement parfois prépondérant de la troïka, les Cités se sont largement appuyées sur leur ingénierie territoriale.** Les ressources d'ingénierie mobilisées pour la construction des projets l'ont été via une animation territoriale, via la coordination Cité en direct avec les porteurs concernés, ou encore via les groupes de travail mis en place par la Cité (GPDS notamment). **Sur la Cité JR de l'action GPDS** notamment, on constate ainsi cette logique de travail ascendant, le collectif de partenaires (groupe de travail...) ayant déterminé la réponse à mettre en place. **Sur la Cité Louise Bourgeois**, cela se traduit notamment par la mise en place des groupes de travail sur la persévérance scolaire animée par la **référente 12-25 ans**.

#### L'exemple de la Cité Louise Bourgeois, et la création d'un poste de référent 12-25 ans

Au sein de la Cité Louise Bourgeois, **un groupe thématique « Persévérance et ambition » a été créé et réunit 25 acteurs du champ de la jeunesse.** Il est entièrement consacré aux enjeux de persévérance scolaire, d'orientation et d'insertion professionnelle. Les réflexions collectives qui ont été menées à l'occasion des **6 rencontres organisées en 2021 et 2022** ont d'ailleurs abouti à l'élaboration d'un **diagnostic partagé** des acteurs et des besoins, puis à **l'organisation de plusieurs actions concrètes** (organisation de soirées de témoignages d'anciens élèves, organisation de 2 visites d'entreprises et d'organismes de formation).



## 8 Les projets dans l'offre du territoire

Analyses issues des travaux menés en 2022 (collecte et formalisation)

Indications d'évolution, le cas échéant

### 8.1 Des projets nouveaux ou des dynamiques ralliées, à divers titres

Quelle place les projets observés prennent-ils dans l'offre du territoire ? Pour engager le sujet, **distinguons d'abord des projets existants antérieurement à la Cité de projets devant à l'existence même de la Cité**. Dans le premier cas de figure, la Cité n'est pas l'initiatrice du projet, mais elle prend le train de projets existants sur lesquels elle va appliquer une intervention (qui pourra être de divers types). Dans le second cas de figure, la Cité initie elle-même l'arrivée de l'offre sur le territoire : d'une certaine manière, elle importe ou apporte des projets qui n'existaient pas avant elle et qui lui doivent relativement directement leur conception.

Plus avant, cette distinction d'ordre généalogique mérite de se compléter sous l'ordre d'une entrée qui, déjà, aborde l'analyse de la valeur ajoutée de la Cité, c'est-à-dire **en quoi les projets nourrissent l'offre du territoire : viennent-ils en plus ? En trop ? Sur des manques ? Sur des ajustements ?** En la matière, on peut relever que les actions observées font apparaître *a minima* **cinq fonctions pour les Cités, avec des fonctions où la Cité...**

- ... intervient sur des besoins non couverts ;
- ... initie de nouvelles méthodes d'intervention ;
- ... veille à la cohérence de l'offre ;
- ... consolide des dynamiques en cours ;
- ... met le pied à une nouvelle offre.

**Ces fonctions ne sont évidemment pas exclusives et les projets peuvent a priori relever de plusieurs d'entre elles, avec des dominantes.**

#### L'exemple de la Cité Frida Kahlo et du Tiers-Lieu Jeunesse : l'opportunité d'une nouvelle offre qui n'existait pas sur le territoire

Le porteur s'est implanté sur le territoire à l'occasion de sa programmation dans la Cité éducative ; il répond bien à des besoins non couverts (et ceux-ci ont été notamment diagnostiqués dans le cadre de la mise en place de la Cité) ; son installation vient consolider des dynamiques en cours, peu ou prou en relation avec la Cité (en l'occurrence il accompagne le projet de renouvellement urbain d'un quartier prioritaire comprenant notamment une opération immobilière et la mise en place d'une offre de services sur le quartier en proximité) ; il vaut notamment par les pédagogies qu'il développe et qui représentent des approches nouvelles pour les acteurs locaux.

La fonction de cohérence de l'offre, qui n'apparaît pas couverte par cet exemple, constitue *a contrario* une dominante de **l'action des Cordées de la réussite**, où la Cité se positionne comme une force d'ensemblier qui permet à ce que les actions du territoire constituent un tout, avec des articulations, soit un rôle fort en matière de veille sur les synergies entre actions. Il en va de même pour la dynamique portée par **la référente 12-25 ans sur la Cité Louise Bourgeois** qui participe elle aussi, de cette mise en cohérence de l'existant.

Ces deux entrées (généalogie et fonction) pourraient servir d'axes horizontal et vertical à une matrice, dans laquelle les actions observées se répartiraient ainsi entre ce que leur généalogie doit à la Cité et ce que leur contenu porte comme fonction, ou apport, au regard du contenu de l'offre existante.

## 8.2 Une forte logique de complémentarité

Au regard des actions observées, les Cités éducatives apparaissent non pas comme un dispositif qui fait vivre mais plutôt comme un dispositif qui fait tenter, qui permet d'aller un cran plus loin (sur ce qu'on avait en tête sans pouvoir ou sans oser y aller, sur ce à quoi on ne pensait pas faute d'avoir engagé la réflexion en disposant des moyens de la transformer opérationnellement, sur ce qu'on faisait déjà et que l'on souhaite structurer davantage ou élargir / amplifier), de se lancer et, surtout, dans ce qui paraît pouvoir constituer la figure la plus générale, qui complète. Cette logique de complémentarité s'illustre sous trois formes avec :

- Une offre améliorée (à divers titres),
- Un renouvellement méthodologique,
- Une offre nouvelle.

### » Une offre améliorée (à divers titres)

#### L'exemple de la Cité Frida Kahlo sur l'action des Stages de 3<sup>ème</sup> : un rôle amplificateur de la Cité pour élargir le contenu et les établissements cibles

Dans l'action autour des Stages de 3<sup>ème</sup>, la Cité éducative, si elle n'est pas à la base des initiatives, en épouse les dynamiques qu'elle contribue à mailler et amplifier, et qui sont portées tout à la fois par les acteurs structurants du territoire en la matière (en l'occurrence les établissements scolaires, le monde économique) et par des acteurs qui ont développé des compétences et des contenus associés (les porteurs de projet concernés). Sur cette base, la Cité intervient avec un rôle amplificateur qui permet d'enrichir l'offre et apparaît de deux ordres 1) en augmentant l'offre, en volume, et 2) en la qualifiant en contenu et en partenariats notamment :

- Une augmentation de la possibilité de stages collectifs, avec la mise en place du stage média en plus de Crée ton avenir ;
- L'ouverture du stage collectif à un nouvel établissement scolaire, le stage média se mettant en place dans une logique multi-collège ;
- La volonté que le stage, en concernant deux collèges, favorise le lien entre les deux établissements et leurs élèves ;
- La volonté de renforcer le rôle « émancipateur » des stages de 3<sup>ème</sup>.

*Avec la Cité, on a essayé d'amplifier la dynamique des stages collectifs avec l'installation d'un stage collectif sur le thème des médias, et multi collège : on est 2 collèges, les 2 collèges principaux de la Cité, et ceux qui scolarisent la plus forte proportion d'élèves de reconquête républicaine. Extrait d'entretien avec un membre de la troïka.*

*On réinvestit le volet émancipateur du stage. Il faut qu'il y ait un stage et on leur dit : n'oublions pas le but, de tester un secteur inconnu, de rencontrer des adultes, de se confronter à un environnement qu'on ne connaît pas ! Extrait d'entretien avec un partenaire institutionnel.*

#### L'exemple de la Cité JM Basquiat et de l'action La Parenthèse, pour élargir à l'ensemble des établissements scolaires de la Cité et s'articuler aux différents partenaires du territoire

Cette logique d'amélioration de l'offre est également visible sur l'action La Parenthèse, avec un enrichissement. De fait, sur le sujet du décrochage scolaire et l'accompagnement des décrocheurs à destination des collégiens, qui faisait l'objet d'une couverture actions déjà intéressante, en lien avec le

Département, les Centres sociaux du territoire, etc., la proposition mise en place vient s'ajouter dans l'architecture existante en logique de complémentarité et de cohérence.

### **L'exemple de la Cité JR et l'action des Cordées de la réussite pour « raccrocher » les lycées et les établissements d'enseignement supérieur**

Cette dimension d'offre améliorée sous l'angle de la cohérence est plus particulièrement vraie dans le cas de **l'action des Cordées de la réussite**. La Cité ayant « raccroché » le dispositif pour en asseoir l'ancrage local et venir alimenter des relations partenariales méritant de trouver davantage de consistance. Ainsi le déploiement du projet, en lien avec la Cité, permet d'aller sur des besoins attendus par la Cité dans le lien au Lycée. Plus encore, les Cordées de la réussite invitent, dans leurs modalités de mise en œuvre, à la construction d'un lien de proximité avec des Lycées et établissements d'enseignement supérieur, pour accompagner et soutenir dans le temps, le parcours scolaire de l'élève au fil de ses différentes étapes. La consolidation du partenariat avec les Lycées constituant un axe de travail prioritaire pour la Cité éducative, les Cordées de la réussite sont venues offrir la perspective d'un cadre de collaboration de fait. En parallèle, le rôle levier de la Cité éducative est aussi mise en avant comme un atout, dans la mesure où cette dernière est vue comme l'opportunité d'offrir aux Lycées un cadre de travail facilitant avec les trois collèges partenaires, simplifiant les liens du fait de son caractère collectif.

## **» Un renouvellement méthodologique**

### **L'exemple de la Cité JM Basquiat et l'action La Parenthèse pour répondre à un besoin non couvert en offrant un accompagnement global et de proximité aux élèves les plus fragiles**

**L'action la Parenthèse** constitue elle une proposition qui vise (entre autres) à renouveler les modes d'intervention auprès des jeunes. La réflexion consiste en effet à faire évoluer les modalités de réponse aux adolescents, jeunes majeurs, mais plus largement les familles et les habitants du territoire.

« On voulait trouver une réponse au grand décrochage dans les collèges, là où il n'y avait pas de réponse auparavant. » **Extrait d'entretien avec le chef de service de l'association de prévention**

### **L'exemple de la Cité Frida Kahlo et l'action du Tiers Lieu Jeunesse pour contribuer, en substance, à renouveler les pratiques professionnelles**

Le renouvellement méthodologique est encore très présent avec une démarche expérimentale fortement adressée. L'action présente une intention de valeur ajoutée qui apparaît pouvoir se situer du point de vue de l'approche et des méthodes, ce sur quoi le projet dans sa globalité était particulièrement attendu (sur la partie Tiers-Lieu comme sur d'autres, notamment côté scolaire).

*L'idée de Science Odysée c'est de mobiliser des pédagogies différentes. Et la manière dont le centre de culture scientifique, industrielle et technique enseigne les Sciences, c'est ça : on a le droit de se tromper ! C'est comme la Cité éducative !* **Extrait d'un entretien avec un membre de la troïka.**

On peut noter à propos de cette action et de son ambition en termes de renouvellement méthodologique qu'en la matière cette plus-value pédagogique constitue un enjeu qui n'est pas forcément formulé explicitement ou de manière très apparente dans ce qu'elle peut être partagée et / ou inspirante pour les autres acteurs du territoire, et inviter des évolutions de pratiques professionnelles au-delà de l'intérêt de l'offre elle-même à destination des publics qu'elle touche.

## » Une offre nouvelle

### L'exemple de la Cité JR et l'action GPDS pour favoriser les approches inter degrés

L'action GPDS illustre une complémentarité à la réponse existante pour notamment favoriser des logiques de décloisonnement inter degrés. Plébiscitée par les partenaires dans sa vocation, l'action apparaît comme un outil « ad hoc » en réponse à des enjeux vis-à-vis desquels la réponse locale reste imparfaite. En effet, si le passage du Collège au Lycée est identifié comme une période à forts enjeux, aucun dispositif local collectif ne permet d'y répondre. Il existe une pluralité de dispositifs ou d'action visant un soutien, un accompagnement socio-éducatif individuel, mais peu d'entre eux permettent d'incarner une approche pluridisciplinaire et décloisonnée (champ scolaire et extra-scolaire) et recherche un dialogue avec les Lycées autour d'un suivi de cohorte visant à soutenir un véritable continuum. Ce sera l'objectif de l'action.

La nouveauté de l'approche est au cœur de ce qui a motivé la Cité éducative dans le fait de déployer sur son territoire l'action **Des mots et des gestes de travail**, qui existait sur des territoires relativement voisins. L'originalité de l'approche proposée par le projet « Des mots et des gestes de travail » était justement perçue comme particulièrement adaptée à la philosophie des Cités éducatives, mettant en avant la notion de transversalité :

- Un pont thématique entre la réflexion sur le travail et la création artistique, permettant de « *faire réfléchir différemment les jeunes sur leur avenir, en s'adressant à leur imaginaire* » ;
- Une possibilité d'appliquer le projet à des publics hétérogènes : collégiens mais également jeunes hors cadre scolaire, cherchant à s'insérer professionnellement ; Une possibilité de mettre en œuvre le projet dans différentes structures parties prenantes de la Cité éducative (collèges, Maison de l'emploi, centre socio-culturel...).

Ainsi, le projet apparaît complètement nouveau en termes d'approche pour le territoire, utilisant la médiation culturelle pour faire exprimer les jeunes sur le travail, en faisant venir des artistes, soit une approche qui traite la question de l'orientation par un biais très détourné, notamment l'écriture créative.

Pour reparler du **Tiers Lieu jeunesse**, celui-ci répond à des besoins non couverts et identifiés via la mobilisation de ses compétences et son implantation sur le territoire. L'action et le projet plus large qui le concerne repose sur une valeur ajoutée de fait, que sa mise en place et ses résultats ont vocation à matérialiser. A travers la mise en œuvre, il s'agit pour le projet de trouver sa place dans une architecture locale et, même plus prosaïquement, dans la vie du quartier :

- Dans l'architecture locale : le lien avec les partenaires, notamment les écoles, mais également les professionnels intervenant auprès des jeunes y compris hors temps scolaire ;
- Dans la vie du quartier : l'inscription dans le « paysage », l'identification par les habitants, le fait que des habitants « poussent la porte ».

L'action **Référente 12 - 25** a porté dans sa réflexion l'interrogation d'être portée plutôt par la Cité ou par le PRE, le choix s'établissant sur la Cité pour toucher un public plus large.

Dans un premier temps, la Mairie et l'Education nationale souhaitaient créer ce poste supplémentaire au sein du Programme de Réussite Educative (PRE). Le poste devait par ailleurs être consacré aux 16-25 ans. La Préfecture a cependant demandé à ce que le périmètre d'intervention soit élargi aux 12-25 ans, afin d'apporter davantage de possibilités et de diversité dans les actions à conduire. C'est ainsi que le poste de référente 12-25 a été administrativement rattaché au service « Vie des quartiers » de la Ville, et opérationnellement rattaché directement à la coordinatrice de la Cité éducative, dont elle partage les bureaux situés au sein du collège chef de file de la Cité éducative, en lien direct avec le « terrain ».

L'action **Team Emploi Sport** a été clairement accordée dans ce sens : sa capacité à offrir une réponse nouvelle sur le quartier.

## 8.3 Une Cité levier d'action

Cela a été dit, les Cités paraissent pouvoir compter sur un atout maître avec leurs moyens, financiers et humains pour engager concrètement des actions.

### » Des moyens humains et / ou des moyens financiers

Au-delà des moyens humains mobilisés (cf. plus haut), la Cité mobilise ses moyens financiers de manière décisive pour la mise en place des actions. Dans l'ingénierie financière des projets, l'observation des actions ne fait pas ressortir de logique de prise de relai par la Cité d'autres financements auparavant mobilisés et auxquelles elle serait substituée, mais **la Cité paraît plutôt accompagner des logiques d'amplification ou d'investissement (sur de nouveaux sujets)**. Il est intéressant de noter que la question de l'ingénierie financière est une dimension de réflexion à part entière du côté des Cités.

A ce titre, on peut mettre en avant le financement temporaire pour tester avant de continuer à expérimenter en logique « Comment peut-on intervenir autrement ? » et en retirant la 1<sup>ère</sup> action testée (via une poursuite avec d'autres financements) dans le cadre de **l'action Fabrique ton service civique**.

Concernant **l'action GPDS**, des recherches de co-financement ont été réalisées pour accompagner la prise en charge par la Cité. Aux côtés de l'enveloppe allouée par la Cité éducative pour la mise en œuvre de l'action, une recherche de co-financement a ainsi été portée par la Référente décrochage, auprès du Fond interministériel de Prévention de la Délinquance (FIPD) notamment. Celle-ci n'aura finalement pas été activée, pour des motifs qui appartiennent aux enjeux de portage de l'action.

**L'action Team Emploi Sport** repose à l'origine sur une contribution essentiellement financière de la Cité éducative pour faciliter l'émergence d'une action encore expérimentale pour l'association porteuse. La Cité éducative s'est moins inscrite comme un levier pour impulser et structurer l'action d'ores et déjà bien ficelée, que comme un moyen de la financer et faciliter son émergence. Aussi, du fait de l'ancrage territorial de l'association en plein cœur de quartier, la Cité éducative n'a pas particulièrement constitué une valeur ajoutée pour mettre en relation des partenaires, qui se connaissaient d'ores et déjà. Sans avoir eu un impact décisif sur la structuration de l'action, la Cité éducative en a en revanche financé 96% du projet. Plus qu'un coup de pouce, la Cité éducative a permis de concrétiser une initiative encore assez expérimentale et permettre à l'association de tester de nouvelles pratiques.

*Synthèse des modèles de financement de la Cité*

	Intitulé de l'action	Cité	Financement unique CE	Co-financement CE	Pas de financement CE
Action 1.	Les passages de la 3e au lycée	JR			
Action 2.	Les cordées de la réussite	JR			
Action 3.	Tiers-Lieu jeunesse	Frida Kahlo			
Action 4.	Groupe d'action Stage de Troisième	Frida Kahlo		Action 2/ CLEMI	Action 1/ Fondation Total
Action 5.	La Parenthèse	JM Basquiat			
Action 6.	Team Emploi Sport	JM Basquiat			
Action 7.	Fabrique ton service civique	JM Basquiat			
Action 8.	Référente 12-25 ans	L. Bourgeois			
Action 9.	Des mots aux gestes	A. Varda			

### » A noter, un levier institutionnel et expérimental pour dépasser des frilosités ou des pré-carrés

C'est peut-être une situation marginale, mais il est notable que **la Cité peut disposer d'un double atout manifeste pour dépasser des frilosités et / ou des pré-carrés dès lors qu'elle est à la fois sur une approche expérimentale et appuyée sur une forte dynamique institutionnelle**. Sur la Cité Kahlo et concernant **les stages de 3<sup>ème</sup>**, la Cité éducative a permis de faciliter l'expérimentation, sans doute parce qu'elle est à la fois un dispositif de nature institutionnelle (via la troïka notamment) et que son positionnement est clairement celui de cette approche expérimentale.

## 8.4 Des actions qui donnent de la visibilité à la Cité

A la marge, on peut souligner que certaines actions arrivent dans l'offre territoriale avec une dimension de « flagship », à la fois elle donne à voir la Cité et constitue en elle-même des marqueurs forts de réalisations.

C'est le cas sur la Cité Kahlo avec **le Tiers-Lieu Jeunesse** (ou plus exactement, le projet plus large dans lequel l'action est conduite) ainsi que sur **l'action référente 12 - 25**.

## 9 Les modalités de mise en œuvre des projets

*Analyses issues des travaux menés en 2022 (collecte et formalisation)*

*Indications d'évolution, le cas échéant*

### 9.1 Dans la mise en œuvre des actions : deux principaux modèles se dégagent avec des Cités « à la manœuvre » et d'autres qui confortent un rôle de donneur d'ordre

L'analyse des actions de l'échantillon, révèle également un positionnement à géométrie variable des Cités éducatives, tant dans le pilotage que dans la mise en œuvre des actions.

#### 9.1.1 Des Cités « opératrices » qui prennent un rôle actif dans l'ingénierie et la mise en œuvre des projets...

Certaines Cités se positionnent fortement comme des opérateurs, assumant une posture d'ingénierie au stade de la construction du projet, et prolongeant ce rôle aux différentes étapes de la mise en œuvre, avec un rôle marqué qui peut aller jusqu'à positionner les équipes projets de la Cité, en qualité de chef de projet voire d'intervenant – chef de file de l'action. A travers la création de postes dédiés (ex. action **Référente 12-25 ans**) ou par le jeu de décharges horaires dans les emplois du temps de professionnels issus de la communauté éducative au sein des établissements partenaires de la Cité, (ex. de la Cité JR), les Cités consolident des ressources à même de dépasser un rôle de coordination et d'ensembliser, pour accompagner le projet d'une Cité « à la manœuvre ».

##### **L'exemple de la Cité Louise Bourgeois : la création d'un poste 12-25 ans : des accompagnements « en direct » et une impulsion et ingénierie d'action portée par la référente**

Concrètement, l'une des principales missions de la référente 12-25 consiste à accompagner et sécuriser les parcours des jeunes, sur des enjeux variés, dont ceux de l'orientation, de l'insertion et de la prévention du décrochage. Cela se traduit concrètement par des permanences (physiques et téléphoniques) assurées par la référente, qui permet à des jeunes (ainsi qu'à des parents et des partenaires) de la solliciter.

##### **L'exemple de la Cité JR et l'action GPDS : Une ingénierie portée par la référente décrochage**

Si les grands objectifs de l'action ont été définis dans le cadre d'un travail partenarial à l'échelle de la Cité, l'ingénierie et la coordination partenariale ont été portés par la référente décrochage. Cette dernière a ainsi construit de manière relativement autonome, le planning du cycle d'ateliers et a mobilisé les partenaires et intervenants locaux.

Une fois le cadre et les ressources établis, le relai a néanmoins été passé pour le second établissement partenaire de l'action, aux deux Conseillères principales d'Education (CPE), pour le déploiement et le suivi de la mise en œuvre de l'action. Ces dernières ont ainsi été en charge : du repérage des jeunes et de la coordination avec les familles, du lien aux partenaires et intervenants, et de la logistique hebdomadaire des ateliers (déplacement du groupe, supervision de la séance...) Ces deux CPE ont ainsi assumé un rôle de coordination, mais pour leur part, à moyens constants (sans décharge horaire).

### 9.1.2 ... d'autres qui confortent leur rôle de donneur d'ordres, quoi qu'assumant un rôle prégnant dans l'ingénierie et la co-construction des projets

De l'autre côté, on retrouve des Cités confortées dans leur rôle d'ensemblier mais qui concrètement passent le relai de la mise en œuvre un tiers. Ici, la Cité représente surtout une opportunité de concrétisation, une force de frappe pour élargir à des initiatives existantes, mais ne passe pas le rôle de l'opérationnel.

Pour ces Cités, tout ou partie de la mise en œuvre de l'action est transférée à un tiers, qui est soit pré identifié - parfois même porteur de l'initiative soutenue (ex. de **l'action la Parenthèse ; des stages de 3<sup>e</sup>**) soit sélectionné par le biais d'appels à projet (ex. **de l'action des mots et des gestes de travail**). Ces opérateurs, en charge de la mise en œuvre effective de l'action et la construction de l'ingénierie de celle-ci dans la plupart du temps, relèvent majoritairement du secteur associatif local, mais peuvent aussi être invités à s'inscrire dans le paysage local sans en être originaire.

**Quoiqu'éloignées de la mise en œuvre, les Cités et leurs équipes (projet et Troïka), jouent néanmoins un rôle déterminant à différentes étapes clés de l'action :** en tant que pilote de la réflexion globale et du suivi de la bonne mise en œuvre de l'action, en tant que relai de mobilisation au sein des établissements en particulier, et en tant que garant d'une liaison entre les acteurs de la sphère scolaire et les partenaires extra scolaires associés.

#### **L'exemple de la Cité Agnès Varda et de l'action « Des mots et des gestes de travail » : Une action « amenée » sur le territoire de la Cité, mais repensée en lien avec les pilotes de la Cité**

C'est via le bouche-à-oreille que le Principal du collège chef de file a entendu parler de l'association Travail et Culture. Le Principal du collège et la coordinatrice de la Cité éducative ont ainsi contacté l'association et échangé sur les modalités de mise en œuvre possibles dans le cadre de la Cité éducative.

Si l'association disposait d'emblée d'une maquette assez bien construite pour son action, plusieurs rendez-vous entre le porteur de projet et la collège chef de file ont ainsi eu lieu, au démarrage, pour échanger sur le projet et les adaptations au territoire et au contexte de la Cité éducative.

Les exigences principales d'adaptation demandées au porteur de projet étaient, d'une part, la nécessité de travailler sur le temps long, avec un projet déployé sur l'ensemble d'une année scolaire ; d'autre part, de travailler en parallèle sur différentes structures, au sein et en dehors de l'éducation nationale. Cependant, derrière ces exigences, l'idée était également de laisser le porteur de projet relativement libre dans sa manière de faire, en le laissant co-construire avec les équipes et s'adapter à chaque groupe, sans trop présager de ce que devrait être le produit de sortie.

*C'était la première fois qu'on travaillait avec une Cité éducative, en direct. Dans ce projet, l'approche globale était la même qu'ailleurs, mais une réalisation à cette échelle-là, c'était la première fois : c'était beaucoup de temps, beaucoup de partenaires, beaucoup de choses à mettre en place... [...] On avait un cadre d'intervention déjà assez défini, mais on n'est pas arrivés avec une grille de lecture toute plaquée. C'est à partir des rencontres avec les équipes enseignantes qu'on a construit le programme : il y a tel type d'atelier qu'on peut faire, comment on inscrit ça dans votre agenda ? On a même inventé de nouveaux outils pour mobiliser. **Extrait d'entretien avec le porteur de projet***

#### **L'exemple de la Cité JM Basquiat : Une veille active de la Cité afin de soutenir des projets tests et différenciants, en organisant la cohérence d'ensemble et la mise en relation des différents partenaires**

Sur cette Cité éducative, si deux actions de l'échantillon (portées par la mission locale et une association) ont été d'abord soutenues dans le cadre de réponses à appel à projets, elles ont ensuite fait l'objet d'un travail de réadaptation dans les modalités de déploiement pour s'adapter aux besoins du territoire.

### L'exemple de la Cité Frida Kahlo et des stages de 3<sup>e</sup> ; une cité qui n'apparaît comme le cœur nucléaire de l'action mais maintient le cap d'ensemble, et nourrit la réflexion globale

Les deux actions présentent un pilotage relativement similaire, couplant des logiques territoire / hors territoire ou dynamique Cité / hors Cité. De fait, les actions présentent par le fait même de leur nature, des dynamiques qui sont à la fois relatives au territoire où elles sont déployées, et relatives au projet plus large qu'elles représentent, indépendamment de la Cité éducative (par exemple les relations entre la Fondation Total et Crée ton avenir, y compris sur d'autres Cités éducatives, ou de l'association Crée ton avenir sur d'autres Cités y compris avec d'autres entreprises et grands groupes). La Cité n'apparaît pas ici comme le cœur nucléaire de l'action.

« On pilote ça depuis l'Île de France ». Extrait d'entretien avec un porteur de projet

Ce pilotage extérieur n'en exclut pas moins l'existence d'un pilotage à l'échelle du territoire, qui porte moins sur les actions elles-mêmes que sur le pilotage de la réflexion : c'est l'identification du besoin, c'est la capacité à saisir les opportunités existantes, à faire venir des dispositifs, à mailler les réponses dans un ensemble cohérent, à déterminer ce qui, dans cet ensemble, mérite d'évoluer, etc. où, en l'espèce, la Cité et son tour de table dispose de tout son espace et de son plein rôle.

Synthèse de l'implication de la Cité dans l'ingénierie et la mise en œuvre des actions – répartition selon 4 critères

Intitulé de l'action	Cité	Cité impliquée dans l'ingénierie	Cité cheffe de projet/opérateur	Cité « donneur d'ordres »	La Cité qui saisit une opportunité existante
Action 1.	Les passages de la 3e au lycée (GPDS)	JR			
Action 2.	Les cordées de la réussite	JR			
Action 3.	Tiers-Lieu jeunesse	Frida Kahlo			
Action 4.	Groupe d'action Stage de 3 <sup>ème</sup>	Frida Kahlo			
Action 5.	La Parenthèse	JM Basquiat			
Action 6.	Team Emploi Sport	JM Basquiat			
Action 7.	Fabrique ton service civique	JM Basquiat			
Action 8.	Référente 12-25 ans	L. Bourgeois			
Action 9.	Des mots aux gestes, l'imaginaire du travail chez les jeunes	A. Varda			

## 9.2 Des actions déployées sur tout ou partie du territoire de la Cité

Revêtant pour la plupart d'entre elles, un caractère « expérimental », les actions étudiées (et en particulier celles qui tournent leur offre en direction des jeunes dans les établissements scolaires) n'ont qu'exceptionnellement été déployées dès la première année, sur l'ensemble du territoire de la Cité.

### 9.2.1 Des collègues « chefs de file » plus fortement mobilisés et ciblés, dans le déploiement des actions

Le périmètre de déploiement des actions de l'échantillon en témoigne, les collègues chefs de file des Cités éducatives, sont ceux qui ont le plus bénéficié des actions déployées. Cela s'explique de plusieurs manières. D'abord, sur certaines cités (ex. de la Cité JR, de la Cité Louise Bourgeois, de la Cité JM Basquiat), ce sont eux qui ont majoritairement bénéficié de ressources augmentées, ou de décharges horaires dans les emplois du temps des équipes éducatives, favorisant une capacité plus forte à se mobiliser et être moteurs dans les actions de la Cité éducative. Ensuite, parce qu'en tant que chef de file, ils bénéficient d'un appui important des chefs d'établissements – membres de la Troïka – qui soutiennent les dynamiques projets et ont souvent « poussés » ou se sont montrés réactifs, pour que les actions voient le jour. Là où certains établissements ont pu se montrer « plus

frileux », les collèges chefs de file font figure d'établissements « pionniers » et « engagés » dans une dynamique d'expérimentation.

Cela ne signifie pas que les autres établissements restent aux portes des expérimentations, les actions s'adressant en général à plusieurs d'entre eux. Mais les collèges chefs de file sont souvent ceux qui initient, testent avant que la Cité ne porte une dynamique d'essaimage à l'échelle de l'ensemble de la Cité, pour les actions ayant démontré leur intérêt et leurs effets.

*Synthèse de la couverture territoriale des actions*

	Intitulé de l'action	Cité	Action déployée sur l'ensemble de la Cité	Action déployée sur une partie de la Cité	Action déployée sur le collège chef de file
Action 1.	Les passages de la 3e au lycée (GPDS)	JR	2 <sup>e</sup> période	1 <sup>e</sup> période	1 <sup>e</sup> période
Action 2.	Les cordées de la réussite	JR			
Action 3.	Tiers-Lieu jeunesse	Frida Kahlo			
Action 4.	Groupe d'action Stage de Troisième	Frida Kahlo			
Action 5.	La Parenthèse	JM Basquiat	1 <sup>e</sup> période	1 <sup>e</sup> période	1 <sup>e</sup> période
Action 6.	Team Emploi Sport	JM Basquiat	1 <sup>e</sup> période		
Action 7.	Fabrique ton service civique	JM Basquiat	1 <sup>e</sup> période		
Action 8.	Référente 12-25 ans	L. Bourgeois			
Action 9.	Des mots aux gestes, l'imaginaire du travail chez les jeunes	A. Varda		1 <sup>e</sup> période	1 <sup>e</sup> période

## 9.3 Des actions essentiellement tournées vers les 11-15 ans, mais des publics aux profils variés ciblés

### 9.3.1 Des actions qui ciblent prioritairement les collégiens de 11 à 15 ans

L'analyse du public-cible de l'échantillon d'actions étudiés, vient conforter une hypothèse déjà largement mise en avant dans le cadre du premier rapport de l'évaluation : **les Cités de l'échantillon ont principalement tourné leurs actions vers des jeunes relevant de la classe d'âge des 11-15 ans, en d'autres termes, vers les jeunes collégiens.** Cela se traduit (voire explique) le prisme important sur les actions relevant (1) de la prévention du décrochage scolaire, et (2) de l'orientation, qui constituent des axes de travail concourant à l'ambition scolaire, et guidant les projets d'établissements et les axes de travail prioritaires des collèges, en particulier ceux inscrits dans les réseaux d'éducation prioritaire.

**Si les 9 actions étudiées ne traduisent qu'une partie du plan d'actions des Cités de l'échantillon, rares sont les autres actions à s'être adressées à un public de jeune plus âgé (16 ans et plus).** Ce constat peut donner lieu à des hypothèses quant à la capacité des Cités éducatives à « emmener » dans leur dynamique, les lycées d'une part, mais plus largement, les acteurs de droit commun compétents sur la question de l'insertion socio-professionnelle des jeunes, et en premier lieu, les Missions locales. En outre, « l'opportunité » qu'a pu représenter « l'obligation de formation pour les 16-18 ans » ne semble pas avoir été levier de réflexions abouties à l'échelle de la majorité des Cités, exception faite de la Cité Jean-Michel Basquiat.

### 9.3.2 La Cité JM Basquiat se démarque par son ouverture à des actions centrées sur les plus de 16 ans et les jeunes NEET

Dans le contexte évoqué ci-dessus, la Cité JM Basquiat fait figure d'exception. **Elle a ainsi soutenu deux actions (figurant à l'échantillon des actions étudiées) et tournées vers les 16-25 ans**, ouvrant ainsi le périmètre de travail de la Cité, au-delà des jeunes « captifs » des collèges partenaires. De manière corrélée, **JM Basquiat est la seule Cité à avoir soutenu des actions dédiées aux jeunes NEET**, acceptant d'ouvrir son périmètre de travail à des jeunes sortis du cadre scolaire.

### L'exemple de la Cité JM Basquiat, où le déploiement d'un panel d'actions à destination des plus de 16 ans

Si la Cité Basquiat a fait du « langage » son fil rouge, elle a également orienté une large partie de ses actions sur le champ de l'orientation et l'insertion professionnelle en accord avec ses grandes priorités. Dès son démarrage, la Troïka a été soucieuse d'impliquer les chefs d'établissements dans le cadre d'une instance visant à identifier les perspectives de travail et effectuer les passerelles entre les différents degrés, et ce pour investir la question de l'insertion professionnelle.

Cette instance a rapidement dépassé l'interconnaissance mutuelle, pour identifier des priorités de travail parmi lesquelles le champ de l'orientation. Nombreuses furent les actions soutenues valorisant l'ouverture professionnelle des jeunes, à travers des immersions en entreprises et des témoignages d'entrepreneurs ou d'anciens jeunes originaires des quartiers de la Cité, ce afin de faire découvrir les métiers et renforcer les ambitions scolaires.

Parmi elles, plusieurs visaient plus particulièrement les jeunes en situation de décrochage ou susceptibles de l'être de plus de 16 ans, pour témoigner des perspectives professionnelles possibles et redonner du sens à la formation. C'est par le biais de ces actions que quelques entreprises ont pu être mobilisées, tel que le réseau des entrepreneurs de la Plaine Image, incubateur local spécialisé dans l'industrie créative.

La Cité éducative prend soin d'élargir son réseau et améliorer sa connaissance du maillage économique local. En sollicitant les entreprises par le biais des services de la ville, Pôle Emploi, la mission locale et d'associations ou fondations spécialisées notamment, elle tisse progressivement la toile des entreprises susceptibles d'intervenir auprès des jeunes. Ainsi, elle adopte une posture plus proactive, de manière à connaître les ressources mobilisables afin d'impulser des actions plus ciblées et mieux préparées en réponse aux besoins peu, mal ou non couverts. C'est ainsi que la Troïka élargie a eu l'occasion de rencontrer une partie des entreprises du PAQTE de la Face, qui s'engagent auprès des habitants des quartiers prioritaires.

*« La présentation des entreprises du secteur du sport vendredi dernier nous permettra d'avoir un carnet d'adresses étoffé, et faciliter même l'insertion par le sport. Avec Decathlon par exemple. Le jour J, on saura vers qui envoyer les invitations, qui aller chercher pour développer telle action. Et inversement, les différentes entreprises intervenantes étaient aussi très contentes d'avoir ce moment, d'entendre les besoins de la cité éducative. » Extrait d'entretien avec un membre de la Troïka*

*« On n'a pas de vision encore très nette sur le raccrochage du monde des entreprises, mais on a la chance d'avoir des entreprises déjà mobilisées ailleurs dans la ville. La coordinatrice a essayé d'interpeler mon collègue en charge de l'économie, et ça fait l'objet d'un axe de travail. On arrivera ensuite sans doute mieux à cibler les 18-25 ans. » Extrait d'entretien avec un membre de la Troïka*

**Enfin, la Cité éducative a fait le choix de soutenir des actions de réinsertion par le sport ou de raccrochage, pour des jeunes en perte de confiance, susceptibles de décrocher, ou d'ores et déjà en dehors des rangs de l'école de 16 à 25 ans.**

Tant est si bien que de nombreuses actions de ce type ont été soutenues, mêlant à la fois pratique sportive, réflexion sur les compétences potentielles ou acquises, et initiation de projets professionnels dans le cadre de suivis individuels. Ces actions, à la fois portées par des acteurs locaux et extérieurs, ont globalement permis aux partenaires de se rencontrer et mutualiser certaines de leurs activités et contacts, comme ce fut le cas d'Objectif Emploi et de la Mission locale, deux des actions observées.

Les jeunes entrés dans ces actions ont été repérés à l'appui des partenaires, sans que des critères précis aient été identifiés (jeunes sans qualification professionnelle, repérés par la PSAD ou des partenaires externes de l'EN, ASE, PJJ...). L'appui de la Cité éducative a notamment été souligné, dans sa capacité à toucher via le réseau de partenaires, des publics très éloignés aux situations plus fragiles.

*« On a procédé de la même manière que pour l'action précédente, on a fait une information auprès des MJC, l'association de prévention, les centres sociaux pour repérer des jeunes. » Extrait d'entretien avec la responsable d'équipe de la mission locale*

*« La Cité éducative nous a donné l'opportunité d'aller sur des terrains où on ne serait pas allé, de découvrir des situations plus délicates, d'aller sur l'insertion par le sport qui était moins connu. Une des retombées de la cité éducative, c'est que les structures s'en accaparent : ça permet de repérer*

*certains jeunes, et de les mobiliser d'une autre façon, de désinstitutionnaliser les structures. »*  
**Extrait d'entretien avec la responsable du projet Team Emploi Sport**

L'action « Team Emploi Sport », initialement destinée aux jeunes de 16 à 25 ans des 4 quartiers de la Cité éducative, s'est rapidement ouverte à d'autres publics, de femmes plus âgées repérées par différents canaux qu'il s'agisse de la communication propre à l'association (sur les réseaux sociaux en particulier), l'orientation de partenaires (lycée, école de la 2<sup>nd</sup>e chance, CCAS, mission locale...) ou plus simplement par la bouche à oreille et la visibilité du site en extérieur.

*« Au départ, on devait faire que des séances pour des jeunes femmes. Finalement, on a eu des petites filles de 11 ans et des mamans sont venues également. La seconde année, on a même fait 2 séances par semaine, une pour les 17-60 ans et une pour les 11-15 ans. On a eu beaucoup de femmes avec des problématiques de harcèlement, des jeunes avec des grosses lacunes à l'école ou dans leur environnement familial. Beaucoup de mamans violentées par leurs conjoints, avec des problématiques qui se déversent sur les enfants. »*  
**Extrait d'entretien avec la responsable du projet Team Emploi Sport**

**Ainsi, d'un commun accord avec la Cité éducative, il a été convenu de ne refuser personne et d'ouvrir l'action à chaque personne dans le besoin allant au-delà du public cible initial de 16-25 ans.**

*« Nous avons échangé avec la coordinatrice, et décidé de ne faire un groupe spécifique avec seulement les personnes rentrant dans les clous de la cité éducatives, mais de mixer tout le monde. »*  
**Extrait d'entretien avec la coach sportive**

On notera que la Cité Louise Bourgeois affiche aussi sa spécificité, à travers le poste de **référént 12-15 ans**, et en soulignant l'intégration des jeunes les plus âgés, à la dynamique portée. Cette fonction constitue, en outre, une ressource pour les familles, les jeunes comme les acteurs du territoire, et peut aller jusqu'à englober des actions tournées vers les jeunes NEET. Cependant, à quelques exceptions près de jeunes orientés vers elle par des acteurs associatifs du territoire, l'extrême majorité des jeunes accompagnés restent des jeunes engagés dans leur parcours scolaire (essentiellement au collège).

### **9.3.3 En termes de profils, des actions tournées vers 1/ des jeunes ayant le moins d'opportunité ou « à risque » de décrochage, 2/ des actions non fléchées ouvertes à tous, cherchant une mixité de publics**

**Une partie des actions relève plutôt d'une approche de prévention ciblant des jeunes affichant des conduites à risques, et se positionnent ainsi, comme un levier de la persévérance scolaire.** Les actions liées à l'orientation concourent à un même objectif : ouvrir le champ des possibles et prévenir les ruptures dans les parcours scolaires et d'insertion. Sur ce point, les projets portés sur la Cité JM Basquiat apparaissent là encore comme avoir positionné leur action sur les jeunes présentant le plus de difficultés (souvent cumulées) et les jeunes pour lesquels la rupture et la situation de décrochage est d'ores et déjà avérée.

D'autres actions s'avèrent non fléchées, ouvertes à tous (par ex. dans le cadre des Cordées de la réussite sur la Cité JR, du Tiers lieu jeunesse sur la Cité Frida Kahlo, ou encore, dans de l'action Des gestes et des mots sur la Cité Agnès Varda). Ces projets soutenant la recherche d'une mixité sociale, comme fondement même de l'action.

#### **L'exemple de l'action Tiers lieu jeunesse dans un centre de culture scientifique, industrielle et technique sur la Cité Frida Kahlo, où un programme d'actions ouvert sur une diversité de publics**

La diversité des contenus proposés par l'action (qui revêt des fonctions multiples) appelle à une diversité de publics ciblés, constituant une autre dimension du caractère expérimental de l'action. Le projet vise à mobiliser différents publics « avec la volonté d'avoir une mixité sociale et d'être un lieu intégré en cœur de QPV » (extrait d'un entretien avec le porteur de projet).

L'ensemble constitue une surface de projet conséquente, au sein de laquelle l'entrée Tiers-Lieu, sans manquer de marqueur ou de visibilité, peut s'avérer complexe à « périmétrer » ; et l'offre est d'ailleurs mise en place par une équipe qui animent le lieu, ouvert en juillet 2021, une animatrice ayant été recrutée pour disposer d'un pilotage plus spécifique sur la dimension Tiers-lieu et l'accueil ouvert au grand public.

**L'exemple de l'action des mots et des gestes de travail, sur la Cité Agnès Varda, dans le cadre duquel, le déploiement s'est fait à travers 4 groupes aux profils variés : Des jeunes collégiens et lycéens, des jeunes accompagnés par la Maison de l'emploi, et des jeunes accueillis au sein du Centre social de proximité**

C'est là l'une des variantes soutenues par la Cité éducative, la demande d'élargir le champ de l'action à des publics aux profils diversifiés (et alors que l'action éprouvée dans d'autres contextes, s'adressait jusqu'ici plutôt à des publics de collégiens et de lycéens, au sein des structures partenaires.

On relèvera néanmoins des difficultés pour voir aboutir l'action auprès des jeunes repérés par le prisme du Centre social, révélant ici les limites du déploiement de l'action vis-à-vis d'un « public » moins captif que les autres (en établissements scolaires ou dans le cadre des accompagnements portés par la Maison de l'emploi).

Synthèse des publics cibles des actions de l'échantillon

	Intitulé de l'action	Cité	Classe d'âge cible		Caractéristiques du public cible		
			11-15 ans	16-25 ans	Tous publics	Décrocheurs (ou à risque)	NEET
Action 1.	Les passages de la 3e au lycée (GPDS)	JR					
Action 2.	Les cordées de la réussite	JR					
Action 3.	Tiers-Lieu jeunesse	Frida Kahlo					
Action 4.	Groupe d'action Stage de Troisième	Frida Kahlo					
Action 5.	La Parenthèse	JM Basquiat					
Action 6.	Team Emploi Sport	JM Basquiat					
Action 7.	Fabrique ton service civique	JM Basquiat					
Action 8.	Référente 12-25 ans	L. Bourgeois					
Action 9.	Des mots aux gestes, l'imaginaire du travail chez les jeunes	A. Varda					

## 9.4 Un repérage des jeunes qui se fait majoritairement par les établissements scolaires, des circuits qui peuvent ponctuellement associer des tiers

Les circuits de repérage et d'orientation des jeunes sont majoritairement « à la main » des établissements scolaires (en cohérence avec le constat d'action centré sur un public de jeunes collégiens de moins de 16 ans). On repère néanmoins des circuits diversifiés avec :

- **Des équipes éducatives au sein des établissements scolaires à la manœuvre, pour repérer les publics et/ ou positionner « une classe » sur l'action** (ex. des **Stages de 3<sup>e</sup>** sur la Cité Frida Kahlo, **des mots et des gestes de travail** sur la Cité Agnès Varda, du **GPDS** sur la Cité JR et en partie, de **la Parenthèse** sur la Cité JM Basquiat)

### L'exemple de la Cité Frida Kahlo et les Stages de 3<sup>e</sup>, un repérage à la main du collège partenaire

Dans les deux actions déployées autour des stages de troisième, le recrutement des élèves a été réalisé par le Collège partenaire.

« On accueille un 15aine de jeunes sur nos formats de stages. Le but c'est d'apporter du temps pour travailler avec chaque jeune. 15 c'est un groupe raisonnable pour la dynamique de groupe. Charge au Collège de recruter les jeunes stagiaires. », **Extrait d'entretien avec un porteur de projet.**

- **Des tiers (éducateurs, médiateurs) intervenants dans les établissements scolaires ou dans les structures partenaires et instances existantes** (Maison de l'emploi, Missions locales, CCAS, E2C PSAD, ...) et **ressources pour amener les jeunes « vers » l'action** (Ex. de la Parenthèse, d'Objectifs emploi sur la Cité JM Basquiat, ex. des mots et des gestes de travail sur la Cité Agnès Varda)

### L'exemple de la Cité JM Basquiat et de « La Parenthèse » : Des orientations émanant des éducateurs et médiateurs, intervenants dans les établissements de la cité éducative (collège et lycées)

Le public est repéré par les postes d'éducateurs ALSES en collèges et médiateurs en lycée de l'association de prévention, qui sont en lien avec l'équipe éducative des établissements et participent aux différentes cellules de veille. L'antériorité des partenariats, assure une **remontée fluide et réactive des situations** avant prise en charge.

« On repère les élèves via les éducateurs ALSES ou médiateurs dans les lycées, qui ont aussi une présence dans les cellules de veille et font remonter des situations via l'équipe éducative. Ou par les principaux, directeurs adjoints, CPE directement. » **Extrait d'entretien collectif avec l'équipe projet**

« Ce sont surtout les CPE, puis les principaux / proviseurs ensuite, en lien avec les éducateurs au sein des établissements scolaires. Puis c'est la coordinatrice du projet qui juge, s'il y a de la place pour ce jeune ou pas cette semaine-ci. Parfois, il y a des gamins qui ne sont pas à l'école depuis des mois, et on n'est pas à une semaine près. Il y a beaucoup plus d'aller-vers qui se fait avec les lycéens. On se rend compte que quand il y a un travail fluide, le résultat est là, c'est plus facile. » **Extrait d'entretien avec le chef de service de l'association de prévention**

- **Des actions « ouvertes » et dont le recours peut se faire de manière autonome par les jeunes** (ex. de l'accompagnement de la **référente 12-25 ans** sur la Cité Louise Bourgeois ; du **tiers lieu jeunesse dans un centre de culture scientifique, industrielle et technique** sur la Cité Frida Kahlo ou encore des **Cordées de la réussite** sur la Cité JR).

### L'exemple de l'action Tiers lieu Jeunesse (Cité Frida Kahlo) : un sourcing et des modalités d'intervention à stabiliser, expérimentés à plusieurs niveaux

Les premiers mois d'existence du Tiers-Lieu ont donné lieu à une montée en charge progressive de sa fréquentation, avec une politique d'accessibilité qui s'est développée pour fidéliser et attirer largement, la structure comptant de 400 à 500 adhérents. Cela a permis au lieu d'être fréquenté par des jeunes, parmi lesquels peuvent être différenciés des publics venus librement de ceux qui sont venus dans le cadre d'une action accompagnée.

Le centre de culture scientifique, industrielle et technique comptabilise « 500 ados qui sont venus librement l'année dernière » parmi lesquels « environ 45 ados habitués reviennent plus ou moins régulièrement ».

« Les jeunes reviennent sur des créneaux d'ouvert pour profiter des installations. Il y a des jeux, et d'autres offres qui sont en accès libre. On peut venir, préparer un cadeau, customiser un t-shirt, faire de la programmation numérique, créer une coque pour son téléphone... » **Extrait d'un entretien avec un porteur de projet.**

Les jeunes qui activent le Tiers-Lieu librement arrivent là par divers biais, principalement :

- Des jeunes qui poussent la porte par eux-mêmes,
- Des jeunes qui viennent par le biais d'une action scolaire,
- Des jeunes qui viennent par le biais d'une action d'un partenaire.

« On a reçu aussi des groupes scolaires de collégiens, et suite à ça pendant 2 à 3 semaines on a eu des collégiens qui venaient tous les jours. Les jeunes viennent aussi à travers le scolaire. » **Extrait d'un entretien avec un porteur de projet.**

Des dynamiques « d'aller vers », sans être encore explicitement formulées comme perspectives de travail, sont cependant évoquées en écho avec le profil de l'animatrice recrutée récemment comme avec le fait que le projet a démarré avant que l'implantation physique n'ait été réalisée.

*Le centre de culture scientifique, industrielle et technique, ça a démarré par du hors les murs »* **Extrait d'un entretien avec le porteur de projet.**

*« Fatera est habituée à débaucher les jeunes aux pieds des tours. »* **Extrait d'un entretien avec le porteur de projet.**

Le repérage du public, à ce stage, semble s'appuyer largement sur des initiatives accompagnées, qui font connaître le lieu, et donnent envie à certains jeunes d'y revenir. De fait, un certain nombre d'actions ont été montées en lien avec des partenaires, ceux-ci mobilisant les capacités du Tiers-Lieu dans le cadre des objectifs pédagogiques de leurs propres actions. Cela vaut d'ailleurs y compris par des actions portées par le centre de culture scientifique, industrielle et technique en propre, qui devient alors d'une certaine manière son propre prescripteur, grâce à la variété de son offre.

## 9.5 Un nombre significatif d'actions qui soutiennent une expérience socio-éducative à distance du cadre scolaire

### 9.5.1 Des actions majoritairement menées « hors les murs » et associant les acteurs socio-éducatifs des territoires

C'est là un dénominateur commun à plusieurs des actions étudiées : elles ont été pensées comme des expériences à distance du cadre scolaire. Ciblées pour une partie significative d'entre elles, un public de jeunes décrocheurs ou à risque, ambitionnant d'ouvrir le champ des possibles, elles s'ouvrent sur le territoire et ont été jusqu'à traduire leurs ambitions, en se déployant « hors les murs ». Certaines actions qui ciblent un public plus large, ont aussi fait le choix de cette inscription à distance du cadre scolaire (ex. de l'action **Tiers lieu jeunesse** sur la Cité Frida Kahlo). **En prenant ce parti pris, les Cités étendent leurs espaces d'intervention, et inscrivent l'extra-scolaire dans un continuum éducatif.**

#### **L'exemple de la Cité JR et du GPDS : une action conduite « hors les murs », et associant les centres sociaux et maisons de quartier en proximité des collèges**

Le GPDS a été pensé comme une parenthèse dans l'emploi du temps des deux groupes de collégiens intégrés au projet, et pour marquer cela, les ateliers sont organisés en dehors des établissements, dans des structures tierces. Le choix s'est porté sur les centres sociaux et maisons de quartiers en proximité des deux collèges parties prenantes, pour accueillir les séances, participant en parallèle, à la construction d'un lien au territoire et à son maillage, souhaité par la Cité éducative, ainsi qu'à une prise en compte globale du jeune, qui s'inscrit dans et hors du champ scolaire. En ce sens, l'action est la traduction opérationnelle de l'une des ambitions – clé de voute – des modalités de travail de la Cité éducative JR.

Opérationnellement, les deux structures socio-éducatives accueillent les ateliers hebdomadaires, mettant à disposition une salle, voire des moyens de transports, pour acheminer les jeunes sur leur site. Des référents sont nommés au sein de deux structures, qui jouent un rôle de point focal, et assistent ponctuellement, aux

séances. Certaines interventions ont, en outre, amené les jeunes à sortir des structures socio-éducatives, pour aller à la rencontre de professionnels et/ ou mettre les jeunes en situation d'immersion.

*« Cette action permet une vraie expérience sociale à distance du cadre scolaire. On vient montrer qu'on peut renforcer certaines compétences hors de l'école, à travers d'autres leviers. Une expérience qui permet de s'extraire de cet environnement, parfois source de tensions... tout en créant une expérience de groupe. La dynamique est très différente hors cadre scolaire et en ce sens, l'accueil en centre social était très porteur. Et on a eu la preuve par l'inverse, avec une séance menée dans le cadre scolaire, qui n'a pas bien marché. »* **Extrait d'entretien avec un intervenant**

### **L'exemple de la Cité Frida Kahlo et de l'action Tiers lieu jeunesse : un tiers lieu accueilli au sein d'une ex-agence pôle emploi**

Le caractère expérimental de l'action tient dans la nouveauté de sa proposition sur le territoire. Une offre au caractère foisonnant est dispensée par le centre de culture scientifique, industrielle et technique, qui s'est installée dans une ex-agence de Pôle Emploi aménagé en tiers-lieu. A noter qu'ils réalisent également des actions hors les murs, avec des animations mobiles, en pied d'immeuble et notamment dans les grands parcs.

### **L'exemple de la Cité JM Basquiat et de « La Parenthèse » : Un espace « tiers » ou « entre deux » particulièrement intéressant**

A la fois à l'intérieur et en dehors de l'établissement, « La Parenthèse » est perçue comme un lieu hybride, ni trop éloigné de l'institution scolaire pour s'en rapprocher, créer des liens et offrir une certaine visibilité aux élèves, et ni trop proche pour garantir un cadre de confiance, à la fois confortable et différent de l'école aux jeunes accueillis.

*« Le fait d'être en établissement scolaire, c'est judicieux. Maintenant on ne l'imaginerait pas autrement. Le fait d'être dans les murs, avec des adultes qui ont une manière de faire différente, mais on reste en cohérence avec les règles de l'établissement, ça vient bousculer leurs représentations. C'est un entre deux hypers intéressants. Peut-être que certains élèves auraient refusé si c'était dans l'établissement. C'est un site un peu à part. On n'est pas dans les disciplines des corps. Dans l'annexe, il y a une certaine liberté entre les différents groupes qui se côtoient (SEGPA, collègue...). Les gamins qui entrent dans cet espace, ils sont dans un tiers lieu. »* **Extrait d'entretien collectif avec l'équipe projet**

A noter qu'alors que les porteurs de projet (AAPI – association de prévention spécialisée) imaginaient à l'origine s'établir dans un lieu loin des institutions et du cadre « scolaire », de type maison d'habitation, les réflexions avec la cité éducative et l'établissement chef de file ont laissé entrevoir l'opportunité pour la Parenthèse de s'installer dans une annexe pour partie vacante en face du collège, et dans laquelle des classes SEGPA étaient d'ores et déjà implantées laissant la possibilité de créer de nouvelles collaborations.

*« Il y a eu un grand enjeu sur le lieu : il est important dans l'esprit du projet. On voulait une bulle, un espace qui ne fasse pas scolaire. Au départ on voulait louer une maison. Puis, il y a eu l'opportunité avec le collège de nous mettre à disposition une salle de classe dans une annexe en face de l'établissement. Il y a d'ores et déjà dans cette annexe des autres classes spécialisées qui s'installaient, IM Pro, et La parenthèse venait concourir à ce nouveau lieu de vie en face du collège. Le principal veut en faire un lieu ressource autour de projets utilisant d'autres pédagogies. On est parti là-dessus. C'était aussi l'opportunité d'être accolé à la cantine du collège et de faire le lien avec les profs de SEGPA. Des nouvelles collaborations étaient à imaginer. On a essayé de configurer cette salle pour pas qu'elle ne fasse pas salle de classe. C'est un espace modulable et convivial avec quelques postes informatiques mis à disposition. Des bouquins, des jeux pour pas que l'esprit scolarité pèse. »* **Extrait d'entretien avec le chef de service de l'association de prévention**



Photos de La Parenthèse

### L'exemple de la Cité JM Basquiat et de l'action Team Emploi Sport : une opportunité de faciliter « autrement » l'expression des jeunes NEET et la (re)mobilisation dans un cadre désinstitutionnalisé

L'action de réinsertion par le sport cherche, par la participation régulière aux sessions sportives, à travailler sur les compétences psychosociales, l'estime de soi, la timidité, voire, pour les mineurs, le manque de confiance envers les adultes. La reprise d'une activité sportive doit permettre aux bénéficiaires de développer leur confiance en soi, leur motivation, mais également de faire part de leurs éventuels projets en termes de formation ou de profession. Le cadre désinstitutionnalisé des sessions sportives, prenant place en extérieur, entend en effet être un levier pour faciliter l'expression des jeunes accompagnées, et progressivement, évoquer les perspectives d'orientation, de formation et d'insertion.

« Pour les femmes notamment, l'objectif, c'est d'aller mieux, pour pouvoir ensuite intégrer des groupes mixtes, et éventuellement intégrer un emploi ou une formation. » **Extrait d'entretien avec la coach sportive.**

« Ça permet de mobiliser ces jeunes d'une autre façon, en désinstitutionnalisant les structures. » **Extrait d'entretien avec la responsable du projet**

### 9.5.2 Des actions qui peuvent se dérouler en tout ou partie, sur le temps scolaire

Le cas spécifique de **l'action GPDS** menée sur la Cité JR, invite à s'y arrêter. **Le choix a été fait de déployer l'action sur temps scolaire, en raison de la vocation de l'action de s'inscrire comme partie intégrante dans le parcours scolaire de l'élève.** L'action s'est ainsi déployée pendant 16 semaines, systématiquement sur temps scolaire et en superposition de certains créneaux d'enseignements. Ce choix a pu représenter **un enjeu à la fois dans l'adhésion et l'inscription dans l'action pour l'un des trois collèges partenaires** de la Cité (lequel a finalement choisi de ne pas s'y inscrire sur la première édition) mais aussi pour les familles et les jeunes de l'action eux-mêmes qui ont pu afficher une faible adhésion, arguant une rupture encore plus évidente de la continuité éducative, pour des élèves qui présentent d'ores et déjà des difficultés et des risques de ruptures.

### L'exemple de la Cité JR et du GPDS : des ateliers déployés sur temps scolaire, et la continuité pédagogique en question

Sur les établissements partenaires, le choix a été fait d'organiser les ateliers sur le temps scolaire, sous entendant, la dispense de cours pour les élèves des groupes constitués. Les séances s'inscrivent ainsi en superposition d'un emploi du temps classique, pour des élèves issus de différentes classes de 3e. Sur le premier établissement, le groupe se réunit les lundi après-midi, et sur le second, le mardi après-midi.

Néanmoins, cette modalité a généré de nombreux débats, que ce soit au niveau des équipes éducatives ou au niveau de certaines familles, voire au niveau des jeunes eux-mêmes.

« Construire une action sur temps scolaire pour des élèves décrocheurs, a pu poser question. C'est la raison pour laquelle le troisième collège a retardé son implication dans la dynamique projet, avec des familles qui n'ont pas adhéré. »

« A l'idéal, on a un lien en termes pédagogique avec les enseignants, et une vraie imbrication de l'action avec le parcours scolaire. On est sur une action qui est un sas / une bulle pour des élèves sur le temps d'école, mais on s'est bien DANS l'école. » **Extraits d'entretiens avec l'équipe projet de l'action**

Côté jeunes, des interrogations ont pu être mentionnées à ce sujet, et plus largement le sujet s'est révélé un enjeu lors des observations menées dans les temps d'ateliers au titre de l'évaluation.

Si le lien à la sphère scolaire et à la trajectoire scolaire des collégiens accompagnés est pensé comme un enjeu de l'action, l'implication du corps enseignants n'a pas été garanti pour la première édition, ne permettant pas 1/ d'organiser le rattrapage des cours manqués de manière récurrente pendant un semestre entier et 2/ de connecter à des objectifs éducatifs, les différents apports et acquis au titre du GPDS.

Cela a pu peser sur l'assiduité de certains élèves, et grever une partie des ambitions de l'action ; d'autant plus dans le contexte d'une année de troisième marquée sur sa fin, par le passage du brevet.

Questionnés sur le sujet, certains partenaires soulignent l'importance de créer le lien entre sphère scolaire et GPDS, et suggèrent de penser une continuité de l'action dans le cadre scolaire pour les élèves de troisième.

« Le lien entre le scolaire et ce que l'on porte dans l'atelier est fin, et un travail avec les professeurs pourrait être recherché en amont et en aval de la période d'ateliers. Réfléchir à comment intervenir en classe pourrait être une piste intéressante, pour donner envie aux jeunes de venir, et aussi, pour valoriser le travail mené. » **Extrait d'entretien avec un intervenant**

Synthèse : le cadre de déploiement des actions (dans ou à distance du cadre scolaire)

	Intitulé de l'action	Cité	Action conduite dans le cadre scolaire	Action conduite en partie hors les murs	Action conduite en totalité, hors les murs
Action 1.	Les passages de la 3e au lycée (GPDS)	JR			
Action 2.	Les cordées de la réussite	JR			
Action 3.	Tiers-Lieu jeunesse	Frida Kahlo			
Action 4.	Groupe d'action Stage de Troisième	Frida Kahlo			
Action 5.	La Parenthèse	JM Basquiat			
Action 6.	Team Emploi Sport	JM Basquiat			
Action 7.	Fabrique ton service civique	JM Basquiat			
Action 8.	Référente 12-25 ans	L. Bourgeois			
Action 9.	Des mots aux gestes, l'imaginaire du travail chez les jeunes	A. Varda			

## 9.6 Des actions mobilisant une pluralité d'acteurs et des approches pluridisciplinaires

### 9.6.1 Les actions étudiées se démarquent par la mobilisation d'un réseau d'acteurs diversifiés, traduisant une recherche de pluridisciplinarité dans les approches proposées

Un nombre significatif d'actions de l'échantillon étudié, sont des actions partenariales à la fois dans leur construction, mais aussi, dans l'ingénierie pédagogique et l'intervention socio-éducative proposée. Nombreuses sont les actions à avoir construit un cadre d'interventions pluriel, 1/ qui associe de manière concomitante une diversité d'intervenants issus de différentes cultures professionnelles, mobilisables « à la carte » en fonction des besoins spécifique de l'élève, 2/ ou successivement, propose un parcours progressif qui fait se répondre et

s'articuler, des cultures professionnelles là encore plurielles au profit d'un accompagnement étayé autour du jeune et de l'acquisition de compétences psycho-sociales.

**La Cité apparaît ainsi, comme un cadre où se construisent des réponses pluridisciplinaires voire d'accompagnement en multi-références.**

**L'exemple de la Cité JM Basquiat et de la Parenthèse : Une approche 360° de l'accompagnement éducatif par la mobilisation d'une équipe pluridisciplinaire au service des élèves et de leur famille**

La Parenthèse s'appuie sur une équipe pluridisciplinaire réunissant des compétences multiples pour répondre à la diversité des besoins :

- Une coordinatrice,
- Un volontaire en service civique,
- Une psychologue,
- Une chargée d'insertion socio-professionnelle,
- Des éducateurs spécialisés,
- Des médiateurs.



L'action se veut résolument ouverte et l'association de prévention spécialisée s'appuie au mieux sur son réseau de partenaires pour **créer des synergies autant sur le contenu de l'accompagnement proposé, que sur de l'appui ponctuel.**

« On a une base et après on vient agrémente les activités pour bousculer l'emploi du temps. L'intervention de la psy, de la CIP, et la personne en service civique faisaient le fil rouge avec la coordinatrice. Et les postes ALSES (éducateurs spécialisés) viennent tenir des ateliers pendant la semaine.» **Extrait d'entretien collectif avec l'équipe projet**

« On a beaucoup de partenaires autour du projet : Proximité pour les parrainages, le département qui nous prête des mallettes pédagogiques pour faire des animations le matin, le théâtre qui nous propose des ateliers, le jardin communautaire le vendredi matin. On n'est pas seul à mener ce type d'action. On a aussi Horizons 9 – une autre association de prévention, qui mène des actions similaires et depuis 1 mois, on essaye de construire cette logique ensemble, voir comment on peut s'entraider. C'est hors cité éducative mais ça a une influence le projet ! » **Extrait d'entretien avec le chef de service de l'association de prévention**

« Le maillage partenarial est en développement en permanence. Quand il y a un besoin, la communication entre les responsables de l'école se fait. On a le centre social aussi qui vient animer un atelier directement à La parenthèse ! » **Extrait d'entretien avec le volontaire en service civique au sein de l'association**

**L'exemple de la Cité JR et du GPDS : une pluralité d'intervenants associés au cycle d'ateliers**

Aux côtés des coordinatrices pédagogiques en charge du pilotage et des partenaires socio-éducatifs accueillant les ateliers, l'action a mobilisé plusieurs d'intervenants aux profils variés (entreprises, intervenants pair, associations culturelles, professionnels de santé, acteur de l'orientation...) autour des 5 axes de travail établis dans le cadre l'expérimentation.

Thématiques	Objectifs	Intervenant(s)
LES COMPÉTENCES PSYCHO-SOCIALES	Travailler l'estime de soi et les CPS du jeune.	Association Prisme
LA COHESION DE GROUPE	Action solidarité, séjours, sport, création d'entreprise, cultures urbaines	Séances de teambuilding animée par Décathlon 1 séance de projection-débat animée par Mamadou Diakité l'association Give a dream 3 séances collectives CPS de 2h animées par l'association Prisme

		4 ateliers d'écriture de 2h animés par l'artiste et Esprit Freestyle (chacun sur un GPDS)
ENTRETIENS INDIVIDUELS	Possibilité de rencontrer régulièrement un psychologue de l'Éducation nationale de la MLDS.	Possibilité de rencontrer régulièrement un psychologue de l'Éducation nationale de la MLDS. L'ORIENTATION
L'ORIENTATION	Connaissance des métiers (immersion, orientation).	Ateliers animés par la fondation FACE
LA REMÉDIATION SCOLAIRE	Renforcer l'apprentissage des fondamentaux	Interventions de professeurs référents

Parmi les principales forces de l'action pointées par toutes les parties, figure le caractère pluridisciplinaire des interventions composant un cycle d'ateliers ambitieux et diversifié. Cela a permis une intervention simultanée pour l'acquisition, le renfort des compétences psycho-sociales, à l'appui d'approches et supports pluriels, qui peuvent parler, par leur diversité, à plusieurs profils de jeunes.

« La pluridisciplinarité des interventions proposées dans le cadre du GPDS apparaît particulièrement pertinente puisqu'elle offre une complémentarité des actions proposées et a, semble-t-il, favorisé le renforcement des compétences psychosociales (donc le travail relatif aux ateliers proposés par notre association). » **Extrait de l'enquête auprès des intervenants**

Egalement, c'est cette action conjuguée de plusieurs interventions sur plusieurs registres, qui a permis, du point de vue des intervenants, des évolutions significatives dans les postures des jeunes.

« Ces évolutions elles sont possibles du fait de la régularité et de la pluridisciplinarité des actions. » **Extrait d'entretien avec un intervenant**

### 9.6.2 Si les actions mobilisent des approches pluridisciplinaires, le dialogue autour des situations entre les acteurs de la sphère scolaire et de l'extrascolaire pourrait encore se renforcer

Si les intentions sont là, le cadre de la mise en œuvre ne permet pas toujours de garantir la coordination des intervenants, et certaines actions pourraient gagner à renforcer les espaces de collaboration et d'échange, entre professionnels, pour conforter cette vocation d'accompagnement en multi-références autour de l'élève.

#### L'exemple de la Cité JR et du GPDS : une pluralité d'intervenants associés au cycle d'ateliers

Les intervenants ont tous souligné l'intérêt qu'ils pourraient avoir à être impliqués dans des temps de dialogue en collectif. En effet, les échanges ont plutôt été bilatéraux avec la coordinatrice de l'action sur la première édition, et il est anticipé qu'une plus forte recherche d'articulation, pourrait offrir à l'action une plus grande cohérence d'ensemble.

« Il faut mettre en place un temps de croisement des regards entre les différents partenaires, pour échanger et voire les passerelles entre les ateliers. Comment ça peut connecter d'une action à une autre. Par ex. Ateliers d'écriture, Prisme sur les compétences psychosociales... L'idée est plutôt de consolider, renforcer l'articulation, la cohérence, et de porter un travail renforcé sur les savoirs être. » **Extrait d'entretien avec l'équipe projet de l'action**

« Des échanges avec les autres intervenants pourraient se renforcer, pour caler les liens/ passerelles et mettre en cohérence. On a besoin de réunions collectives comme ce qui s'est fait pour le bilan, mais ça doit être aussi fait en amont voire pendant le cycle qui est mis en œuvre sur un temps long. » **Extrait d'entretien avec un intervenant de l'action**

Sur ce sujet, l'action de **la Parenthèse**, apparaît très complète, en ce sens qu'elle favorise un étayage au sein d'une équipe pluridisciplinaire et soutient le lien entre école, famille mais aussi, des tierces structures qui peuvent être mobilisées en termes de relais d'accompagnement pour des situations qui échappent aux compétences de l'action.

### L'exemple de la Parenthèse : une continuité assurée avec les familles pour travailler la parentalité, et des passerelles recherchées avec les familles et des tiers pour les situations qui y invitent

Dans le cadre de l'action, la continuité des accompagnements est recherchée, que ce soit avec l'institution scolaire, mais aussi avec les parents permettant aux éducateurs d'intervenir sur le volet soutien à la parentalité en jouant aussi le **rôle de « médiateur » avec l'école.**

*« La Parenthèse amène de nouveaux jeunes. Ça se traduit par du soutien à la parentalité. Pour les 50 gamins, soit il y a un accompagnement éducatif continu soit une réorientation vers un autre partenaire. Il y a une continuité systématique. La Parenthèse seule ne suffirait pas, une semaine à temps plein ne suffit pas. Le travail se fait par l'équipe de prévention ou l'aménagement d'emplois du temps. Par exemple, par l'accueil sur un atelier pendant 1 trimestre. »* **Extrait d'entretien collectif avec l'équipe projet**

Au-delà du fait que les parents deviennent parties prenantes de l'accompagnement éducatif renforcé, **les éducateurs parviennent à traiter des problématiques périphériques**, plus intra-familiales, qui jouent sur la situation des jeunes.

*« A chaque fois qu'un jeune est accueilli, on fait le lien avec les parents et le CPE pour les bilans. »* **Extrait d'entretien avec le chef de service de l'association de prévention**

*« Ce qui est intéressant, c'est l'accompagnement des familles derrière. Sur la prévention des violences, car on est sur des situations très lourdes, ça permet de prendre en charge des communs. »* **Extrait d'entretien collectif avec l'équipe projet**

Si la plupart des jeunes orientés ont pu être pris en charge, **certains aux situations personnelles trop lourdes ont été réorientés vers les professionnels compétents** pour traiter d'abord les troubles psycho-sociaux qui pèsent sur la scolarité.

*« On a accueilli des élèves pour lesquels on n'avait pas forcément les réponses. Un public où il y a des problématiques plus profondes, et pour qui il n'y pas de réponse aujourd'hui. Quand on ne peut pas prendre en charge certains aspects de l'accompagnement, on réoriente vers la psychologue scolaire et le droit commun qui prend le relais si besoin, on fait le lien avec la MDPH et les enseignants référents. »* **Extrait d'entretien avec une éducatrice**

### 9.6.3 L'exemple des actions tournées vers les plus de 16 ans au sein desquelles les acteurs de l'insertion jouent un rôle pivot

La Mission locale reste l'acteur « pivot » dans le cadre de son intervention auprès des jeunes de plus de 16 ans ; une posture qui s'est en outre renforcée, dans le contexte de l'obligation de formation pour les 16-18 ans, qui invite à étendre et consolider les réseaux de partenaires au-delà de son cercle habituel (avec les établissements scolaires, mais aussi, avec les réseaux d'entreprises, CFA, AFPA et autres centres de formation...). Ainsi, dans les actions orientées vers les plus de 16 ans observées, (en particulier sur la Cité éducative JM Basquiat) la Mission locale s'affiche comme porteur principal ou partenaire de premier rang. Ponctuellement, la Cité éducative est venue faciliter le lien à de nouveaux acteurs qui n'étaient pas présents sur le territoire (au sein de la Cité JM Basquiat, c'est le cas du lien renforcé avec l'Institut Pasteur, ainsi qu'avec Plaine Image).

#### Sur la Cité JM Basquiat, des événements de clôture des deux années de mises en œuvre de l'action « Team Emploi / Insert' Sport » ayant fait intervenir une diversité de partenaires institutionnels et associatifs

Pour clore les saisons sportives, des événements ont été organisés à l'issue des deux années de déploiement pour valoriser chaque jeune et les valeurs nécessaires à l'emploi sur le plan social et professionnel par le biais d'activités et d'exercices différents. Le premier, ayant eu lieu le 15 novembre 2021 a associé un autre porteur d'action de la Cité éducative intervenant lui aussi dans l'accompagnement et la remobilisation de jeunes en situation de décrochage par l'activité physique et l'éducation santé (projet « santé active »).

« L'événement a été créé avec les jeunes, autour d'ateliers qui mettaient en valeur des compétences spécifiques. On a fait un babyfoot humain pour mettre en avant l'esprit de groupe, on a déployé une mise cible géante pour travailler la concentration et l'autre association partenaire a fait venir un professionnel autour de la boxe. On a également fait un atelier sur l'alimentation, à travers des vélos à smoothie notamment et la présence d'une diététicienne. » **Extrait d'entretien avec un porteur d'action**



Le premier événement de clôture du projet (Source : Institut Pasteur)

Ce premier événement, a mobilisé 27 jeunes issus des différentes structures, 4 partenaires locaux (mission locale, centres sociaux, service des sports de la mairie, association PEPS, coordinatrice de la cité éducative, délégué du préfet...), et une dizaine d'intervenants extérieurs (infirmiers, éducateur médico-sportif, agent immobilier, SDIS, etc.).

L'année suivante, le 6 juillet 2022 s'est déroulé au stade dans un des quartiers de la Cité éducative, le 2<sup>nd</sup> événement « Team Inser'sport ». L'événement a rassemblé entre 150 et 200 participants dont le personnel de l'association porteuse, de nombreux partenaires (Mission locale, Association Rugby Women, MIAE, Sport dans la ville, un footballeur professionnel David Coulibaly) ainsi que des jeunes et des familles du quartier autour du thème de l'insertion par le sport dont des jeunes impliqués dans les sessions de boxe / self défense. Plusieurs animations ont été réalisées, dont des initiations mixtes à la boxe, au rugby, au football, etc.



Le second événement de clôture du projet (Source : Pluricité et association porteuse de l'action)

#### Synthèse des partenaires associés à la mise en œuvre des actions

	Intitulé de l'action	Cité	Communauté éducative / personnel scolaire		Acteurs socio-éducatifs (centres sociaux, prév. Spécialisée)	Entreprises/ professionnels	Acteur de droit commun, champ de l'orientation / de l'insertion (CIO, ML)	Autres acteurs associatifs de l'orientation et de l'insertion
			Collège	Lycées				
Action 1.	Les passages de la 3e au lycée (GPDS)	JR	+++	-	+++	+		+++
Action 2.	Les cordées de la réussite	JR	+++	+++				

Action 3.	Tiers-Lieu jeunesse	Frida Kahlo	++	+	++	+	++	++
Action 4.	Groupe d'action Stages de 3e	Frida Kahlo	+++			+++		++
Action 5.	La Parenthèse	JM Basquiat	+++	+++	+++		+++	
Action 6.	Team Emploi Sport	JM Basquiat		-	++	+	+	
Action 7.	Fabrique ton service civique	JM Basquiat		+	+++	+++	+++	++
Action 8.	Référente 12-25 ans	L. Bourgeois	+++	+	++	+	++	
Action 9.	Des mots aux gestes, l'imaginaire du travail chez les jeunes	A. Varda	+++		+++			+++

## 9.7 Des contenus hétérogènes oscillant entre offre « globale » et « à la carte » ; peu d'accompagnements individualisés

### 9.7.1 Des actions déployées à l'identique pour l'ensemble des cohortes de jeunes

Une partie des actions relèvent d'une offre globale, à saisir en totalité dès lors qu'on s'y inscrit. Celles-ci relèvent plus d'un parcours d'ensemble, dans lequel le jeune s'inscrit (souvent sur un temps long) et au sein duquel une continuité est recherchée. Sont concernées par ce modèle, les actions suivantes : le **GPDS** (Cité JR), **les stages de 3e** (Cité Frida Kahlo), la Parenthèse - quoi que complétée par le modèle suivant, **Team Emploi Sport et Fabrique ton service civique** (Cité JM Basquiat) et **des mots et des gestes** (Cité Agnès Varda).

### 9.7.2 Des actions à la carte, à saisir en fonction des besoins et projets

Une autre partie des actions sont pour leur part, activables en fonction des besoins, en tout ou partie. Cela renvoie à des modèles d'actions relevant d'une offre plurielle, et ciblant différents profils de jeunes. C'est le cas des actions suivantes : **Cordées de la réussite** (Cité JR), **Tiers lieu jeunesse** (Cité Frida Kahlo), l'offre de la **référente 12-25 ans** (Cité Louise Bourgeois).

### 9.7.3 A la marge, un accompagnement socio-éducatif individuel proposé

Sur les 9 actions étudiées, seules une minorité mobilisent un accompagnement individuel aux côtés de l'offre plus globale ou à la carte proposée. C'est notamment le cas de **l'action la Parenthèse** sur le territoire de la Cité JM Basquiat, et qui met en avant une approche mixte, où l'accompagnement individuel vient compléter une offre socle collective. C'est aussi l'une des missions confiées à la **référente 12-25 ans**, en tant qu'espace d'interpellation et d'information, quoi que celle-ci soit relativement circonscrite en termes d'accompagnement. Si le recours aux services proposés est bien individuel (et le fait de l'élève et/ ou de sa famille), l'accompagnement est quant à lui, transféré à un tiers compétent, dans ou hors du champ scolaire.

#### L'exemple de la Cité JM Basquiat et de la Parenthèse : une approche mixte, individuelle et collective

La Parenthèse propose à la fois un **accompagnement individuel** (éducateurs, psychologue et CIP) mais aussi **collectif à travers des ateliers de remobilisation** (sport, ouverture artistiques et culturelles, expression, gestion des émotions etc.). Divers partenaires sont également engagés dans le projet concernant : l'insertion professionnelle, le développement des compétences transversales, l'obligation de formation des 16-18 ou encore l'accompagnement de la famille et l'ouverture culturelle.

Il n'existe pas de semaine type, celle-ci s'adapte aux envies et besoins des jeunes accueillis et des opportunités à l'agenda au sein de l'équipe. Le rythme comme l'intensité de l'accompagnement fluctuent ainsi d'une semaine à l'autre. On identifie néanmoins deux types d'actions mobilisées au sein de la Parenthèse :

- Des ateliers de remobilisation, support de la création d'un lien de confiance et outil de travail des compétences et savoir-être,
- Des temps dédiés à la scolarité de l'élève (travail scolaire / devoirs / cours, méthodologie d'apprentissage).

Des points hebdomadaires et mensuels sont également planifiés, pour suivre les parcours et réadapter les outils d'accompagnement, le cas échéant. Ils associent autour de la coordinatrice l'ensemble de l'équipe (éducateurs, psychologue, jeune en service civique, CIP, médiateurs). Des points mensuels permettent quant à eux de réfléchir plus amplement sur l'adaptation des méthodes et outils déployés à La Parenthèse.

*« C'est toute une organisation. Il y a beaucoup de monde autour des gamins. La coordinatrice fait un point tous les jeudis soir sur les objectifs travaillés, et concrètement quelle est la suite à donner pour chaque situation. Une fois par mois, on fait une synthèse de tout ça pour voir comment réadapter certains outils. On n'a pas embauché d'équipe dédiée à La parenthèse. Chaque éducateur rajoute une demi-journée de son temps pour gérer le projet. » Extrait d'entretien avec le chef de service de l'association de prévention*

L'enjeu d'offrir une place plus forte au suivi individuel des élèves intégrés dans l'action, est repéré comme un enjeu pour donner leur pleine envergure à certaines actions de l'échantillon.

#### **L'exemple de la Cité JR et du GPDS : un suivi individuel à penser, pour connecter les apports aux besoins et au projet du jeune**

Les intervenants soulignent également l'intérêt, pour certains ateliers en particulier, d'un accompagnement plus individualisé que ce qui a été jusqu'ici prévu. Surtout, l'intérêt de penser des bilans amont/ aval avec les jeunes autour des apports de chaque séquence du cycle d'ateliers, est souligné, en particulier pour des intervenants dont le contenu de l'action invite habituellement à cela.

*« La réalisation d'entretiens individuels de bilan avec chacun des jeunes pourrait permettre de rendre compte de leur évolution et de recueillir leurs ressentis vis-à-vis du projet. » Extrait de l'enquête auprès des intervenants*

## **9.8 En majorité, des petits effectifs accueillis pour un effet « cohésion »**

Les actions étudiées accueillent des effectifs assez circonscrits de jeunes, avec la composition de groupe se situant entre 7 et 15 jeunes. C'est en premier lieu leur caractère « expérimental » qui guide ce choix de concentrer les premiers pas de l'expérience sur une petite cohorte, mais aussi, le souhait de soutenir la construction d'une cohésion au sein des groupes constitués, de nature à favoriser les changements dans les postures et dans l'affirmation des jeunes accompagnés, au sein du collectif.

*« On a eu à travailler avec 2 groupes très différents : un groupe très bienveillant, et un autre, avec plus de violence (verbale, une communication violence) qui a invité à un certain cadrage. Mais des jeunes qui ont évolué notamment dans l'expression des émotions, du fait de l'intervention complémentaire des différents interlocuteurs. On a pu observer des jeunes qui osaient prendre la parole à la fin des séances ... ça relève de comment je m'affirme. Une évolution très marquée dans l'un des 2 groupes. Sur le second, le groupe était peut-être un peu trop important en taille, et ça n'a pas laissé la pleine place à tous dans le groupe. » Extrait d'entretien avec un intervenant de l'action GPDS (Cité JR)*

*« On constitue des groupes de 7-8 jeunes max. C'est même parfois trop. L'esprit de départ, c'est bien qu'émotionnellement, on puisse descendre un peu la charge. Il ne faut pas que ce soit stressant toute la*

*semaine. C'est plus facile d'installer la confiance en petits groupes. » Extrait d'entretien avec le chef de service l'association de prévention spécialisée (action la Parenthèse – Cité JM Basquiat)*

On relèvera le positionnement « en marge » du **Tiers lieu jeunesse**, qui fait office d'exception dans l'échantillon, en ouvrant ses portes à des effectifs de jeunes bien plus importants que les autres actions (près de 500 adhérents en date de l'évaluation).

Synthèse : effectifs de jeunes accueillis/ accompagnés, par action

	Intitulé de l'action	Cité	Effectifs entre 5 et 10 jeunes / an	Entre 11 et 20 jeunes / an	>20 jeunes / an
Action 1.	Les passages de la 3e au lycée (GPDS)	JR	2 groupes de 7 et 10 jeunes		
Action 2.	Les cordées de la réussite	JR	Actions de tutorat (4-5 jeunes)		Autres actions adressées à des effectifs importants
Action 3.	Tiers-Lieu jeunesse	Frida Kahlo			500 adhérents
Action 4.	Groupe d'action Stage de Troisième	Frida Kahlo		2 groupes de 12 et 15 jeunes	
Action 5.	La Parenthèse	JM Basquiat	8 jeunes accueillis en collectif / semaine		
Action 6.	Team Emploi Sport	JM Basquiat			40 jeunes participant aux ateliers sportifs
Action 7.	Fabrique ton service civique	JM Basquiat	10 jeunes suivis et accompagnés		
Action 8.	Référente 12-25 ans	L. Bourgeois			Plus de 150 jeunes ayant sollicité la référente
Action 9.	Des mots aux gestes, l'imaginaire du travail chez les jeunes	A. Varda			60 jeunes ayant participé à un atelier

## 9.9 Des actions « flash » et d'autres « filées » déployées sur un temps long

Les formats de mise en œuvre sont là encore variables, avec :

- **Des actions ponctuelles, circonscrites dans le temps** : d'une intervention unique à une déployée de manière concentrée sur une période courte (jusqu'à une semaine) ;
- **Des actions perlées mais régulières, déployées sur un temps long** ;
- **Des actions prolongées et permanentes sur un temps long.**

En outre, certaines actions combinent plusieurs de ces modalités.

**L'exemple de la Parenthèse déployée sur la Cité JM Basquiat, qui s'articule autour d'une offre socle (1 semaine) qui se prolonge ensuite « à la carte » et à la demande du jeune**

Pour offrir un cadre serein d'expression et relativement confidentiel aux élèves accueillis, La Parenthèse est limitée à un groupe de 8 maximum par semaine. Les jeunes peuvent néanmoins revenir ensuite, selon leurs besoins.

Certains jeunes manifestent en effet un intérêt à revenir après une reprise des cours, à temps plein, ou sur certains temps d'accompagnements individuels (aide aux devoirs, entretien avec la psychologue...). Le format

d'accompagnement se veut ainsi à géométrie variable selon les élèves, pour s'adapter à leur évolution et (re)gagner progressivement la confiance en soi et en l'institution scolaire.

« On a un retour très positif des élèves accueillis, qui demandent à revenir. Certains ne se rendent pas compte tout de suite qu'il faut qu'il revoie la psychologue. » **Extrait d'entretien avec le chef de service de l'association de prévention**

De fait, s'il n'y a pas de continuité dans les groupes accompagnés de semaine en semaine, certains jeunes sont amenés à revenir individuellement voire, bénéficier d'ateliers collectifs, avec d'autres groupes d'élèves, dans le cadre d'emplois du temps adaptés et concertés avec les établissements scolaires.

« Notre idée de départ, c'était de proposer un accueil de 5 jours, et on se rend compte que ce n'est pas la proximité qui doit être travaillée, c'est d'autres choses. Il faut préparer le retour à l'école. Donc on fait des formats un peu plus longs. Pas pour tous. Il y a des jeunes qui sont restés plus de 4 semaines avec parfois des aménagements de cours (lundi ou mardi aprem pour voir la psychologie par exemple). On fait du sur mesure, en lien avec les CPE. On va construire les parcours toutes les semaines. Notre ambition, c'est de proposer un avant avec les éducateurs scolaires, un pendant, et un après avec les relais externes. » **Extrait d'entretien avec le chef de service de l'association de prévention**

« On met en place des emplois du temps et prises en charge individualisées, ce qui permet à quelques d'échapper au conseil de discipline. On peut aller que sur de l'éducatif, et on maintient un lien avec les adultes, les éducateurs, les enfants. Ça permet de décroisonner, d'ouvrir l'action et on tente de l'essaimer dans le cadre de programmes / emplois du temps sur mesure. Par exemple, pour la création d'ateliers de petits travaux, sur l'habitat. On dépasse le cadre, on peut faire des choses plus informelles et de façon réactive dans le même souci de réussite des gamins. » **Extrait d'entretien collectif avec l'équipe projet**

Synthèse : Modalité de déploiement des actions (durée et récurrence)

	Intitulé de l'action	Cité	Actions ponctuelle et flash	Actions conduites sur un temps long	Durée
Action 1.	Les passages de la 3e au lycée (GPDS)	JR			Un semestre (voire une année civile, à pleine envergure)
Action 2.	Les cordées de la réussite	JR			Diversité des formats au sein des Cordées
Action 3.	Tiers-Lieu jeunesse	Frida Kahlo			Diversité des formats
Action 4.	Groupe d'action Stage de Troisième	Frida Kahlo			Sur une semaine
Action 5.	La Parenthèse	JM Basquiat			1 semaine « socle » et des poursuites d'accompagnements possibles (1 à 2 mois en général)
Action 6.	Team Emploi Sport	JM Basquiat			Deux groupes, sur deux années scolaires
Action 7.	Fabrique ton service civique	JM Basquiat			Deux groupes, sur 6 mois et +
Action 8.	Référente 12-25 ans	L. Bourgeois			Un premier « sas » mobilisable avant relai
Action 9.	Des mots aux gestes, l'imaginaire du travail chez les jeunes	A. Varda			2 ateliers de 2h pour chaque groupe

## 9.10 Des pédagogies actives et des modalités renouvelées, traduisant la contribution des Cités à la construction d'une offre nouvelle

Comme vu précédemment (**Partie 2 portant sur le positionnement de l'offre**), les actions de l'échantillon ont porté la recherche d'une offre nouvelle qui se traduit en premier lieu par la rencontre des pratiques et cultures professionnelles (comme vu précédemment), mais aussi, par la volonté de placer le jeune en qualité d'acteur de leur avenir ; pour cela, le recours à des supports et à des pédagogies actives est régulier.

### L'exemple de la Cité Frida Kahlo et du Tiers lieu jeunesse : Des méthodes d'intervention qui rencontrent l'intérêt du public et des professionnels, avec une logique de transmission à penser et une expertise à renforcer vers le public non captif

Expérimental dans son offre et son contenu, l'action apporte un renouveau en termes de méthodologie d'intervention. A ce titre, plusieurs points peuvent être mis en avant :

- Une pédagogie renouvelée

« Dans la vulgarisation de l'approche scientifique dès le plus jeune âge, ils proposent une pédagogie différente. La manière dont le centre de culture scientifique, industrielle et technique enseigne les Sciences, c'est ça : on a le droit de se tromper ! Comme la Cité éducative ! Ils ont développé une offre pour les maternelles, et les profs sont bluffés. Ce n'est pas grave si on casse une pipette en verre. Ça fait partie de l'expérience. Alors que les enseignants auraient plutôt peur ! C'était clairement une partie de la commande faite : rediffuser l'intérêt pour les sciences dès le plus jeune âge et avec une pédagogie qui va bousculer les choses. » **Extrait d'un entretien avec un membre de la troïka.**

- Un enjeu numérique transformé en attrait

« On a utilisé un atelier de coque de téléphone par exemple. Les impressions textiles et la 3D et le laser. Ils aiment les logiciels, les outils sont à commande numérique. On peut aussi dessiner des choses en 3D, virtuelle. » **Extrait d'un entretien avec un porteur de projet.**

- Une approche horizontale

On est en saturation les samedis. C'est là que les méthodes de Tiers Lieu peuvent devenir utiles pour gagner en horizontalité dans le rapport à la connaissance. On a aussi expérimenté pour avoir également des démarches d'ambassadeur avec d'autres jeunes. **Extrait d'un entretien avec un porteur de projet.**

- La valorisation des participants par la production issue des actions

« La restitution était impressionnante, et c'est gratifiant ! Quand les jeunes voient ce qu'ils ont produit, et l'effet produit par leur production sur les gens qui les découvrent, c'est réellement enthousiasmant. » **Extrait d'un entretien avec un partenaire institutionnel.**

- La mise en application pratique pour le développement de compétences techniques

« On avait un projet FSE avec des jeunes en rupture. Le premier jour, ils se demandent ce qu'ils font là. Ensuite, ils sortent des objets d'une finesse incroyable. » **Extrait d'un entretien avec un porteur de projet.**

Au-delà de ces observations, il est notable que la méthodologique doit encore s'affiner pour mieux toucher les publics non captifs, et mieux l'accompagner.

« On est avec des pratiques qui sont chronophages. On maîtrise, mais c'est chronophage. » **Extrait d'un entretien avec un porteur de projet.**

C'est vrai qu'au niveau de leur modèle antérieur, c'est fonctionner sur de l'atelier et du tout public. Là, c'est plus difficile, c'est avec un public non captif. **Extrait d'un entretien avec un partenaire institutionnel.**

« La difficulté à ce stade, c'est que ça reste plus compliqué pour eux d'agir avec des jeunes non captifs, voilà, ce n'est pas un groupe scolaire. » **Extrait d'un entretien avec un partenaire institutionnel.**

Au final, les modalités illustrent bien une offre nouvelle, qui reste encore à installer pleinement sur le territoire et à développer en expertise par le porteur, en l'inscrivant davantage dans le paysage des partenaires, autour d'une chargée de mission spécialisée sur le public en question et les quartiers populaires qui paraît représenter un point d'appui opérationnel certain.

### L'exemple de la Cité JM Basquiat : l'action « Fabrique ton service civique » destiné à outiller les jeunes dans la construction de leur projet de volontariat

Forte d'une première action, et souhaitant expérimenter d'autres formes d'accompagnement des jeunes dans le cadre de l'obligation de formation, la Mission locale a engagé des discussions avec la cité éducative qui a soumis l'idée de mettre en place un projet autour du service civique partant du constat que peu de jeunes en sont bien informés et outillés.

« C'est la cité éducative qui impulsé le second projet de la mission locale. Car on avait fait des entretiens avec des candidats pour prendre des services civiques qui ne comprenaient pas ce que c'était. De là, est partie l'idée que la mission locale pourrait intervenir et les former. » **Extrait d'entretien avec la coordinatrice de la cité éducative**

« On a développé une nouvelle action face au constat partagé avec la cité que peu de jeunes bénéficient du service civique. On pense qu'il y a des choses à jouer là-dessus, pour valoriser les centres d'intérêt et les compétences. » **Extrait d'entretien avec la responsable d'équipe de la mission locale**

L'action, telle que pensée à l'origine, poursuit plusieurs objectifs : 1) faciliter l'accès des mineurs aux missions de service civique, 2) (Re)mobiliser les jeunes sur leur projet d'avenir, 3) Favoriser le développement des compétences sociales et émotionnelles des participants, 4) Développer le niveau d'autonomie des jeunes, 5) Initier l'apprentissage d'une posture professionnelle, 6) Découvrir le secteur associatif et non marchand et les métiers en lien avec ces secteurs.

Elle vise, en filigrane, à accompagner des jeunes fragiles pour renforcer leur autonomie dans la construction et/ou la recherche d'un projet de volontariat en service civique, qui généralement, ont moins la capacité d'accéder à ce type d'offres. Par le biais de séances de préparation collective (ateliers de découvertes du volontariat, d'écriture de missions, travail sur les compétences psychosociales...), le projet entend redonner confiance à des jeunes décrocheurs, et les remobiliser sur des projets qui fassent sens.

Synthèse quant à l'impulsion en termes de renouvellement de l'offre (contenu et modalités pédagogiques)

	Intitulé de l'action	Cité	Action mobilisant une pédagogie active	Action innovante dans les contenus	Actions en continuité de pratiques existantes
Action 1.	Passages de la 3e au lycée (GPDS)	JR			
Action 2.	Les cordées de la réussite	JR			
Action 3.	Tiers-Lieu jeunesse	F Kahlo			
Action 4.	Groupe d'action Stage de 3 <sup>ème</sup>	F Kahlo			
Action 5.	La Parenthèse	Basquiat			
Action 6.	Team Emploi Sport	Basquiat			
Action 7.	Fabrique ton service civique	Basquiat			
Action 8.	Référente 12-25 ans	Bourgeois			
Action 9.	Des mots aux gestes, l'imaginaire du travail chez les jeunes	A. Varda			

# 10 Les résultats et les effets de l'approche thématique et des projets mis en œuvre

Analyses issues des travaux menés en 2022 (collecte et formalisation)

Indications d'évolution, le cas échéant

## 10.1 L'effet levier au niveau des partenariats observés en matière d'approche thématique et quant à la mise en place plus générale de la Cité éducative

### Repères : les axes travaillés

- Quels sont les acteurs les plus investis sur ces thématiques ?
- Au-delà des acteurs impliqués dans la réflexion stratégique, qui porte ces actions ? Y'a-t-il des coopérations dans le portage des actions ?
- Ces acteurs ont-ils évolué ?
- Les cités ont-elles permis dans certains cas de mobiliser les acteurs plus largement, de donner une nouvelle impulsion aux dispositifs préexistants (PRE, PEDT, contrat de ville, CLAS, contrat enfance-jeunesse...) ?
- Observe-t-on plutôt une logique de complémentarité entre les acteurs voire la construction d'une culture commune ou à l'inverse observe-t-on majoritairement des logiques concurrentielles entre les acteurs d'une même cité ?

### 10.1.1 Des Cités éducatives qui viennent le plus souvent dans une logique de renforcement et de réarticulation des réseaux de partenaires existants

» **La Cité éducative, une opportunité pour renforcer la coordination avec les acteurs du champ de l'orientation, de la lutte contre le décrochage et de l'insertion**

Sur les différents territoires étudiés, nombreux sont les acteurs qui soulignent qu'ils n'ont **pas attendu la Cité éducative pour travailler en partenariat sur les enjeux de l'orientation, de la prévention du décrochage scolaire et de l'insertion professionnelle**. Les collectivités locales et les établissements scolaires avaient le plus souvent développé, de longue date, des partenariats entre eux, ainsi qu'avec les structures de quartier, les associations culturelles, sportives et éducatives, les intervenants municipaux ou encore les associations de prévention. Ces partenariats s'inscrivaient particulièrement dans différents cadres (contrat de Ville, PRE, dispositifs de lutte contre le décrochage scolaire, etc.).

Malgré tout, les acteurs témoignent également **d'un certain foisonnement d'acteurs et de dispositif déployés dans les quartiers prioritaires, nuisant parfois à la lisibilité de ces derniers sur l'offre de dispositifs**, et d'une coordination parfois insuffisante entre les acteurs structurels et les porteurs de projets intervenant sur ces territoires.

Les **Cités éducatives** se sont donc en premier lieu imposées comme **des opportunités de faire un état des lieux partagé de l'existant**, considéré comme une première étape indispensable pour pouvoir par la suite faciliter la

coordination entre acteurs. La Cité éducative se présente ainsi d'abord comme **une opportunité de renforcer le maillage et l'interconnaissance entre les acteurs et les dispositifs en présence.**

### » Des Cités éducatives qui permettent également, dans une certaine mesure, de mobiliser de nouveaux acteurs sur les territoires

Si les premières investigations semblent indiquer **qu'une part nettement majoritaire de partenaires impliqués dans les Cités éducatives sont des acteurs d'ores et déjà connus et identifiés** par les membres de la Troïka, les Cités peuvent également constituer des opportunités de développement de nouveaux partenariats, comme l'illustre l'exemple de la Cité Jean-Michel Basquiat :

#### Cité Jean-Michel Basquiat : une Cité éducative qui tente de garder l'équilibre entre acteurs traditionnels et nouveaux partenaires

**Au sein de la Cité Jean-Michel Basquiat, la plupart des actions relevaient de partenaires d'ores et déjà connus et identifiés**, comme ce fut le cas de l'association Les Petits débrouillards disposant d'une antenne locale et ayant travaillé auprès de la ville et du centre social par le passé. C'est également le cas de FACE, qui accompagnait depuis 2018 des élèves scolarisés au collège Pierre Mendès France.

Cependant, d'autres porteurs, non issus du territoire, ont également été soutenus dans une **démarche d'expérimentation, pour tester des actions innovantes susceptibles d'être répliquées** comme ce fut le cas du soutien au projet de l'association ENACTUS, intervenant à l'échelle nationale.

Cette approche semble porter ses fruits. D'une manière générale, la Cité éducative ambitionne de **garder ce juste équilibre** pour soutenir à la fois des actions structurantes déjà implantées mais méritant un soutien supplémentaire pour produire leurs effets, et permettre par ailleurs à de nouveaux porteurs de tester des actions.

*« On n'a pas non plus pléthore d'acteurs sur le territoire. La cité éducative présente l'avantage de pouvoir tester et faire venir des nouveaux acteurs. C'est important pour les territoires. Quand on met quelqu'un de nouveau, il a un regard neuf, va réinterroger les besoins, et amener de nouveaux partenaires. Il y a des actions qu'il faut laisser mûrir, pour laisser le temps de déployer des résultats. D'autres où c'est un coup de pouce ponctuel. Mais toujours en cohérence avec notre fil rouge ! Pour les enfants en grande difficulté, il faut accepter le temps long de la politique éducative et sociale. J'entends bien qu'on a besoin de résultats rapides, mais c'est différent dans la réalité. C'est un équilibre à avoir, sans tomber dans la caricature du 50/50. » Extrait d'entretien avec un membre de la Troïka*

### » Des synergies qui s'amorcent avec des dispositifs tels que les Cordées de la réussite et le Parcours Avenir

Alors que l'intention d'une articulation intelligente avec des dispositifs emblématiques sur le champ éducatif (ex : PRE, Réseaux REP+, volet éducatif du contrat de ville...) semble relativement partagée au sein des différentes Cités éducatives, **les dispositifs existants et axés sur les thématiques du lot 2 – notamment les Cordées de la réussite et le Parcours Avenir – semblent, à ce stade, modérément exploités par les Cités éducatives.**

#### Des synergies qui s'amorcent avec les Cordées de la Réussite

Certaines Cités éducatives mettent en avant l'opportunité que constituent les Cordées de la Réussite dans la mise en œuvre de leur stratégie sur le volet orientation, ces dernières constituant un levier pour consolider des partenariats avec d'autres établissements, en particulier dans les lycées et le supérieur. **Cependant, à ce stade, seules 2 des 5 Cités de l'échantillon, se sont saisies de ce type d'opportunités.**

Les Cités éducatives JR et Frida Kahlo illustrent des synergies qui peuvent s'amorcer entre les deux démarches :

- Les membres de la Troïka de la Cité JR voient dans les Cordées de la Réussite l'opportunité de faire converger différentes dynamiques, et ces derniers ont donc poussé les établissements de leur territoire à se porter candidats pour compter parmi les territoires d'expérimentation des nouvelles cordées (à noter que les 3 collèges de la Cité éducative étaient déjà intégrés aux parcours d'excellence). L'opportunité des Cordées de la Réussite, s'illustre également dans le partenariat avec les lycées, qui étaient en train de se travailler en parallèle, à l'échelle de la Cité. À noter que sur le périmètre de la Cité JR, l'établissement chef de file (Collège Nina Simone) est également référent « Cordées de la réussite » favorisant une articulation et une cohérence entre les différents « dispositifs », avec des ressources mobilisées de manière mutualisées (Cf. focus sur la Cité JR infra)
- Pour les membres de la Troïka de la Cité Frida Kahlo, les cordées de la réussite qui se sont mises en place sont vues comme **des outils intéressants à mobiliser pour les Collèges dans le travail avec les élèves sur l'angle de l'ambition scolaire** et apparaissent ainsi comme des opportunités qui pourront être pourquoi pas davantage activées dans ce sens.

*Les cordées, pour travailler l'ambition scolaire, c'est intéressant. Pour l'instant, on travaille avec 2 classes sur la phase 1, mais ensuite on travaillera avec les élèves volontaires de toutes les classes en phase 2. Extrait d'un entretien avec un membre de la troïka.*

*On est moins bon avec les lycées, il faut qu'en 2022 on essaie de travailler avec les Lycées, on va essayer avec les Cordées de la réussite. Extrait d'entretien avec un membre de la gouvernance.*

Des articulations qui restent à mieux qualifier avec les référents « Parcours Avenir »

À ce stade des investigations, les **articulations développées entre les Cités éducatives et les parties prenantes du « Parcours Avenir »** doivent encore être éclairées. Toutefois, ce qui apparaît en première lecture est que ces derniers peuvent **disposer, au travers des Cités éducatives, d'une visibilité renforcée sur l'écosystème d'acteurs et de dispositifs accessibles aux élèves et aux professeurs dans le travail autour de l'orientation.**

À noter qu'au sein de la Cité JR, on observe par exemple une participation des référents « Parcours Avenir » de trois collèges dans le pilotage d'une action de « lutte contre déterminismes sociaux et de genre dans la recherche de stage et les processus d'orientation ». Ces derniers font partie de l'équipe-projet de l'action.

### 10.1.2 Des Cités éducatives qui favorisent le décroisement des établissements scolaires

#### » Des leviers de décroisement entre les établissements scolaires et les acteurs associatifs sur les champs de l'orientation, de l'insertion et de la prévention du décrochage

Pour les acteurs de l'Éducation nationale en particulier, la Cité éducative est synonyme d'ouverture à un territoire qui dépasse le périmètre des circonscriptions scolaires et les réseaux d'éducation prioritaire. À travers le nouveau zonage de la Cité éducative, ce sont de nouvelles collaborations, entre pairs ou avec des acteurs tiers, qui s'esquissent et qui laissent imaginer des axes de travail en commun de nature à enrichir l'expertise, les compétences et l'innovation pédagogique.

Sur les thématiques du lot 2, un certain nombre de partenariats étaient déjà structurés, de longue date, entre les établissements et des partenaires du territoire, non seulement avec des acteurs tels que le CIO, les MLDS et les PSAD, qui sont incontournables sur ces thématiques, mais également avec **des acteurs associatifs divers**, intervenant dans le cadre ou en dehors de la politique de la ville.

De manière générale, les Cités éducatives semblent **impulser une nouvelle dynamique à ces partenariats** entre les établissements scolaires et des acteurs externes, sous plusieurs formes possibles :

- **Des partenariats préexistants qui s'élargissent et/ou se structurent sous l'impulsion de la Cité :**
  - › Au sein de la Cité JR, un partenariat entre un établissement et le CORIF s'est transformé sous l'impulsion de la Cité éducative : les travaux menés dans le cadre de la Cité éducative ont permis de

faire largement évoluer le partenariat, passé d'une logique d'interventions ponctuelles du CORIF sur la mixité et l'égalité de genre au sein d'un établissement de la Cité, pour devenir un projet structuré d'intervention auprès des différents établissements. L'action qui a émergé a été le fruit d'un travail partenarial, plurifacettes, avec les référents égalités de tous les établissements scolaires et les Centres sociaux. Ce collectif a déterminé les objectifs, le périmètre, le public cibles, les outils. C'est cette ingénierie qu'a permis la Cité éducative, ce temps de construction partenarial qui est la colonne vertébrale de l'action.

- › Au sein de la Cité JR également, le partenariat avec Proximité illustre les modalités de travail portées à l'échelle de la Cité éducative. En effet, si l'association déploie différents programmes d'actions à destination des 16-30 ans sur l'ensemble du territoire de l'agglomération, son action s'est sensiblement ancrée sur le périmètre de la Cité éducative depuis peu. Cela est à relier au dialogue engagé avec les partenaires de la Cité éducative, qui a conduit à flécher l'intervention de Proximité pour l'année 2021-2022, sur 80 jeunes de 16-25 ans issus de ce territoire spécifiquement.
- **De nouveaux partenariats qui se structurent dans le cadre de projets soutenus par la Cité éducative, animés par des consortiums impliquant établissements scolaires et acteurs associatifs, comme l'illustre l'exemple suivant :**
  - › Sur la Cité Louise Bourgeois, le collège chef de file est porteur de plusieurs projets soutenus financièrement par la Cité éducative, et amorce notamment un projet de découverte du milieu maritime, et notamment de ses métiers, en partenariat avec une dizaine d'acteurs du territoire (Ville ; Fédération et SNOS aviron ; Marine et gendarmerie Nationale ; Douanes ; Club de natation ; Pompiers ; Club de Canoé Kayak ; Sauveteurs en mer). Ce projet constitue ainsi pour le collège une opportunité de coopération renforcée avec des partenaires nouveaux.
- **Des partenariats/rerelations informelles qui se structurent dans le cadre des « espaces de travail communs » créés par les Cités éducatives :**
  - › La participation régulière aux différents « temps forts » et aux espaces de travail communs des Cités éducatives (en particulier les groupes de travail thématiques, les séminaires...) constitue un vecteur important d'interconnaissance entre les chefs d'établissements et équipes pédagogiques d'une part, et les acteurs associatifs d'autre part : les réflexions qui s'y nouent peuvent d'ailleurs aboutir à l'élaboration d'actions communes concrètes (ex : au sein de la Cité Louise Bourgeois, le groupe de travail « Persévérance et ambition » a permis l'organisation de visites d'entreprises pour les jeunes du territoire, avec l'appui coordonné de la référente 12-25, du CIO et de la Mission locale).
- **Dans le cadre des appels à projets de la Cité éducative, un nouveau positionnement de l'éducation nationale, qui, en tant que co-décisionnaire, noue des relations plus étroites avec les porteurs de projets, comme en témoignent les extraits d'entretiens suivants :**

*On a une capacité à fédérer des acteurs autour d'actions / de projets qui peuvent être soulevés. La Cité éducative a beaucoup travaillé avec les écoles et les collèges. C'est une richesse de les rencontrer et de travailler avec eux ! Avec la Politique de la ville, on est plus avec les associations et les acteurs de l'éducation populaire. La Cité permet d'être davantage en lien avec l'école et les collèges. **Extrait d'entretien avec un membre de la gouvernance de la Cité Frida Kahlo***

*La Cité éducative nous a permis quand même d'avoir un pouvoir de décision sur ce qui se faisait sur le quartier dans le champ éducatif, ce qui était quand même très important. Et aussi de pouvoir développer et orienter nos partenariats. Le très gros plus, c'est qu'avant on subissait un peu la politique de la ville, on avait des injonctions qui nous tombaient dessus sans qu'on ait pu le décider, et qui venaient parfois en concurrence des temps d'apprentissage. Comme il y avait un tissu partenarial important, ça mangeait beaucoup de temps de cours. On a posé ce constat au départ de la Cité éducative, avec la volonté de préserver le temps scolaire, en faisant en sorte que les actions ne soient pas uniquement ciblées sur le temps scolaire. La Cité éducative nous a permis de faire ça. **Extrait d'entretien avec un membre de la gouvernance de la Cité Louise Michel***

## » Des leviers de décloisonnement qui concernent également les rapports des établissements scolaires entre eux

De même, dans certaines Cités, **la vision centralisée de l'éducation nationale aurait tendance à s'ouvrir, pour « penser Cité »**, et rechercher les articulations en dehors de la sphère de l'école et entre les différents niveaux scolaires pour accompagner les élèves et les jeunes.

*« Maintenant, on pense cité éducative. Tout de suite, si un truc m'arrive, je ne pense pas proviseur, je pense Cité. Ça, c'est super ! 2 inspecteurs généraux sont venus et ont observé une certaine synergie, et maintenant c'est l'objectif de pouvoir évaluer la plus-value de ce qui se met en place. »*

*« Il y a un exemple frappant des liens entre établissements et niveaux. On est allé dans une école, pour le projet sur les échecs. Dans cette journée, les principaux de collèges et lycées étaient ensemble. Le directeur a dit qu'il y avait des liens avec ses collègues du collège. La Cité est un moyen de rapprocher les gens, et de travailler ensemble. On prend conscience des problématiques de chacun, des professionnels de terrain, inspecteurs, professeurs, directeurs, qui vivent au quotidien ce qui se passe dans l'école et on peut adapter les interventions plus facilement. »* **Extraits d'entretiens avec des membres de la Troïka**

À noter, toutefois, que d'une manière générale, **l'implication des établissements scolaires dans les Cités éducatives reste différenciée d'un territoire à l'autre, et d'un degré à l'autre** : dans plusieurs des Cités étudiées, seule une partie des établissements sont véritablement mobilisés dans la dynamique de la Cité éducative (il s'agit le plus souvent d'écoles du 1er degré et des collèges). **Le partenariat avec les lycées dans le cadre des Cités éducatives reste souvent relativement faible**, et constitue un enjeu sur une partie des territoires.

### 10.1.3 Des degrés de mobilisation variables des partenaires en fonction des différentes thématiques du lot

#### » Sur les volets de l'orientation et de l'ambition scolaire, des partenariats relativement riches et divers activés pas les Cités éducatives

##### Une grande diversité de partenaires mobilisés sur le volet de l'orientation / ambition scolaire

Sur le volet de l'orientation professionnelle et de l'ambition scolaire, les Cités éducatives peuvent généralement s'appuyer sur des écosystèmes d'acteurs déjà en partie constitués, et qui se caractérisent par **une grande variété de types de structures**. On note en particulier que les projets soutenus dans le cadre des Cités éducatives ont souvent été l'occasion de montages de consortiums, mêlant des acteurs particulièrement divers - associatifs, acteurs économiques, acteurs de la formation, acteurs institutionnels... - (voir encadré ci-dessous).

Une analyse des porteurs de projets et des partenaires impliqués dans les projets soutenus par les 5 Cités éducatives étudiées permet en effet d'avoir un aperçu de cette diversité. On y trouve notamment :

- Des **structures d'accompagnement professionnel** (Mission locale, Maisons de l'emploi...),
- Des **associations d'acteurs économiques et d'entrepreneurs** (ex : incubateurs d'entreprises, clubs d'entreprises, chambres consulaires, association entreprendre pour apprendre, association 100 000 entrepreneurs...),
- Des **associations de lutte contre la précarité et de prévention spécialisée** (FACE, ADPS, AAPI...),
- Des **chambres consulaires** (CMA, CCI...),
- Des **associations thématiques**, qui peuvent apporter une touche particulière à des actions d'orientation et de découverte de métiers (ex : numérique, secteur maritime...),
- Des **acteurs de la formation** (ex : campus des métiers...).

Exemples de projets multi-partenariaux sur le champ de la prévention du décrochage

Cité	Nom de l'action	Partenariat
Cité Jean Michel Basquiat	Acteur de mon avenir ! Créer une Fabrique à Entreprendre et un « Hub » pour l'entrepreneuriat	- <b>Porteur</b> : La Plaine Image (incubateur d'entreprises autour de l'image et l'industrie créative) - <b>Partenaires</b> : Campus des Métiers et des Qualification INIC (Forum ère numérique et détection des Talents), Entreprendre pour apprendre (Mini entreprises), Paris&co et Fondation Entreprendre (Option startup)
Cité Agnès Varda	Journées découverte des métiers de l'industrie et des métiers d'exception	- <b>Porteur</b> : Mairie - <b>Partenaires</b> : Monde privé, Association Proscitech, Chambre de Commerce et d'Industrie

Cette diversité d'acteurs se reflète également dans les **structures participant à des groupes de travail thématiques animés dans le cadre des Cités éducatives**, à l'image du groupe « Persévérance et ambition » mis en place au sein de la Cité Louise Bourgeois (voir encadré ci-dessous) :

**Illustration : liste des membres du groupe thématique « persévérance et ambition » de la Cité Louise Bourgeois**

• AFEV	• Mission locale
• Association Marie Moreau	• Parcours le Monde
• CIO	• Espace Départemental de Solidarité
• FACE	• Réussite éducative
• BGE	• Collège X
• Athénor	• Maison de Quartier
• Classe relais d'un lycée professionnel	• GRETA CFA
• Agence Départementale de Prévention Spécialisée	• Association Escalado
• Maison de Quartier	• Mission jeunesse ville
• Lycée X	• Atelier mobile ville
• Association Entreprendre pour apprendre	• REP+ éducation nationale

Des acteurs économiques principalement mobilisés sur des projets ponctuels :

La **mobilisation des acteurs économiques dans le cadre des Cités éducatives s'opère principalement autour de la participation à des projets d'orientation et de découverte des métiers**, et cette mobilisation se fait le plus souvent en premier lieu avec l'intermédiation de certains partenaires de la Cité éducative ayant des relais privilégiés avec le monde économique (ex : mission locale, FACE, incubateur...).

Dans le périmètre des 5 Cités éducatives étudiées, on peut identifier parmi les acteurs économiques mobilisés :

- Un Club Régional d'Entreprises Partenaires de l'Insertion,
- Un incubateur,
- Des chambres consulaires (CCI, CMA),
- Des associations de découverte de l'entrepreneuriat (100 000 entrepreneurs, Entreprendre pour apprendre...),
- Une fédération professionnelle (UIMM).

## » Sur le volet de la prévention des ruptures scolaires et des conduites à risques, des évolutions notables du cadre partenarial impulsées sur certaines Cités

En matière de prévention du décrochage scolaire et de prévention des conduites à risques, les dispositifs et ressources sont souvent déjà nombreux et protéiformes sur les territoires, certains relevant du droit commun d'autres étant le fait d'initiatives portées par les établissements scolaires en lien avec des personnels scolaires dédiés ou un réseau associatif local.

Les principaux acteurs qui interviennent sur ce sujet sont :

- Les **acteurs historiques de la lutte contre le décrochage** que sont les **GPDS, MLDS et les PSAD**, qui sont déployés sur tous les territoires ;
- Les **acteurs sociaux (prévention spécialisée, parrainage, Mission locale...)**, qui interviennent parfois au sein, mais surtout en dehors des établissements, et peuvent être amenés à accompagner des jeunes dans le raccrochage à l'école ou à un autre type d'accompagnement.

Dans plusieurs Cités, des évolutions notables du cadre partenarial ont été impulsées sur le thème de la prévention du décrochage. C'est en particulier le cas des Cités JR et Jean Michel Basquiat, comme en témoignent les encadrés ci-dessous :

### Cité JR : La création d'un GPDS inter établissements, accompagnée par la Cité éducative

Sur le territoire de la Cité JR, la Cité éducative a accompagné la création d'un **Groupe de Prévention du Décrochage Scolaire (GPDS) à l'échelle du territoire**. Cette instance réunit un partenariat robuste dans le cadre d'un comité de projet élargi :

- Côté éducation nationale, les référents décrochage des trois collèges partenaires de la Cité et la coordinatrice MLDS
- Côté acteurs associatifs : FACE MEL, Itinéraires (prévention spécialisée), Mission locale (chargée de projet obligation de formation pour les 16-18 ans), Centres sociaux...
- Côté Ville : chargé de mission au sein de la Direction jeunesse, chargé de mission CLSPD, les chefs de projet politique de la ville

L'instance est **coordonnée par la référente décrochage du collège chef de file de la Cité**. Le travail partenarial mené dans le cadre de cette instance a permis de voir émerger plusieurs pistes d'actions en commun, dont une action coconstruite dans le cadre de l'instance qui sera expérimentée courant 2022 (Cf. paragraphe suivant).

L'instance est la traduction du « travail en commun » que souhaite se donner la Cité éducative à l'échelle de son territoire de référence. Elle vient opposer une « supra instance » pour offrir une mise en réseau et un espace de dialogue, aux instances existantes à l'échelle de chaque établissement (voire à l'échelle de l'Académie dans le cadre de la MDLS).

### Au sein de la Cité Jean-Michel Basquiat, un groupe thématique dédié à la prévention du décrochage scolaire

Rapidement identifiés par la Cité éducative comme priorités d'intervention, la **prévention du décrochage scolaire et l'orientation font l'objet d'un groupe thématique dédié**, mobilisant une diversité de partenaires (établissements scolaires, CFA, éducateurs spécialisés de l'équipe de réussite éducative, centres sociaux, association de prévention spécialisée...).

« Il y a des problématiques de décrochage « total ». Pourquoi je décroche ? Souvent on constate que les jeunes sont au lycée par dépit. Les parcours supérieurs fonctionnent via les notes. Plusieurs idées sont ressorties : il faut d'abord que les professeurs principaux puissent savoir ce qui se passe dans

*les lycées de la Cité. On voudrait aussi appeler des anciens élèves de 3<sup>ème</sup>, pour savoir ils sont aujourd'hui. L'idée, ce serait d'avoir un référent pour chaque lycéen qui rentre, pour s'assurer qu'ils sont bien orientés. Plein d'idées fusent !* » **Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe-projet**

**La première session de ce groupe a été l'occasion pour les partenaires de se réunir - se rencontrer pour certains -, et travailler ensemble sur les causes du décrochage scolaire et les dispositifs existants** afin de repérer les besoins non couverts et les enjeux d'articulation. Cette journée fondatrice a ainsi permis d'affiner le diagnostic de l'existant et mettre en mouvement les participants. Pour poursuivre ce travail, la Cité éducative a fait le choix de s'appuyer sur un stagiaire de master, pour aller rencontrer les différents porteurs de dispositifs, les étudier, et esquisser les articulations possibles.

*« À la suite de cette rencontre, nous avons eu l'idée de recruter une stagiaire de master pour créer ce catalogue des dispositifs existants. Je vais l'accompagner pour la réalisation du squelette d'ensemble, et à elle d'aller rencontrer tout le monde, les éducateurs, les assistants sociaux, pour comprendre le rôle de chacun. »* **Extrait d'entretien avec un membre de l'équipe-projet**

*« La Cité éducative essaie d'investir sur tous les champs du décrochage. C'est ce qui s'est fait dans des actions expérimentales et maintenant il faut penser cohérence de territoire. La première réunion a été l'aboutissement d'une réunion préalable il y a 2 mois. On apprend progressivement qui fait quoi pour tenter de fonctionner ensemble. »* **Extrait d'entretien avec un membre de la Troïka**

À noter également que, de même que sur le volet orientation et ambition scolaire, **un certain nombre de projets multi-partenariaux ont été portés dans le cadre des Cités éducatives sur le thème du décrochage scolaire**, qui mettent en avant les synergies qui peuvent se construire entre des acteurs aussi divers que des acteurs sociaux, de l'insertion, économiques, et même des acteurs du sport.

#### *Exemples de projets multi-partenariaux sur le champ de la prévention du décrochage*

Cité éducative		Action	Partenariat
<b>Cité Michel Basquiat</b>	<b>Jean</b>	Ouvrir le champ des possibles pour des jeunes en situation de décrochage scolaire	- Porteur : Mission Emploi - Partenaires : AAPI, centres sociaux, MJC, centre de formation CYFORM
<b>Cité Michel Basquiat</b>	<b>Jean</b>	La parenthèse	- Porteur : Mission Emploi - Partenaires : Club Régional d'Entreprises Partenaires de l'Insertion, Chambre des Métiers et de l'Artisanat, Association PRISME (accompagnement psychologique), Proximité, CUBE (tiers lieu d'éducation), MELT, Mission de Lutte contre le Décrochage Scolaire, AFPA, Contrat Local d'Éducation Artistique, Théâtre du Nord, Forum départemental des sciences, Unité territoriale de Prévention et d'Action Sociale, centres sociaux, Maison des parents, Université Paris 8 (volet évaluation de l'action)
<b>Cité Bourgeois</b>	<b>Louise</b>	Discovery	- Porteur : FACE - Partenaire : Entreprise Total

**» Sur le volet des nouveaux parcours d'insertion, des innovations partenariales qui s'amorcent quelque peu difficilement**

D'une manière relativement partagée, **les partenariats sur le volet des « nouveaux parcours d'insertion » restent à ce jour limités**, ce qui s'explique notamment par le fait que ce volet thématique reste encore généralement peu investi, par les Cités éducatives.

Dans les territoires étudiés, **les liens avec des acteurs tels que la Mission locale ou Pôle emploi restent plutôt distendus**. Si les missions locales participent à un certain nombre de « temps forts » et peuvent apporter des appuis ponctuels sur des actions (ex : mise en relation avec des entreprises), on note, de manière générale, que ces dernières **ne sont pas à ce jour parvenues à trouver leur place au sein des Cités éducatives, en partie en raison du différentiel de publics ciblés par les Cités éducatives** – qui se concentrent encore aujourd'hui majoritairement sur les moins de 15 ans – et les missions locales – qui s'adresse aux jeunes de 16 à 25 ans. Quant à Pôle emploi, si de premiers contacts ont été établis par certaines Cités éducatives, cela ne s'est pas traduit, à ce stade, par une implication formalisée de l'opérateur.

À noter, également, **qu'une réflexion a été amorcée par certaines Cités éducatives sur des articulations à trouver avec les Cités de l'emploi**, qui sont également expérimentées sur certains des territoires étudiés :

- Sur la Cité JR, la Cité éducative et la Cité de l'emploi peuvent imaginer collaborer, mais ne répondent pourtant pas au même découpage territorial, ce qui vient nettement complexifier le partenariat local.
- Sur la Cité Frida Kahlo, un certain nombre d'échanges ont d'ores et déjà eu lieu entre les représentants de la Cité éducative et ceux de la Cité de l'emploi, mais à ce jour, ceux-ci n'ont débouché sur aucune coopération structurée. De part et d'autre, les acteurs semblent avoir peu de visibilité sur leurs offres de services respectives et sur les synergies qui pourraient être construites.

*« Au premier abord, le lien n'est pas bien visible entre la Cité Educative et la Cité de l'emploi. Mais il y a des sujets sur lesquels on peut se rejoindre : la méconnaissance du tissu économique, les filières de formation, là-dessus on peut travailler. Mais concrètement, je ne vois pas ce qu'ils attendent de nous pour le moment. Je mets toutes mes ressources à leur disposition, ils le savent. » Extrait d'entretien avec un partenaire*

## 10.2 Le bilan général des actions

### 10.2.1 Des actions qui, dans leur majorité, recueillent un regard positif de la part des parties prenantes, malgré des dysfonctionnements fréquemment rencontrés

De manière générale, les parties prenantes apparaissent **majoritairement satisfaits du déploiement des actions étudiées**, sans masquer pour autant les dysfonctionnements et obstacles qui ont pu être rencontrés. Le simple fait d'avoir eu l'occasion de mettre en œuvre **des actions qui comportent une dimension expérimentale constitue en soi un élément de satisfaction**, et les difficultés rencontrées sont également vues comme des sources d'enseignements, qui peuvent être tirés pour améliorer ou réajuster les actions. Du point de vue des parties prenantes, les principales plus-values apportées par la Cité éducative sur leur action concernent donc **« le droit à l'innovation »** qui leur est accordé, et **la dimension fédératrice** de la démarche, qui amène le plus souvent à créer avec d'autres acteurs du territoire, connus ou non.

Parmi les actions étudiées, **certaines sont considérées comme des succès** et ont globalement rempli leurs objectifs conformément à ce qui était prévu, à l'image, par exemple, de l'action **La parenthèse** (Cité JM Basquiat) ou encore de l'action **Des mots et des gestes de travail** (Cité Agnès Varda), à propos desquels les professionnels et/ou les jeunes témoignent d'une mise en œuvre qui a globalement répondu à la manière dont le projet avait été conçu initialement. A l'inverse, on note également que **nombre d'actions ont rencontré des difficultés dans la mise en œuvre**, qui ont parfois amené les porteurs de projet à réajuster leur approche. Ces difficultés ne doivent cependant pas nécessairement être considérées comme problématiques, dans la mesure où elles **s'inscrivent dans une démarche expérimentale mise en avant par les Cités éducatives**. Les principales difficultés rencontrées concernent les éléments suivants :

- Des difficultés de sourcing,
- Des difficultés à maintenir la mobilisation des jeunes sur la durée (désengagement de jeunes),
- Des actions pour lesquelles les critères de ciblage des publics s'est révélé inadapté (public cible trop restrictif ou au contraire trop ouvert),
- Des difficultés liées au manque de disponibilité ou au désengagement de certains partenaires (notamment des entreprises),
- Des difficultés organisationnelles et logistiques.

### 10.2.2 Des actions qui, pour une majorité, sont amenées à se poursuivre et s'étendre

Malgré les difficultés présentées précédemment, il est à noter que **dans une majorité des cas, les actions sont amenées à se pérenniser dans le temps**, soit en mobilisant de nouveau des financements spécifiques (qui peuvent venir de la Cité éducative ou d'autres bailleurs), soit en réintégrant les pratiques et services développés dans le fonctionnement habituel des structures, ce qui est plus rare mais reste possible. A noter d'ailleurs que toutes les actions ne nécessitent pas de financements spécifiques : par exemple, l'action **Les cordées de la réussite** [Cité JR], n'avait pas mobilisé de financements de la Cité éducative).

*Synthèse des perspectives de pérennisation, voire de mise à l'échelle des actions*

	Intitulé de l'action	Cité	Action renouvelée avec un nouveau financement Cité éducative	Action pérennisée indépendamment de la Cité éducative	Absence de visibilité, à ce stade, sur la suite
Action 1.	Les passages de la 3e au lycée (GPDS)	JR			
Action 2.	Les cordées de la réussite	JR			
Action 3.	Tiers-Lieu jeunesse	Frida Kahlo			
Action 4.	Groupe d'action Stage de Troisième	Frida Kahlo			
Action 5.	La Parenthèse	JM Basquiat			
Action 6.	Team Emploi Sport (Objectif Emploi)	JM Basquiat			
Action 7.	Fabrique ton service civique (MELT)	JM Basquiat			
Action 8.	Référente 12-25 ans	L. Bourgeois			
Action 9.	Des mots aux gestes, l'imaginaire du travail chez les jeunes (Travail et Culture)	A. Varda			

#### L'exemple de la Cité JM Basquiat : l'action « La parenthèse » va se poursuivre, avec l'appui d'autres financements

La mise en dynamique impulsée sur le territoire avec le soutien de la Parenthèse et de la Cité éducative a poussé des établissements scolaires privés, publics et un tiers-lieu éducatif **Le CUBE**, à aller plus loin dans leur recherche de mise en synergie et **répondre ensemble à l'Appel à manifestations d'intérêt « compétences et métiers d'avenir » de la Caisse des dépôts** (dépôt automne 2022) pour proposer un **projet sur le parcours de formation et d'insertion des jeunes**. La proposition, soutenue par le chef d'établissement du collège chef de file de la Cité, représente pour lui une émanation et un prolongement de La Parenthèse, d'ailleurs intégrée dans le projet. Cette réponse conjointe est pour lui **symptomatique de l'ouverture de l'éducation nationale et de l'alliance qui se fait avec les partenaires et la prévention spécialisée dans le cadre de la Cité**.

## 10.3 Des effets variables sur les jeunes bénéficiaires des actions conduites

A l'échelle des 9 actions étudiées, et malgré la diversité de leurs objectifs et modalités de mise en œuvre, on identifie **3 grands types d'effets qui ont pu être observés sur les jeunes** ciblés par ces dernières.

### 10.3.1 Une sensibilisation à différents choix possibles en matière d'orientation, sans pour autant que cela n'aboutisse à une véritable construction de projet professionnel

On note en premier lieu que chacune des actions étudiées **contribue, de près ou de loin, à sensibiliser une partie des jeunes sur le champ des possibles en matière d'orientation**. En effet, tout projet, qu'il soit plutôt relatif à l'orientation, à l'insertion ou à la prévention du décrochage scolaire, qu'il comprenne un suivi sur la durée, un suivi ponctuel ou une simple mise à disposition de ressources, contribue d'une manière ou d'une autre à **apporter aux publics des moyens d'amorcer une réflexion sur leur orientation**.

On observe ainsi, à des degrés divers selon les projets, des jeunes qui **engagent une réflexion personnelle et introspective sur leur avenir** scolaire et/ou professionnel, **mettent des mots sur leurs envies**, et **prennent des renseignements sur des possibilités d'orientation envisageables**. L'amorce de cette réflexion peut se faire avec l'aide d'un professionnel spécialisé (comme c'est le cas par exemple dans le cadre des actions **Fabrique ton service civique** ou **La parenthèse**) ou simplement grâce à des ressources mises à disposition par les porteurs de projet (par exemple dans le cadre du **Tiers-lieu science Odysée**).

Cette première **mise en mouvement d'une réflexion** constitue donc l'effet le plus communément relevé parmi les actions étudiées, mais **ne présage pas nécessairement d'un enclenchement rapide de choix et de démarches claires**. En effet, parmi les actions étudiées, à ce stade, on relève très peu de cas de jeunes ayant été au bout d'une réflexion et pris une décision marquée sur leur orientation future. On reste plutôt, **dans la majorité des cas, dans le registre de la simple sensibilisation à différentes possibilités ou à certains métiers/secteurs particuliers**.

#### Quelques illustrations

- A l'issue de l'accompagnement proposé dans le cadre de l'**action Fabrique ton service civique** (Cité JM Basquiat), plusieurs jeunes rencontrés confient avoir désormais davantage de perspectives et visibilité concernant leur avenir. Ils ont apprécié les nombreuses découvertes réalisées dans le cadre de l'action, les visites d'association, des lieux culturels, les jeux ludiques ainsi que la cohésion du groupe. **Un des jeunes a particulièrement aimé la visite organisée dans l'EHPAD**, ce qui lui a confirmé sa volonté de travailler dans ce milieu. **Un autre souhaiterait réaliser son service civique dans le domaine sportif ou dans l'animation**, car il aime travailler avec des enfants. **Plusieurs d'entre eux ont réalisé en l'espace de quelques semaines plusieurs journées de bénévolat, qui sont autant d'expériences valorisables dans le cadre professionnel et constituent des atouts dans leurs candidatures pour les services civiques**
- Dans du **groupe d'action stages de 3ème** (Cité Frida Kahlo), les élèves ont certes eu une première expérience du monde professionnel, mais n'en ont pas pour autant réalisé un choix sur leur orientation future. En effet, pour la grande majorité des bénéficiaires, le stage a pu **nourrir la réflexion** certes, mais celle-ci n'a **pas vraiment bougé à l'occasion du stage**, ce qui renforce en effet l'idée que le stage est un **élément ponctuel, quoiqu'important, dans un processus d'orientation qui est plus long et plus complexe**. Ainsi, le stage apparaît positif sur la connaissance du monde de l'entreprise, souvent avec des jeunes qui pourtant sont là par défaut. Parmi les élèves bénéficiaires rencontrés en focus group, une seule personne a été bousculée quant à son choix d'orientation, et

cela paraît moins le fruit des réflexions engagées par le stage lui-même que par un ensemble de facteurs.

### 10.3.2 Un effet de remobilisation qui concerne en particulier les actions visant des publics en rupture et proposant un accompagnement structuré

Un autre effet qui a été relativement fréquemment identifié dans le cadre de nos études de cas est une certaine remobilisation, qui se traduit par une variété d'indices (**reprise de confiance en soi, motivation, jeunes qui retrouvent le goût de l'école...**). Ce type d'effets se vérifie **principalement dans le cas de projets qui incluent un véritable suivi et accompagnement structuré, et qui s'adressent à des publics en situation de rupture**, à l'image de ce qui est fait dans le cadre des projets **La parenthèse** (Cité JM Basquiat), **Fabrique ton service civique** (Cité JM Basquiat), **Team emploi sport** (Cité JM Basquiat) **ou encore GPDS** (Cité JR). En effet, le suivi et/ou les activités mises en œuvre **contribuent à une mise en mouvement des jeunes**, voire à une forme de dépassement de soi (dans le cadre du projet **Team emploi sport**, notamment).

A l'inverse, **les autres types de projets, qui s'appuient davantage sur des interventions ponctuelles**, à l'image du **projet Des mots et des gestes de travail** (Cité Agnès Varda) ou des **Cordées de la réussite** (Cité JR), ou sur des ressources simplement mises à disposition des jeunes, à l'image des interventions de la **référente 12-25** (Cité Louise Bourgeois), ou du **Tiers-lieu Science Odysée** (Cité Frida Kahlo) **ne semblent pas être de nature à produire des effets palpables sur la remobilisation et la confiance en soi**, en particulier en raison de la dimension très ponctuelle de l'intervention. Mais cela permet « d'initier des choses », avec des actions dont les effets sont retravaillés par d'autres intervenants, notamment lorsque les groupes captifs.

#### Quelques illustrations

- Dans le cadre de l'action **La parenthèse** (Cité JM Basquiat), M., jeune fille ayant un rapport difficile avec les principes de l'institution scolaire, a intégré La Parenthèse l'an passé suite à un conseil de discipline et l'exclusion de son collège pour mauvais comportement. D'abord accompagnée une semaine, **elle est finalement restée 3 mois soutenue par différents professionnels notamment 4 professeurs de son nouvel établissement**, qui se sont mobilisés pour lui enseigner des cours particuliers et l'aider dans la préparation de son brevet. M. s'est rapidement sentie à l'écoute et plus sereine à La Parenthèse. **L'esprit de groupe et la bienveillance** ont particulièrement contribué à son adhésion. **M., particulièrement fragile, a été accompagnée dans son entrée au lycée** et revient toujours régulièrement à La Parenthèse pour rencontrer les éducateurs. **Ses ambitions de formation n'ont pas changé**, et elle souhaite toujours devenir vétérinaire. Ses relations avec l'école restent néanmoins toujours un peu difficiles, même si elles se sont beaucoup améliorées. Pour l'éducatrice, **le parcours de M. est sans nul doute celui le plus abouti ce jour à La Parenthèse et illustre le travail réalisé par l'éducation nationale et la prévention spécialisée pour accompagner un jeune et sa famille.**
- Dans le cadre de l'action **Team emploi sport** (Cité JM Basquiat), d'après les porteurs, les séances sportives ont eu un impact tout à fait bénéfique sur le plan social et permis aux jeunes femmes d'acquérir de **nouvelles capacités telles que ; la gestion de l'échec, le contrôle de soi, la capacité à coopérer, la prise d'initiatives, l'autonomie, ou encore les qualités organisationnelles.** Les séances de boxe permettent de **renforcer les compétences, de travailler sur la timidité, la confiance en soi et l'estime en soi.** Plusieurs bénéficiaires rencontrées lors de l'événement affirment avoir progressé sur ces points et sont reconnaissantes envers les professionnels qui les ont accompagnées. Elles mettent particulièrement en avant **la bienveillance, la capacité d'écoute, et l'adaptation des séances par la coach sportive.**
- Dans le cadre de l'action **Fabrique ton service civique** (Cité JM Basquiat), il est en possible de voir les effets de l'accompagnement sur le comportement **des jeunes, qui ont adhéré au projet, et se sont**

**investis tout au long des ateliers** ainsi qu'à la réunion de bilan précédemment décrite. Au-delà de ce marqueur d'engagement, **les jeunes ont repris confiance en eux et se sont davantage ouverts**. Alors qu'ils ont pour la plupart vécu des épisodes difficiles par le passé, **ils sont aujourd'hui plus en capacité de s'exprimer sur leur expérience et leurs émotions**.

*« C'est sans commune mesure avec le démarrage, on est sur un groupe extrêmement introverti. [...] Y'a pleins de jeunes qui ne mettaient pas un pied dehors. [...] Donc oui, moi ils m'ont bluffé. On a commencé l'action avec des jeunes qui parlaient pas et on termine avec des pipelettes ! [rires] »*  
**Extrait d'entretien avec l'équipe projet de la mission locale**

- Dans le cadre de l'action **GPDS** (Cité JR), parmi les effets identifiés, la **confiance en soi** et la **capacité renforcée d'expression** des jeunes au sein du groupe, sont systématiquement identifiées par les professionnels intervenus autour ou dans l'action.

*« On a eu à travailler avec 2 groupes très différents : un groupe très bienveillant, et un autre, avec plus de violence (verbale, une communication violence) qui a invité à un certain cadrage. Mais des jeunes qui ont évolué notamment dans l'expression des émotions, du fait de l'intervention complémentaire des différents interlocuteurs. On a pu observer des jeunes qui osaient prendre la parole à la fin des séances ... ça relève de comment je m'affirme. Une évolution très marquée dans l'un des 2 groupes. Sur le second, le groupe était peut-être un peu trop important en taille, et ça n'a pas laissé la pleine place à ceux qui étaient intervertis. »*  
**Extrait d'entretiens et de l'enquête auprès des intervenants**

### 10.3.3 Pour les jeunes les plus en rupture, des actions qui contribuent à un « raccrochage » dans un parcours plus structuré

Alors que la **prévention du décrochage scolaire et de la désinsertion sociale est au cœur de plusieurs actions** étudiées, il est important de souligner la **spécificité des effets produits par ce type d'actions**, qui poursuivent un objectif précis : celui d'empêcher un décrochage, en parvenant à « raccrocher » ces jeunes dans un parcours structuré, au sein ou en dehors du cadre scolaire.

Parmi les actions étudiées, on observe ainsi **qu'une partie non négligeable (souvent autour de 50% des jeunes engagés) parvient effectivement à réintégrer un parcours pédagogique ou d'insertion**, par exemple à travers une reprise de cursus scolaire, une entrée en formation, la réalisation d'un service civique, voire une entrée en emploi.

#### Quelques illustrations

- Dans le cadre de l'action **Fabrique ton service civique** (Cité JM Basquiat), parmi les 4 jeunes de la première session encore en cours d'accompagnement et ayant poursuivi leurs recherches :
  - > **1 jeune est en service civique au Secours Populaire,**
  - > **1 jeune débute prochainement son service civique dans une structure intervenant dans la petite enfance,**
  - > **1 jeune s'oriente vers une reprise d'études en lycée,** à défaut d'avoir trouvé une mission de service civique en esthétique.
- Dans le cadre de l'action **Team emploi sport** (Cité JM Basquiat), en date de mai 2022, 23 jeunes participants à la première année du déploiement de l'action avaient été pris en charge et accompagnés dans des démarches socio-professionnelles par les CIP de l'association. Parmi eux, **11 jeunes ont été réorientés ou réinsérés, dont :**
  - > **2 jeunes ont été accompagné pour la reprise de leurs études (CAP petite enfance) ;**
  - > **1 jeune a intégré une formation d'éducateur spécialisé ;**

- › 1 jeune est accompagné pour une **entrée en formation de brevet spécialité éducateur sportif mention activités physiques pour tous (BP JEPS)** ;
- › 4 jeunes ont intégré une **Garantie jeunes** ;
- › 4 jeunes ont trouvé un **emploi dont 1 en CDI, 1 en contrat d'un an, et 2 en intérim.**

### » Synthèse des effets produits sur les jeunes ciblés par les actions

	Intitulé de l'action	Cité	Inspiration et ouverture champ possibles	Remobilisation et confiance en soi	Raccrochage à un parcours structuré
Action 1.	Les passages de la 3e au lycée (GPDS)	JR			
Action 2.	Les cordées de la réussite	JR			
Action 3.	Tiers-Lieu jeunesse	Frida Kahlo			
Action 4.	Groupe d'action Stage de Troisième	Frida Kahlo			
Action 5.	La Parenthèse	JM Basquiat			
Action 6.	Team Emploi Sport (Objectif Emploi)	JM Basquiat			
Action 7.	Fabrique ton service civique (MELT)	JM Basquiat			
Action 8.	Référente 12-25 ans	L. Bourgeois			
Action 9.	Des mots aux gestes, l'imaginaire du travail chez les jeunes (Travail et Culture)	A. Varda			

### 10.3.4 Une analyse des effets qui se doit de rester prudente

Après avoir présenté ces effets, il reste important de souligner qu'en **l'absence d'un recul suffisant sur les suites de parcours**, car de nombreux projets sont en cours ou récemment terminés, et dans la mesure où **peu de porteurs de projets ont été en mesure de produire des bilans faisant état des effets de leur action sur les parcours de leurs bénéficiaires**, il n'est pas aisé d'avoir une visibilité claire sur l'efficacité des projets en question, et plus généralement sur les effets des Cités éducatives sur l'orientation, l'insertion et la prévention du décrochage. Un suivi de cohorte tourné sur les trajectoires d'insertion et parcours scolaires nécessite en effet des moyens que de nombreuses cités n'ont pas, ou n'ont pas eu la possibilité de mobiliser.

Par ailleurs, la grande diversité des objectifs et modalités de mise en œuvre des actions soutenues dans le cadre des Cités éducatives **limite, de fait, notre capacité à dégager des enseignements transversaux robustes** concernant l'efficacité des actions conduites sur ce champ par les Cités éducatives

*Synthèse des modalités de suivi déployées à l'échelle des actions*

	Intitulé de l'action	Cité	Un suivi basé sur la satisfaction des jeunes	Un suivi de cohorte inscrit dans le temps	Absence de suivi (ou suivi à construire)
Action 1.	Les passages de la 3e au lycée (GPDS)	JR			
Action 2.	Les cordées de la réussite	JR			
Action 3.	Tiers-Lieu jeunesse	Frida Kahlo			
Action 4.	Groupe d'action Stage de Troisième	Frida Kahlo			
Action 5.	La Parenthèse	JM Basquiat			
Action 6.	Team Emploi Sport (Objectif Emploi)	JM Basquiat			
Action 7.	Fabrique ton service civique (MELT)	JM Basquiat			
Action 8.	Référente 12-25 ans	L. Bourgeois			

Action 9.	Des mots aux gestes, l'imaginaire du travail chez les jeunes (Travail et Culture)	A. Varda			
-----------	---	----------	--	--	--

## 10.4 Des effets variables sur les pratiques professionnelles

### 10.4.1 Une réflexion sur leur propre action portée par les professionnels dans le cadre des Cités éducatives

Pour les professionnels, les Cités éducatives sont en premier lieu l'occasion de **s'essayer à des logiques expérimentales, qui impliquent en premier lieu d'engager une réflexion sur sa propre action** et les compléments qu'il serait pertinent d'y apporter. Cette réflexion, menée en collectif (à travers des réunions de la Cité pour échanger sur les pratiques des professionnels intervenant auprès de la jeunesse) et/ou à l'échelle de chaque organisation partie prenante, constitue l'un des effets les plus communément identifiés par les parties prenantes interrogés.

#### Illustration

- Dans le cadre de l'élaboration de l'action **Fabrique ton service civique** (Cité JM Basquiat), **des réflexions, menées en lien avec la Cité éducative**, ont été menées en amont et tout au long de la mise en place de l'action, afin d'ajuster l'action :

*« Sur les 2 AAP, la coordinatrice de la Cité nous a permis d'avoir du recul sur nos actions (projet « Ouvrir le champ des possibles » et projet « Fabrique ton service civique ». On a eu des échanges sur le projet fabrique ton service civique. La cité éducative nous apporte un appui, du conseil, et de l'information. Ça nous permet d'expérimenter des choses. On se dit : il faut faire plutôt comme ça, on réajuste... Ça permet de tester. » Extrait d'entretien avec la responsable d'équipe de la mission locale*

- Dans le cadre de l'action **Référente 12-25** (Cité Louise Bourgeois), **le groupe thématique « Persévérance et ambition » a été créé et animé**, réunissant 25 acteurs du champ de la jeunesse, et consacré aux enjeux de réussite éducative, de persévérance scolaire, d'ambition, d'orientation et d'insertion professionnelle. Les réflexions collectives qui ont été menées à l'occasion des 6 rencontres organisées en 2021 et 2022 ont d'ailleurs abouti à l'élaboration et la mise en œuvre d'actions concrètes, organisées collectivement, par exemple **l'organisation de soirées de témoignages d'anciens élèves, aujourd'hui insérés professionnellement, afin d'inspirer les élèves et leurs parents**, ou encore **l'organisation de 2 visites d'entreprises et d'organismes de formation**, adressées à l'ensemble des jeunes du quartier couvert par la Cité éducative.

### 10.4.2 Une consolidation des partenariats

**L'approche partenariale constitue l'un des points sur lesquels les pratiques évoluent le plus fortement dans le cadre des actions soutenues par les Cités éducatives** : parmi les actions étudiées, la grande majorité comporte en effet une dimension partenariale, plus ou moins centrale dans le projet, qui pousse les parties prenantes à travailler en lien avec d'autres acteurs du territoire (ex : projets mis en œuvre par des équipes pluridisciplinaires, projets inter-degrés...). Plus généralement, les Cités éducatives favorisent une meilleure connaissance mutuelle entre acteurs du territoire et une consolidation des partenariats.

#### Illustration

Dans le cadre de l'action **Les cordées de la réussite** (Cité JR), **le partenariat est ce sur quoi les effets d'expriment de la façon la plus significative**. En effet, malgré les enjeux soulignés précédemment, la

dynamique partenariale qui a accompagné l'installation des Cordées de la réussite, et **les liens construits entre collèves et lycées, a d'ores et déjà contribué à renforcer les liens en inter-degrés** ; ce qui conforte l'une des ambitions de la Cité éducative.

« La Cité éducative souhaite contribuer à renforcer la liaison inter degrés et les cordées de la réussite sont un moyen de plus pour contribuer à la mise en cohérence et à la construction d'un projet de territoire. A l'échelle des établissements, on doit avoir des plans pluriannuels d'orientation, et l'approche globale que pourrait favoriser la Cité éducative pourrait constituer un vrai atout dans le travail avec les lycées, pour harmoniser les pilotages et finalement ; offrir encore plus de cohérence. »

« Avec l'arrivée d'une seconde Cité éducative sur le territoire de [la même Ville] qui permet de couvrir l'ensemble du réseau d'éducation prioritaire local, on peut espérer mailler encore plus en finesse ce lien, avec des cordées autour des Arts qui pourrait être constituées avec l'établissement chef de file de la seconde Cité... » **Extrait d'entretien avec la cheffe de file « cordées » à l'échelle de la Cité éducative JR**

### 10.4.3 Des approches pluridisciplinaires dans la mise en œuvre des actions

Les Cités éducatives ont également été, dans certains cas, l'occasion de pousser à la mise en œuvre d'actions véritablement pluridisciplinaires, basé sur **une intervention en transversalité entre des acteurs issus d'institutions différentes (ex : personnels de l'éducation nationale, éducateurs spécialisés, professionnels de l'accompagnement socio-professionnel...)**. Cf *Analyse proposée dans la partie « mise en œuvre »*

#### Illustration

Dans le cadre de l'action **La parenthèse** (Cité JM Basquiat), pour les acteurs de la prévention spécialisée, ce projet a été l'occasion d'intégrer de nouvelles compétences au sein de l'équipe et se rendre compte du réel intérêt de celles-ci pour la pratique professionnelle : apporter un regard éclairé sur le volet compétences et orientation des jeunes avec l'appui d'un CIP complémentaire aux conseillers de la mission locale et un regard sur la situation psychosociale et le bien-être des élèves avec l'appui d'une psychologue. In fine, ces expertises assurent de mieux comprendre la situation d'un jeune et améliorer les réponses dans l'accompagnement fourni. De même, **le travail plus en transversalité avec l'éducation nationale offre une appréhension plus fine de l'approche des psychologues de l'Education Nationale aux éducateurs et une fluidité plus grande dans l'orientation des élèves, en lien avec le CIO**. L'ensemble de ces nouvelles clés de lecture participent notamment de la **volonté de l'association de travailler plus fortement la question du répit parental**.

Synthèse des effets produits sur les pratiques professionnelles

	Intitulé de l'action	Cité	Réflexion sur sa propre action	Participation à une réflexion collective	Consolidation des partenariats	Modalités de travail pluridisciplinaires
Action 1.	Passages de la 3e au lycée (GPDS)	JR				
A. 2.	Les cordées de la réussite	JR				
A. 3.	Tiers-Lieu jeunesse	F Kahlo				
A. 4.	Groupe d'action Stage de 3 <sup>ème</sup>	F Kahlo				
A. 5.	La Parenthèse	Basquiat				
A. 6.	Team Emploi Sport (Objectif Emploi)	Basquiat				
A. 7.	Fabrique ton service civique (MELT)	Basquiat				
A. 8.	Référente 12-25 ans	Bourgeois				

## 10.5 Synthèse des forces – faiblesses des actions mises en œuvre

Les forces / bonnes pratiques	Les marges de progression / les freins identifiés
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les Cités éducatives, leviers pour repenser l'offre d'accompagnement et développer des actions originales, qui font bouger les lignes, qui innovent de différentes manières</li> <li>➤ Des liens opérés entre acteurs de mondes différents (monde éducatif, monde économique, acteurs de l'orientation...), à la fois à travers des réflexions collectives et la mise en œuvre d'actions concrètes</li> <li>➤ Une capacité des Cités éducatives à renforcer des dispositifs déjà existants (ex : cordées de la réussite, GPDS, tiers-lieux...)</li> <li>➤ Pour les jeunes, des effets sur la sensibilisation au champ possibles, la remobilisation, le raccrochage à des parcours structurés</li> <li>➤ A l'issue de certaines actions, des sorties de parcours encourageantes (retour à l'école, entrée en service civique, entrée sur une formation professionnelle, entrée en emploi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Des actions qui, bien souvent, restent concentrés sur le public 11-15 ans et intègrent des effectifs de bénéficiaires limités</li> <li>➤ Un certain nombre d'acteurs qui restent relativement rarement associés aux actions : familles, entreprises, service public de l'emploi...</li> <li>➤ Des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre d'une part non négligeable d'actions (difficultés de sourcing, désengagement de bénéficiaires, désengagement de partenaires...)</li> <li>➤ Un suivi des bénéficiaires des actions dans le temps qui n'est pas systématisé, et limite la capacité à connecter l'action aux parcours des jeunes</li> </ul>
Opportunités	Menaces/ risques
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Des Cités éducatives qui pour certaines se poursuivent et qui permettront de poursuivre la dynamique enclenchée : animation du groupe de travail et poursuite de l'accompagnement des jeunes</li> <li>➤ Une majorité d'actions qui sont amenées à être pérennisées, entièrement ou partiellement, avec ou sans poursuite du soutien financier de la Cité éducative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Des actions dans lesquelles la participation, pour certains acteurs, se fait à ressources constantes, ce qui pèse sur le temps de travail et peut amener à un désengagement</li> </ul>



## 11 Annexes

### 11.1 Bilan de collecte du travail réalisé entre septembre 2021 et janvier 2022

#### Bilan de collecte sur la Cité JR

Les entretiens menés	17
Chef de projet – coordinateur Cité Educative	2
Membre de la Troïka – Directeur de l'éducation Ville	1
Membre de la Troïka - Délégué du préfet	2
Membre de la Troïka - Principal du collège chef de file	1
Principaux de collèges partenaires	2
IEN co-pilotes du REP +	2
Chef de projet – coordinateur Politique de la Ville	1
Porteurs d'actions	6
Les autres modalités de collecte	1
Observation non participante séminaire de travail	1

#### Bilan de collecte sur la Cité Agnès Varda

Les entretiens menés	11
Chef de projet - coordinateur Cité Educative	2
Membre de la Troïka - Principal du collège chef de file	1
Membre de la Troïka - DGA Services à la Population	1
Membre de la Troïka - Délégué du préfet	1
Membre de la Troïka - Elue à la ville	1
Principal d'établissement collège partenaire	1
IEN Co-Pilote du REP+	1
Coordinateur du micro-lycée membre de la Troïka	1
Cité de l'emploi - directrice GIP RESA	1
Porteur d'action	1
Les autres modalités de collecte	1
Observation non participante comité technique	1

## Bilan de collecte sur la Cité Louise Bourgeois

Les entretiens menés	14
Coordinatrice Cité Educative– Ville - Agglomération	1
Membre de l'équipe projet - Principal du collège chef de file	1
Membre de l'équipe projet – Direction Vie des Quartiers, Politique de la Ville et Emploi du Territoire – Communauté d'Agglomération	1
Membre de l'équipe projet - Déléguée du préfet	1
Membre de l'équipe projet - Conseil Départemental	1
Membre de l'équipe projet - Référente 12-25	1
Membre de l'équipe projet - Coordinatrice REP+	1
Elus à la ville – Emploi / insertion / Jeunesse	2
Partenaire - Cheffe de service Politique de la Ville – CARENE (Communauté d'agglomération)	1
Partenaire – Agence Départementale de Prévention Spécialisée	1
Partenaire – Mission locale	1
Partenaire – CIO	1
Partenaire - MLDS	1
Les autres modalités de collecte	2
Observation de la tenue d'un groupe thématique « Persévérance et ambition »	1
Participation au séminaire de rentrée de la Cité éducative 2021	1

## Bilan de collecte sur la Cité Frida Kahlo

Les entretiens menés	12
Coordinatrice Cité Educative– Ville - Agglomération	1
Membre de la Troïka - Principal du collège chef de file	1
Membre de la Troïka – Direction Vie des Quartiers, Politique de la Ville et Emploi du Territoire – Communauté d'Agglomération	1
Membre de la Troïka - Déléguée du préfet	1
Elu à la ville – Emploi / insertion	1
Partenaire institutionnel – Département	1
Cheffe de service Emploi – Communauté d'Agglomération	1
Cheffe de service Prévention Spécialisée et Réussite Educative – Communauté d'Agglomération	1



Partenaire – Mission locale	1
Porteur d'action	3
<b>Les autres modalités de collecte</b>	<b>1</b>
Visite de locaux / porteur d'action	1

### Bilan de collecte sur la Cité Jean-Michel Basquiat

<b>Les entretiens menés</b>	<b>12</b>
Chef de projet – coordinateur Cité Educative	2
Membre de la Troïka – Elu à la ville	1
Membre de la Troïka - Délégué du préfet	1
Membre de la Troïka - Principal du collège chef de file	1
Coordinateur REP	1
DGA à l'éducation à la ville	1
Porteurs d'actions	5
<b>Les autres modalités de collecte</b>	<b>2</b>
Observation non participante groupe de travail	1
Focus group porteurs d'action (x 4 porteurs)	1

## 11.2 Le périmètre du travail réalisé sur l'étude approfondie d'un échantillon d'actions, conduit entre mai et octobre 2022

### 11.2.1 Les actions choisies et la motivation du choix des actions

Le présent rapport s'appuie sur 9 études de cas ciblées, déployées à l'échelle d'actions portées dans le cadre des travaux des 5 Cités éducatives de notre échantillon.

En miroir des objectifs du présent rapport, les investigations menées avaient ainsi vocation à :

- **Permettre d'illustrer les approches et les dynamiques partenariales** et ainsi traduire l'approche des Cités éducatives étudiées ;
- **Rendre compte de la plus-value des Cités éducatives, dans la construction d'un diagnostic partagé des besoins, dans la construction partenariale d'actions en réponse ainsi que dans la mise en cohérence des réponses existantes, et dans l'innovation** en termes de pratiques professionnelles, de contenu et de modalités de mises en œuvre ;
- **Identifier les effets induits sur les partenariats, les pratiques et in fine, sur les parcours scolaires et trajectoires d'insertion des jeunes.**

## » La motivation du choix des actions

Les 9 actions retenues ont ainsi été sélectionnées, pour leur capacité 1/ à illustrer, traduire l'approche portée au niveau du territoire dans le cadre du dispositif, 2/ à rendre compte de l'effet d'impulsion des Cités éducatives sur les partenariats locaux, les pratiques professionnelles, les contenus proposés, et in fine, 3/ révéler leurs impacts (avec suffisamment d'avancement dans la mise en œuvre) sur la prévention du décrochage scolaire, sur l'ambition scolaire et l'insertion professionnelle des jeunes.

Ont été exclues de l'échantillon étudié, les actions relevant d'une offre nationale, déployées de manière massives par certaines structures / associations nationales. Les actions dont le caractère très ad hoc, en termes de financement notamment, ne permettant pas de penser une forme de répliquabilité, n'ont pas non plus été retenues.

Enfin, la recherche d'une antériorité suffisante des actions a été garantie, pour offrir un caractère dynamique à l'analyse, de l'émergence des besoins, à la mise en œuvre (voire jusqu'aux effets sur les parcours pour certaines).

Au regard des critères de sélection évoqués ci-avant, on notera que le nombre d'action n'est pas identique d'une cité à une autre.

## » Les actions étudiées, en synthèse

	Axe thématique	Intitulé de l'action	Cité éducative	Nature et contenu de l'action	Public cible	Calendrier de déploiement
Action 1.	Prévention des ruptures/ Orientation	Les passages de la 3e au lycée (GPDS)	JR	Développement des compétences psycho-sociales des élèves de 3 <sup>e</sup> , aide à l'orientation et remédiation scolaire, par le biais d'un cycle d'ateliers filés sur le deuxième semestre de l'année scolaire, faisant intervenir une pluralité d'intervenants. L'action devrait se prolonger, en proposant un suivi sur le premier semestre de l'entrée en lycée.	Elèves de 3 <sup>e</sup> des collèges de la Cité en situation de décrochage (ou à risque)	Première édition déployée de janvier à juin 2022 ; deuxième édition en cours de préparation [2021-2023]
Action 2.	Orientation (ambition scolaire)	Les cordées de la réussite	JR	La Cité a été l'opportunité d'inscrire les collèges partenaires dans la dynamique des Cordées à l'échelle du territoire, avec des actions plurielles visant à soutenir l'orientation et l'ambition scolaire (découverte des métiers, tutorat...)	Elèves de 3 <sup>e</sup> des collèges de la cité	En cours [2020-2023]
Action 3.	Orientation	Tiers-Lieu jeunesse	Frida Kahlo	Un tiers-lieu sis en cœur de quartier prioritaire ouvert à la culture scientifique et dédié à favoriser l'expression des potentialités des jeunes, les méthodes collaboratives et une citoyenneté active	12 – 25 ans	A partir de Juillet 2021

Action 4.	Orientation	Groupe d'action Stage de Troisième	Frida Kahlo	Deux actions de stages collectifs mis en place pour renforcer l'offre de stage auprès des élèves de 3 <sup>ème</sup> en leur donnant l'opportunité de s'ouvrir à des secteurs et filières qu'ils n'auraient pas choisis par eux-mêmes	Elèves de 3 <sup>ème</sup>	Année scolaire 2021 - 2022
Action 5.	Prévention des ruptures, lutte contre le décrochage scolaire	La Parenthèse	Jean-Michel Basquiat	Accompagnement de groupes d'élèves décrocheurs ou en voie de l'être durant une semaine (à minima) dans un lieu dédié et organisation de différentes activités individuelles et collectives de remobilisation	Jeunes des collèges et lycées de la Cité (8 jeunes par semaine, 50 jeunes en date de fin juin 2022)	En cours sur 3 années scolaires [2022-2024]
Action 6.	Orientation et insertion	Team Emploi Sport	Jean-Michel Basquiat	Accompagnement hors les murs, de sessions sportives (1 par semaine, self défense) pour les jeunes, adossés à des suivis individuels pour travailler le volet orientation et insertion	Jeunes NEET de 16 ans et plus (40 jeunes la première année)	En cours [dont 2020-2022 via financement Cité]
Action 7.	Orientation et insertion	Fabrique ton service civique	Jean-Michel Basquiat	Accompagnement au long court à la construction ou la recherche d'un projet de volontariat en service civique et au suivi en service civique	Jeunes de 16-25 ans décrocheurs (11 jeunes)	En cours [2022-2023]
Action 8.	Orientation et insertion	Référente 12-25 ans	Louise Bourgeois	Un poste hybride, au carrefour entre fonction ressource, accompagnement direct de publics et animation d'acteurs du territoire, et pouvant potentiellement toucher à un ensemble large de thématiques	Jeunes de 12-25 ans résidant dans les QPV couverts par la CE	En cours [2021 - 2024]
Action 9.	Orientation	Des mots aux gestes, l'imaginaire du travail chez les jeunes	Agnès Varda	L'association Travail et Culture - collectif d'artistes - développant des projets de médiation culturelle et artistique - porte depuis 2016, le projet « Des mots aux gestes de travail », qui a vocation à « interroger l'imaginaire du travail chez les jeunes ».	Jeunes de 4 <sup>ème</sup> /3 <sup>ème</sup> + jeunes Maison de l'emploi	Terminé [année scolaire 2021-2022]



## » Le protocole méthodologique déployé et les observations conduites

Si des modalités d'investigations sociales ont été déployées de manière homogène sur l'ensemble des sites, la nature des actions et leurs contenus, ont guidé le déploiement d'un protocole méthodologique adapté.

Ainsi, est présenté ci-dessous le récapitulatif Cité par Cité, des temps de collecte qui ont été mis en place pour la réalisation des études de cas :

### Bilan de collecte sur la Cité JR



<b>ACTION GPDS – Les temps de collecte réalisés</b>
Entretien semi-directif avec la référente décrochage - coordinatrice de l'action (collège #1)
Entretien collectif avec les deux CPE référentes de l'action, pour le collège #2
Observation – immersion sur un temps d'atelier, avec le groupe d'élèves du collège #2 (juin 2022)
Entretiens complémentaires avec deux jeunes inscrits dans l'action
Observation non participante du temps de bilan partenarial de l'action (juin 2022)
Enquête auprès des intervenants des cycles d'ateliers
Entretiens semi-directifs avec 4 intervenants du cycle d'ateliers
Entretien semi-direction avec le référent de la Maison de quartier, partenaire du groupe du collège #1

### **ACTION Cordées de la réussite – Les temps de collecte réalisés**



Entretien semi-directif avec la pilote de l'action - (Cheffe de file Cordées/ Provisseur cheffe de file Cité)
Entretien semi-directif avec le référent décrochage de la Cité JR (année 2022-23) et ancien référent cordée du collège #3
Entretien semi-directif avec la Référente Cordée, d'un lycée tête de Cordée (encordant les établissements de la Cité au titre d'une Cordée « Sciences » et en particulier, le collège #2 au titre d'actions de tutorat)
Entretien collectif avec les référentes Cordées du collège #1 de la Cité JR et la Provisseur du Lycée international M (au titre de la Cordée « Langues » dans laquelle s'inscrit le collège #1)

### Bilan de collecte sur la Cité Frida Kahlo

#### **ACTION Stages de 3<sup>ème</sup> – Les temps de collecte réalisés**



Entretien avec un chef d'établissement
Entretien avec la coordinatrice de la Cité éducative
Entretien avec l'association ZEP – responsable de l'association
Entretien avec l'association Créé ton avenir – responsable de la structure
Focus group avec 5 élèves de 3 <sup>ème</sup>
Enquête en ligne auprès des élèves de 3 <sup>ème</sup>

#### **ACTION Tiers Lieu Jeunesse Science Odyssée – Les temps de collecte réalisés**



Entretien avec la coordinatrice de la Cité éducative
Entretien avec un centre de culture scientifique, industrielle et technique – Directeur de la structure



Entretien avec le centre de culture scientifique, industrielle et technique – Chargée de mission
Entretien avec un partenaire du centre de culture scientifique, industrielle et technique
Entretien avec le service emploi de la Collectivité

Bilan de collecte sur la Cité Jean-Michel Basquiat



<b>ACTION Team Emploi Sport – Les temps de collecte réalisés</b>
Entretien avec la coordinatrice de la Cité éducative
Entretien semi-directif avec la pilote de l'action (association d'insertion)
Entretien semi-directif avec un CIP (membre de l'équipe projet et de l'association)
Entretien semi-directif avec un coach sportif (membre de l'équipe projet, extérieur à l'association porteuse)
Observation non participante d'un événement de clôture de l'action (fin juin 2022)
Entretiens avec 3 partenaires de l'action (Sport dans ma ville, AFC, Institut Pasteur)
Entretiens auprès de 3 jeunes bénéficiaires de l'action, à l'occasion de l'événement de clôture



<b>ACTION Fabrique ton service civique – Les temps de collecte réalisés</b>
Entretien avec la coordinatrice de la Cité éducative
Entretien semi-directif avec la pilote de l'action (mission locale)
Entretien collectif avec une CIP et une référente service civique (membres de l'équipe projet et de la mission locale)
Observation non participante – immersion dans un atelier de bilan avec les jeunes bénéficiaires de l'année 1 et 2 de déploiement
Entretien avec 5 jeunes bénéficiaires de l'action, à l'occasion de l'atelier de bilan



<b>ACTION La Parenthèse – Les temps de collecte réalisés</b>
Entretien avec la coordinatrice de la Cité éducative
Entretien semi-directif avec le chef de service de l'association
Entretien semi-directif avec l'éducatrice référente et pilote de l'action au sein de l'association
Entretien collectif avec la direction de l'association, le chef de service, l'éducatrice référente et le directeur du collège chef de file et membre de la Troïka
Entretien avec un volontaire en service civique animateur dans l'action
Entretien avec deux éducatrices intervenantes en établissement scolaire et au sein de l'action
Entretien avec 2 jeunes et 1 famille bénéficiaire de l'action
Entretien avec l'équipe de recherche action de l'Université Paris VIII en charge de suivre et étudier le déploiement de l'action

Bilan de collecte sur la Cité Agnès Varda



<b>ACTION « Des mots et des gestes de travail » – Les temps de collecte réalisés</b>
Entretiens avec le porteur de projet



Entretiens avec 2 collègues impliqués
Entretien avec le Micro-lycée
Entretien avec la Maison de l'emploi
Entretien avec le centre socio-culturel
Observation du spectacle de restitution finale
Entretiens informels avec 3 jeunes (lors de la restitution)
Entretien informel avec un professeur (lors de la restitution)

Bilan de collecte sur la Cité Louise Bourgeois



ACTION « Référente 12-25 » – Les temps de collecte réalisés
Entretiens avec la référente 12-25
Entretien avec la coordinatrice de la Cité éducative
Entretien avec le principal du collège Chef de file
Entretien avec la responsable du service « Vie des quartiers » de la Ville
Entretien avec 3 membres du GT « Persévérance et ambition »
Observation d'une session du GT « Persévérance et ambition »

## 11.3 Echanges d'actualisation conduits au cours du premier semestre 2023

Sur les 5 Cités éducatives ont été menés **des entretiens conclusifs en lien avec les interlocuteurs privilégiés** qui ont suivis les travaux tout au long de la démarche. Ainsi, les entretiens ont pu concerner plus particulièrement la **coordination ou plusieurs membres de la troïka**, et donné lieu à un ou plusieurs entretiens. Ceux-ci ont été menés à l'aune de plusieurs documents cadres, pour guider les échanges, à savoir :

- Le rapport intermédiaire n°2, sur lequel les interlocuteurs étaient invités à porter leurs réactions ;
- Le cadre de questionnement de la synthèse, à partir duquel les interlocuteurs étaient amenés à porter leurs réflexions et observations ;
- Une logique plus large d'actualisation de la prise en compte de la thématique des parcours d'orientation, de formation et d'insertion, ainsi que de l'organisation de la Cité et de son inscription dans le territoire.



© Pluricité 2023. Tous droits réservés.

Ce document confidentiel est établi à l'attention exclusive de son destinataire. Toute modification, reproduction ou partage des informations contenues dans ce document est strictement interdit.