

**AGIR**

**VOLUME 1**

# **DES CITÉS ÉDUCATIVES POUR FAIRE ALLIANCE**

COMPRENDRE LA DÉMARCHE, SITUER LES ACTEURS CLÉS  
ET OUTILLER LA COOPÉRATION



# REMERCIEMENTS

Cette publication n'aurait pu voir le jour sans la contribution des partenaires nationaux qui accompagnent la démarche depuis son lancement. La coordination nationale remercie ses partenaires dont le travail collectif contribue à créer un environnement favorable au déploiement des démarches territoriales.

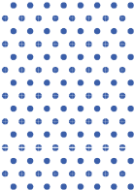
Plus encore, ce guide s'appuie sur l'expérience, les réflexions et les contributions de nombreux professionnels engagés dans les cités éducatives : représentants de l'État, élus, professionnels de l'Éducation nationale, chefs de projets opérationnels, etc. La coordination nationale adresse ses remerciements à l'ensemble de celles et ceux qui ont accepté de partager leurs expériences et apprentissages issus de leurs pratiques quotidiennes.

Enfin, la coordination nationale remercie chaleureusement le Réseau national des centres de ressources Politique de la ville (RNCRPV) pour sa contribution à l'élaboration et à la relecture de ce guide, l'expertise et l'engagement constant des équipes des centres de ressources (CRPV) en faveur de la diffusion des connaissances et de l'accompagnement des cités éducatives est une ressource précieuse.

Directeur de publication : Henri Prévost ; Suivi éditorial : Nina Lauga, Frédéric Bourthoumieu ; Rédaction : Nina Lauga, Fiona Marquet (ANCT) et Saïda Belaïd (DGESCO) ; Secrétariat de rédaction : Muriel Thoin (ANCT)

Contact : Pôle cités éducatives [citeseducatives@anct.gouv.fr](mailto:citeseducatives@anct.gouv.fr)

Dépôt légal : septembre 2026 ISBN : 978-2-488583-34-3



# SOMMAIRE

## INTRODUCTION ..... P.4

## PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE CITÉ ÉDUCATIVE ..... P.5

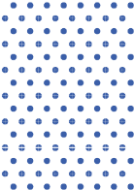
|                                                                              |      |
|------------------------------------------------------------------------------|------|
| Finalités et nature de la démarche .....                                     | p.6  |
| Les cités éducatives au croisement des politiques publiques .....            | p.7  |
| Les phases de déploiement de la démarche cité éducative .....                | p.9  |
| Gouvernance : instances de pilotage, groupes de travail et d'animation ..... | p.10 |

## LES ACTEURS DU PILOTAGE DE LA CITÉ ÉDUCATIVE ..... P.12

|                                                                       |      |
|-----------------------------------------------------------------------|------|
| La coordination nationale .....                                       | p.13 |
| Les centres de ressources politique de la ville (CRPV) .....          | p.14 |
| La commune et/ou l'intercommunalité (EPCI) .....                      | p.17 |
| Le chef de projet opérationnel .....                                  | p.21 |
| Le délégué du préfet (DP) .....                                       | p.31 |
| Le principal du collège chef de file pour l'Education nationale ..... | p.37 |
| L'inspecteur de l'Education nationale (IEN) .....                     | p.41 |
| Le référent départemental à la continuité éducative (RDCE) .....      | P.44 |
| La participation des enfants, des jeunes et des parents .....         | p.44 |

## INGÉNIERIE ET OUTILLAGE DE LA COOPÉRATION..... P.53

|                                                                                             |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| (Co)construire un plan d'actions structurantes : mode projet et approche collaborative..... | p.54 |
| La formation interprofessionnelle.....                                                      | p.63 |
| Relations partenariales : méthodes de coopération.....                                      | p.64 |
| Utiliser des outils collaboratifs pour animer et faciliter le travail en réseau.....        | p.68 |
| L'évaluation locale de la démarche.....                                                     | p.74 |
| La communication.....                                                                       | p.75 |



# INTRODUCTION

Depuis leur lancement en 2019, les cités éducatives ont profondément renouvelé les modes de coopération entre les acteurs éducatifs territoriaux. Fondée sur une logique d'alliance, cette démarche repose sur la coopération de l'ensemble des partenaires éducatifs. Initialement déployée dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), cette dynamique inspire aujourd'hui d'autres territoires soucieux de renforcer leurs coopérations locales au service de la réussite et de l'émancipation des jeunes.

Dans cette alliance, l'Éducation nationale occupe une place déterminante. Copilote de la démarche aux côtés des services de l'État chargés de la politique de la ville et des collectivités, elle en constitue l'un des points d'appui structurants. La cité éducative ne se substitue à aucun dispositif existant : elle conforte le rôle de l'École, en fait le pivot des coopérations locales et l'inscrit dans un continuum éducatif élargi, du temps scolaire aux temps périscolaire, extrascolaire et familial.

Sept années de déploiement ont permis à la démarche de démontrer toute sa pertinence. Présentes aujourd'hui dans plus de 600 quartiers prioritaires, les cités éducatives ont fait émerger des coopérations inédites, renforcé la continuité éducative et permis de construire des réponses plus cohérentes aux besoins des enfants, des jeunes et de leurs familles. Cette expérience collective a également mis en lumière une conviction forte : les cités éducatives ne constituent pas un modèle figé, mais une méthode à éprouver, adapter et à enrichir continuellement.

C'est dans cette perspective qu'a été conçu ce guide pratique. Son ambition est de recenser les enseignements issus des territoires, de partager des repères communs et de proposer des outils opérationnels pour accompagner les territoires dans la conduite de cette démarche.

Ce guide pratique s'inscrit dans une démarche éditoriale en deux volumes complémentaires :

- ce premier volume est consacré aux fondamentaux de la démarche cité éducative, à l'identification des acteurs clés de son pilotage et aux pratiques d'ingénierie indispensables à l'animation et à la consolidation des coopérations territoriales ;
- un second volume, à paraître en novembre 2026, prolongera cette réflexion en s'intéressant au renforcement des partenariats autour de grandes entrées thématiques (santé, culture, sport, etc.) et de l'articulation des dispositifs structurants de l'offre éducative locale (contrat de ville, PRE, PEDT, CTG, etc.).

Plus qu'un guide méthodologique, cet ouvrage est une invitation à faire alliance pour transformer durablement les politiques éducatives locales, afin qu'elles se montrent pleinement à la hauteur des besoins des enfants, des jeunes et de leurs familles.



# PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE CITÉ ÉDUCATIVE : un cadre de coopération structuré et transformateur





Cette première partie vise à réaffirmer les fondements, les finalités et les principes d'action des cités éducatives, afin d'en favoriser une appropriation partagée par les équipes et d'en accompagner le rayonnement sur les territoires.

## 1.1. FINALITÉS ET NATURE DE LA DÉMARCHE

La démarche cité éducative porte l'ambition d'une transformation profonde et durable des politiques éducatives, visant à permettre aux territoires de devenir des écosystèmes éducatifs organisés, capables de coopérer, d'apprendre de leurs pratiques et de produire collectivement les conditions de la réussite des jeunes. Ces changements s'inscrivent dans la poursuite des objectifs nationaux :

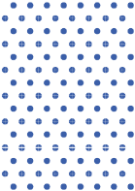
- \* **conforter le rôle de l'école** : l'école doit être attractive et rayonnante dans son environnement ;
- \* **promouvoir la continuité éducative cohérente** : l'enjeu est d'organiser autour de l'école la continuité éducative, afin de construire un lien avec les parents et les autres adultes susceptible de contribuer à la réussite dès le plus jeune âge ;
- \* **ouvrir le champ des possibles** : l'un des enjeux majeurs de la cité éducative est d'aider les enfants et les jeunes à trouver, dans leur environnement, les clés de l'émancipation. Les partenaires visent ici à multiplier les opportunités d'ouverture et de mobilité sur le monde extérieur.

Ces ambitions des cités éducatives reposent sur le déploiement d'un cadre d'intervention territorial fondé sur plusieurs leviers complémentaires :

- \* **une coopération renforcée et institutionnalisée** entre les différents acteurs éducatifs, sociaux, associatifs et institutionnels, afin de construire une dynamique partenariale durable ;
- \* **des ambitions éducatives consolidées**, avec une approche globale visant à couvrir les besoins des jeunes de 0 à 25 ans, en favorisant la continuité des parcours éducatifs, sociaux et professionnels ;
- \* **des cofinancements intégrés**, permettant de mutualiser les ressources et de garantir une meilleure efficacité des dispositifs mis en œuvre.

La démarche des cités éducatives s'inscrit ainsi dans le temps long, afin de permettre l'installation progressive de coopérations durables et la consolidation des actions engagées. Chaque territoire avance à son propre rythme, en fonction de sa situation de départ, de ses ressources, de ses dynamiques partenariales et des besoins identifiés localement. Cette approche permet d'adapter les réponses aux besoins des jeunes et des familles.

Enfin, les apprentissages issus de cette démarche ont vocation à inspirer l'ensemble des politiques éducatives vers davantage de complémentarité, de cohérence et de continuité dans les parcours des jeunes.



## 1.2. LES CITÉS ÉDUCATIVES AU CROISEMENT DES POLITIQUES PUBLIQUES

En tant qu'ensemblier des politiques publiques et des acteurs locaux, la démarche cité éducative se situe au carrefour de la politique de la ville, de l'éducation prioritaire et du droit commun. Ce dernier constituant l'horizon vers lequel doivent converger l'ensemble des actions engagées.

### LE DROIT COMMUN

Le principe de subsidiarité de la politique de la ville figure au premier plan de la loi de programmation pour la Ville et la Cohésion urbaine (dite loi Lamy) du 21 février 2014. De fait, la mobilisation des politiques de droit commun qui concourent à la réussite éducative des enfants et des jeunes est au cœur de la démarche cité éducative.

En ce sens, l'action des cités éducatives ne doit pas se substituer aux politiques éducatives, mais au contraire les renforcer et les articuler afin d'assurer une équité territoriale durable. L'enjeu est d'inscrire les actions éducatives dans une cohérence d'ensemble à l'échelle du territoire, en mobilisant les ressources existantes et en favorisant leur pérennisation.

### LA POLITIQUE DE LA VILLE

Les cités éducatives s'inscrivent dans la politique publique de la ville qui vise à réduire les écarts de développement à travers des interventions ciblées et coordonnées pour un développement harmonieux des quartiers prioritaires. Le contrat de ville constitue à cet égard le cadre d'intervention pour les quartiers prioritaires. Il définit, à l'échelle de chaque intercommunalité ou commune, les besoins prioritaires des quartiers et de leurs habitants et précise de quelle manière les politiques publiques sont mobilisées pour y répondre. Ce contrat constitue un cadre permettant aux signataires de formuler leurs engagements et de mieux coordonner leurs actions pour plus d'efficacité.



En savoir plus sur [les dispositifs de la politique de la ville](#)

# L'ÉDUCATION PRIORITAIRE

La démarche cité éducative répond aux enjeux de la politique d'éducation prioritaire qui participent aux principes généraux tels que précisés dans l'article L.111-1 du Code de l'éducation :

*« Le service public de l'éducation est conçu et organisé en fonction des élèves et des étudiants. Il contribue à l'égalité des chances et à lutter contre les inégalités sociales et territoriales en matière de réussite scolaire et éducative. Il reconnaît que tous les enfants partagent la capacité d'apprendre et de progresser. Il veille à la scolarisation inclusive de tous les enfants, sans aucune distinction. Il veille également à la mixité sociale des publics scolarisés au sein des établissements d'enseignement. Pour garantir la réussite de tous, l'école se construit avec la participation des parents, quelle que soit leur origine sociale. Elle s'enrichit et se conforte par le dialogue et la coopération entre tous les acteurs de la communauté éducative. »*

La politique d'éducation prioritaire a pour objectif de corriger l'impact des inégalités sociales et économiques en accordant aux écoles et aux établissements davantage de moyens pédagogiques, humains et financiers. Elle est mise en œuvre au sein d'un réseau d'éducation prioritaire constitué d'un collège, dit tête de réseau, et des écoles qui lui sont rattachées.

Cette politique favorise le travail collectif des équipes, l'accompagnement et la formation des enseignants pour le développement de pratiques pédagogiques et éducatives cohérentes, bienveillantes et exigeantes adaptées aux besoins des élèves et inscrites dans la durée.

Elle se fonde sur une carte des réseaux composés d'un collège et des écoles du secteur accueillant le même public.

Deux types de réseaux sont identifiés :

- \* les **REP+** qui concernent les quartiers ou les secteurs isolés connaissant les plus grandes concentrations de difficultés sociales ayant des incidences fortes sur la réussite scolaire ;
- \* les **REP**, plus mixtes socialement mais rencontrant des difficultés sociales plus significatives que celles des collèges et écoles situés hors de l'éducation prioritaire.

À la rentrée 2025, la carte de l'éducation prioritaire comprend 1 097 réseaux : 732 collèges et 4 111 écoles en REP, ainsi que 365 collèges et 2 447 écoles en REP+. Près d'1,7 million d'élèves y sont scolarisés.



En savoir plus sur [la politique de l'éducation prioritaire](#)  
Consulter [le référentiel pour l'éducation prioritaire](#)

# 1.3. LES PHASES DE DÉPLOIEMENT DE LA DÉMARCHE CITÉ ÉDUCATIVE

La démarche d'une cité éducative se déploie à travers trois phases complémentaires. Ces phases ne constituent pas des étapes figées, mais s'inscrivent dans un **processus continu**, sans cesse alimenté par les retours du terrain, les évolutions des besoins et les échanges entre partenaires, dans une **logique d'adaptation et d'amélioration permanente**.

## DIAGNOSTIC DE TERRITOIRE ET STRATÉGIE CONCERTÉE

La démarche débute par un diagnostic de territoire, permettant d'identifier les besoins des jeunes et des familles, les ressources existantes ainsi que les enjeux éducatifs prioritaires. Cette phase d'analyse partagée sert de base à l'élaboration d'une stratégie concertée entre les partenaires – préalable à toute candidature.



Découvrir [des outils de diagnostics territoriaux](#)

Découvrir [le système d'information géographique de la politique de la ville \(SIG ville\)](#)

## ÉLABORATION D'UN PLAN D'ACTION ET MISE EN ŒUVRE

Le plan d'action de la cité éducative constitue la **traduction opérationnelle des orientations définies collectivement** à partir du diagnostic de territoire. Il rassemble l'ensemble des actions et projets mis en œuvre par les différents partenaires pour répondre aux besoins identifiés des jeunes et des familles. Structuré autour d'objectifs partagés, il vise à renforcer la continuité des parcours éducatifs, à soutenir les initiatives locales et à favoriser la complémentarité des interventions. Évolutif, il est régulièrement ajusté en fonction des réalités de terrain, des résultats observés et des priorités fixées par la gouvernance, afin de garantir sa pertinence et son efficacité dans le temps.

La mise en œuvre de la cité éducative s'articule autour de deux volets complémentaires :

- \* **un volet d'ingénierie**, dédié à la coordination de la démarche, à l'animation du partenariat, à la formation des acteurs engagés, au suivi et à l'évaluation des actions ;
- \* **un volet d'actions**, qui regroupe l'ensemble des projets et dispositifs déployés concrètement auprès des jeunes et des familles sur le territoire.

Ces deux volets sont interdépendants et pensés simultanément.

## ÉVALUATION<sup>1</sup>

Enfin, la démarche intègre une phase d'évaluation, destinée à mesurer les effets des actions conduites, à apprécier leur pertinence au regard des objectifs fixés et à ajuster les interventions afin de renforcer progressivement l'efficacité et la cohérence de la politique éducative menée sur le territoire.

L'évaluation du projet cité éducative se pense collectivement dès sa conception.

Notes .....

<sup>1</sup> Cf. Partie 3.5. L'évaluation locale de la démarche



## 1.4. GOUVERNANCE : INSTANCES DE PILOTAGE<sup>2</sup>, GROUPES DE TRAVAIL ET D'ANIMATION

Le pilotage de la cité éducative s'organise autour d'une gouvernance articulée entre un niveau stratégique, chargé de définir les orientations et les priorités du projet, et un niveau technique, dédié à la coordination opérationnelle, au suivi des actions et à l'animation du partenariat local.

### INSTANCE STRATÉGIQUE

L'instance stratégique est le **comité de pilotage (COPIL)** qui a pour mission de définir les orientations stratégiques, de fixer les priorités d'action, de veiller à la cohérence des interventions et d'assurer le suivi global de la démarche. Cet espace de décision et de dialogue favorise une vision partagée des enjeux éducatifs du territoire et garantit la mobilisation coordonnée des partenaires autour d'objectifs communs au service des jeunes et des familles.

Cette instance est composée – a minima – de représentants :

- \* de la préfecture ;
- \* de l'Éducation nationale ;
- \* des/de la collectivité(s) territoriale(s) concernée(s).

Cette gouvernance stratégique a **vocation à être élargie progressivement** aux principaux partenaires structurants de la politique éducative et sociale du territoire : CAF, conseil départemental, conseil régional, etc. Selon les enjeux locaux, elle peut également associer d'autres représentants de l'ARS, de la DRAC, etc.

Cette composition plurielle permet de **garantir une approche partagée et coordonnée des enjeux éducatifs du territoire**.

### INSTANCES OPÉRATIONNELLES

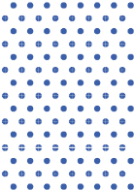
L'instance opérationnelle est structurée autour du **comité technique (COTECH)** ou d'un groupe projet - selon les territoires - qui a pour mission d'assurer la mise en œuvre concrète de la démarche, de coordonner les actions portées par les différents partenaires, de suivre l'avancement des projets, d'identifier les besoins et les difficultés rencontrées sur le terrain, ainsi que de préparer les orientations et les décisions soumises à l'instance de gouvernance stratégique. Véritable espace de travail et de coordination, il favorise la circulation de l'information, la coopération entre acteurs et la cohérence des interventions au service des parcours des jeunes et des familles.

Au-delà des seules instances de pilotage, les cités éducatives peuvent organiser des groupes/commissions thématiques qui peuvent permettre :

- \* d'instaurer des échanges construits et réguliers entre professionnels ;
- \* d'élargir le réseau partenarial en y intégrant d'autres partenaires ainsi que les familles ;
- \* d'identifier des problématiques partagées, et de proposer des réponses concertées ;
- \* de renforcer l'action de la cité éducative en allant plus loin sur des enjeux prioritaires.

Notes .....

<sup>2</sup> Si la gouvernance des cités éducatives repose a minima sur la préfecture, la collectivité territoriale et l'Éducation nationale, elle a vocation à s'élargir à d'autres acteurs institutionnels, associatifs et locaux. Dans cette perspective, le terme de « troïka » n'apparaît plus afin de ne pas limiter la dynamique partenariale recherchée.

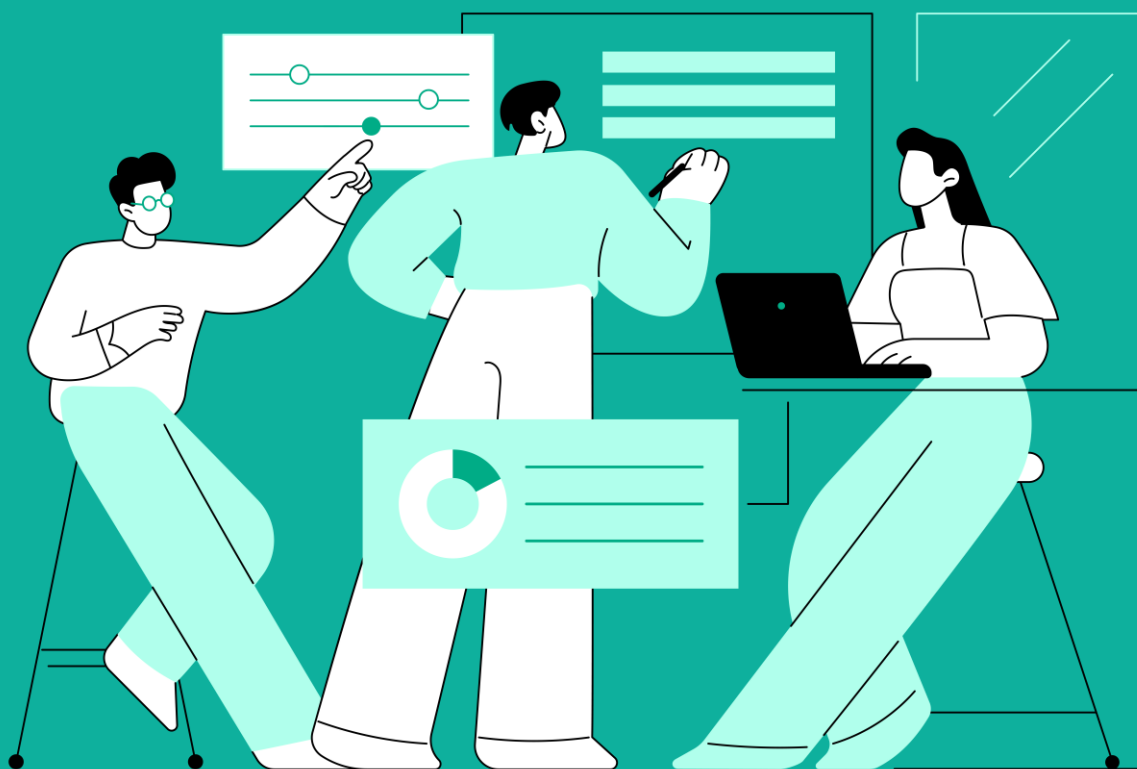


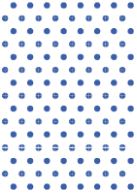
Ces groupes d'animation sont aujourd'hui organisés par thème de travail (culture, sport, santé...) et réunissent les acteurs pour faire converger les visions, les objectifs, les méthodes de travail pour structurer l'alliance éducative locale et inviter les partenaires à agir ensemble. Ces groupes peuvent prendre plusieurs formes :

- \* comités thématiques ;
- \* assemblée générale ;
- \* groupes de travail ;
- \* commission ad hoc ;
- \* états généraux, etc.



# LES ACTEURS DU PILOTAGE DE LA CITÉ ÉDUCATIVE





Pour agir efficacement auprès des 0-25 ans, une alliance éducative locale doit s'appuyer sur un réseau élargi de partenaires, chacun apportant des expertises et des leviers complémentaires.

Les acteurs évoqués dans la présente partie ne constituent pas une liste exhaustive des partenaires de la démarche. Ils sont présentés en raison de leur implication particulière dans sa gouvernance, étant entendu que celle-ci pourra s'enrichir de la participation d'autres partenaires - tels que la CAF, le conseil départemental, l'ARS, la DRAC, etc. - en fonction des enjeux et besoins identifiés.

## 2.1. LA COORDINATION NATIONALE

Le programme des cités éducatives est co-pilotée au niveau national par l'ANCT et la Direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO)<sup>3</sup>.

Le fonctionnement des cités éducatives s'appuie sur un calendrier annuel structuré. De janvier à décembre, plusieurs temps forts rythment ainsi le réseau national des cités éducatives et constituent des repères essentiels pour les équipes locales. Parmi les principales échéances :

- \* **au dernier trimestre n-1** : publication de la note d'exécution financière annuelle détaillant les modalités d'exécution financières ;
- \* **juin** : publication de la synthèse de la revue de projets de l'année précédente ;
- \* **septembre – décembre** : la revue de projet est un exercice obligatoire annuel qui permet de réaliser un bilan opérationnel et financier de l'année écoulée
  - o remontée du nom du référent qui saisira les informations pour la cité éducative et envoi du guide méthodologique de la revue de projet par la coordination nationale ;
  - o envoi du lien de la plateforme Sphinx sur laquelle le référent de saisie pourra saisir les informations relatives à sa cité éducative ;
  - o 31 décembre : fermeture de la plateforme.

Au-delà de ces échéances annuelles, la coordination nationale assure un rôle d'animation régulier à travers des publications, webinaires thématiques, formations, ou encore à l'occasion d'événements nationaux.

La coordination nationale accompagne également le déploiement opérationnel de la démarche dans les territoires cités éducatives.

### Outils et ressources



#### Mail de la coordination nationale

Pour poser vos questions ou demandes auprès de l'ANCT et de la DGESCO  
Contact : [citeseducatives@anct.gouv.fr](mailto:citeseducatives@anct.gouv.fr)



#### Annuaire

Pour recevoir les informations et communications de la coordination nationale  
Lien d'inscription : [Annuaire des cités éducatives](#)

Notes .....

<sup>3</sup> Contacter l'équipe de la coordination nationale des cités éducatives : [citeseducatives@anct.gouv.fr](mailto:citeseducatives@anct.gouv.fr)



#### Newsletter

Pour recevoir la newsletter mensuelle de la coordination nationale  
Lien d'inscription : [Newsletter des cités éducatives](#)



#### Le groupe cités éducatives sur la plateforme de la Grande Equipe <sup>4</sup>

Pour suivre l'actualité du programme national des cités éducatives  
Pour accéder à des ressources documentaires  
Pour communiquer avec des membres du groupe  
Lien vers la plateforme : [La Grande Equipe](#)



#### La chaîne YouTube

Pour voir ou revoir les webinaires et réunions thématiques proposés par la coordination nationale  
Lien : <https://www.youtube.com/@citeseducatives>



#### La page « cités éducatives » du site internet de l'ANCT

Lien : [Cités éducatives | ANCT - Agence Nationale de la Cohésion des Territoires](#)



#### La page du site Eduscol

Pour les dispositifs spécifiques de l'Education nationale (Ecole ouverte, éducation prioritaire, Accueil élargi 8h-18h, etc.)  
Lien : <https://eduscol.education.fr/1025/education-formations-et-territoires>

## 2.2. LES CENTRES DE RESSOURCES POLITIQUE DE LA VILLE (CRPV)

### QU'EST-CE QU'UN CENTRE DE RESSOURCES POLITIQUE DE LA VILLE (CRPV) ?

Nés d'initiatives territoriales avec le soutien de l'État, les centres de ressources politique de la ville (CRPV) existent depuis plus de 30 ans. Ils sont à ce jour 20, implantés sur le territoire hexagonal et en Outre-mer. Par leurs missions de qualification des acteurs, capitalisation des expériences et initiatives locales et diffusion des connaissances, les centres de ressources jouent un rôle de tiers facilitateur pour la mise en œuvre de la politique de la ville dans les territoires.

### QUELLES SONT LES MISSIONS DES CRPV ?

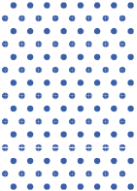
Les CRPV ont trois missions socles, qu'ils partagent tous.

#### Contribuer à l'animation technique des réseaux d'acteurs

Contribuer à l'animation technique des réseaux d'acteurs en proximité, particulièrement le réseau des équipes projet de la politique ville. Au-delà, la plus-value des CRPV est de mettre en réseau des acteurs issus de familles professionnelles différentes, dans l'optique de mieux mobiliser les

Notes .....

<sup>4</sup> La « Grande équipe » est une plateforme collaborative dédiée aux acteurs de la politique de la ville.



politiques de droit commun et de concourir à une meilleure coordination de l'action publique au bénéfice des territoires et de leurs habitants.

## **Faciliter la montée en compétences des acteurs**

Faciliter la montée en compétences des acteurs concourant, par l'exercice de leurs missions, à l'égalité **des** territoires dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville. Cette montée en compétences résulte d'actions de qualification des acteurs, de formation.

## **Capitaliser et diffuser**

Capitaliser et diffuser des connaissances, des enseignements issus d'expérimentations. Les CRPV, en tant que médiateurs, relaient les politiques publiques concourant à la bonne mise en œuvre de la politique de la ville et des politiques de droit commun qui y contribuent. Ils agrègent, formalisent et donnent également du sens aux expériences et pratiques de terrain. Ils contribuent ainsi à remonter des informations, des bonnes pratiques, qui alimentent les politiques publiques, que cela soit au plan territorial ou au plan national.

# **QUELLES ÉCHELLES D'INTERVENTION ?**

## **Les échelles locales : les centres de ressources politique de la ville**

Les CRPV sont implantés - en majorité - à l'échelle régionale, mais peuvent intervenir à toutes les échelles locales, du quartier jusqu'à la région.

## **L'échelle nationale : le réseau national des centres de ressources politique de la ville**

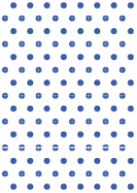
Les CRPV sont organisés en réseau, au sein du Réseau national des centres de ressources politique de la ville (RNCRPV). Ce réseau a pour missions de :

- \* porter et défendre les enjeux des quartiers politique de la ville et de leurs habitants auprès des institutions, des partenaires et des acteurs concernés pour faire évoluer les politiques publiques et renforcer les capacités d'agir des territoires ;
- \* de structurer et animer la communauté des centres de ressources pour stimuler le partage d'expériences et leur montée en compétences ;
- \* d'agir au bénéfice des membres de son réseau et défendre leurs intérêts communs.

Forts de ces missions, le RNCRPV organise ses travaux collectifs en groupes de travail thématiques (Education, transition écologique, égalité femme-homme, sport, développement économique, etc...).

Ces groupes de travail proposent régulièrement des publications et des webinaires à destination des acteurs œuvrant en QPV.

En outre, le RNCRPV est soutenu depuis 2020 pour accompagner la coordination nationale des cités éducatives dans l'animation nationale de la démarche cités éducatives.



# QUELLES CONTRIBUTIONS DES CRPV ET DU RNCRPV EN FAVEUR DES ALLIANCES ÉDUCATIVES ?

## Les CRPV en appui à la structuration et au fonctionnement des cités éducatives à chaque étape

Les CRPV offrent un accompagnement stratégique et opérationnel aux cités éducatives à toutes les étapes de leur développement.

Dès la candidature du territoire, ils mettent à disposition leur expertise en matière de gouvernance, d'ingénierie, de pilotage multi-acteurs et la diversité de leurs champs d'intervention. Ils adoptent une approche transversale qui renforce leur capacité à accompagner la montée en compétence des cités éducatives. A l'entrée dans la démarche, les CRPV poursuivent leur appui en accompagnant la mise en place des modalités de fonctionnement des cités éducatives pour qu'elles soient claires, agiles, lisibles et inclusives et en favorisant une articulation efficace entre les orientations stratégiques du programme et les spécificités locales.

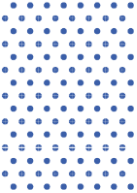
Parallèlement, les CRPV mènent une observation et l'évaluation des dynamiques locales des cités éducatives. Ils les accompagnent dans leurs processus d'impacts et, lorsque nécessaire, en réalisant l'évaluation. Cette pratique permet de renforcer les capacités d'auto-évaluation des cités éducatives et de garantir que les projets s'inscrivent dans une dynamique d'amélioration continue. Les modalités d'accompagnement sont variées et complémentaires : cycles de qualification, groupes de co-réflexion, séminaires thématiques, sessions de formation ciblées, ateliers de co-construction, visites de terrain. Ces formats s'inscrivent dans la durée et privilégient la logique de formation-action, conjuguant apports méthodologiques, échanges de pratiques, études de cas et productions collectives, que ce soit entre pairs ou inter-acteurs. Les CRPV veillent à dépasser les périmètres institutionnels : leur offre de qualification est pensée comme accessible à l'ensemble des professionnels mobilisés autour de la réussite éducative des enfants et des jeunes des QPV.

## Une animation de réseaux pensée pour renforcer les synergies à différentes échelles

En campant le rôle de tiers facilitateurs, les CRPV s'enquêtent d'une mission de renforcement de la mobilisation des acteurs garants de la « grande alliance éducative ». L'objectif est aussi celui de la promotion de l'enjeu essentiel des coopérations. Autrement dit, encourager le « faire sens commun » dans la fabrique de la cité.

Ces objectifs se traduisent de manière opérationnelle dans des actions de mise en réseau à différentes échelles (celle des territoires et celle des acteurs), et d'animation de temps forts dédiés aux cités éducatives. Concrètement, les CRPV concourent à l'animation technique des réseaux d'acteurs et participent au renforcement des synergies : en croisant les savoirs expérientiels, en offrant un cadre sécurisant pour la coopération, en clarifiant les rôles, et en mutualisant les expertises et les bonnes pratiques. Dans cet écosystème évolutif que sont les cités éducatives, cette mise en réseau participe aussi à l'intégration et la transmission auprès de nouveaux acteurs.

Cette mise en réseau s'étend de l'échelle micro-locale, (celle d'une cité éducative), jusqu'à l'échelle nationale. Dans un espace intermédiaire, les CRPV activent la mise en réseau à l'échelle d'un département, en interdépartemental ou encore à l'échelle d'une région. Ces échanges relèvent à la fois de la méthode (engager les coopérations) et de sujets thématiques (culture, égalité filles-garçons...). Quelle que soit l'échelle d'animation retenue, celle-ci opère souvent en continuité des missions des CRPV sur d'autres démarches ou dispositifs (Convention territoriale globale,



Programmes de réussite éducative, Projet éducatif de territoire...). À l'échelle nationale, les CRPV interviennent en appui aux événements nationaux organisés par l'ANCT et la DGESCO (rentrée des cités éducatives, printemps des cités éducatives et séminaires, rencontre nationale et rencontres thématiques, formations des membres de la gouvernance, rencontres nationales).

L'échelle de la mise en réseau entre celles et ceux qui pilotent, coordonnent et animent la cité éducative fait également partie des missions des CRPV. Elle constitue une étape nécessaire vers la rencontre interacteurs et le décroisement des cultures professionnelles et des dispositifs. À titre d'exemple, la coordination nationale a sollicité en juin 2025 les CRPV pour réunir le réseau national des chefs de projets opérationnels, au cœur du système de coopération de la cité éducative.



Découvrir [le portail du réseau national des centres de ressources politique de la ville](#)  
Découvrir [la base documentaire de la cohésion sociale et territoriale des CRPV \(CoSoTer\)](#)

Découvrir la dernière étude du Réseau national des centres de ressources : [Marie-Pascale GUYON, \(2026\). Comprendre - Les pratiques d'alliances éducatives dans le contexte des cités éducatives : un enjeu de transformation, Agence nationale de la cohésion des territoires \(ANCT\).](#)

## 2.3. LA COMMUNE ET/OU L'INTERCOMMUNALITÉ (EPCI)

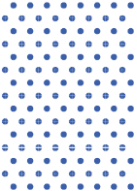
Depuis leur création en 2019, les cités éducatives reposent sur une gouvernance originale associant la commune, l'État et l'Éducation nationale. La candidature est portée conjointement – a minima – par le maire, le préfet et le recteur d'académie, affirmant la volonté de réunir autour d'un projet éducatif partagé les principales institutions responsables de la réussite éducative des enfants et des jeunes.

### LA COMMUNE : LE TERRITOIRE DE LA PROXIMITÉ ÉDUCATIVE

La commune demeure le premier espace de construction de l'alliance éducative. Elle entretient une relation quotidienne avec les habitants, les établissements scolaires et de formation, les associations, les familles, les équipements municipaux et les services de proximité. Elle connaît les réalités sociales du territoire et dispose d'une capacité d'intervention immédiate sur les situations rencontrées.

Elle est également le **niveau privilégié de mobilisation des partenaires locaux et de coordination opérationnelle de la cité éducative.**

- \* **La commune garantit la proximité avec les habitants.** Par la proximité quotidienne de ses services, de ses établissements et de ses agents, la commune entretient une relation directe avec les enfants, les jeunes et leurs familles. Cette connaissance fine du territoire lui permet d'identifier les besoins, d'agir rapidement et d'adapter les réponses apportées. Cette proximité constitue l'un des fondements de l'alliance éducative.

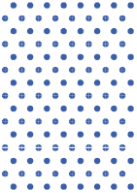


- \* **La commune organise la coopération locale.** Elle réunit les acteurs du territoire et crée les conditions de leur coopération en favorisant le dialogue, l'interconnaissance et la convergence des initiatives. Au-delà de la coordination des projets, elle construit une alliance éducative fondée sur des objectifs partagés, la reconnaissance des expertises de chacun et la complémentarité des interventions. Elle agit ainsi comme l'ensemblier de la coopération éducative territoriale.
- \* **La commune assure la continuité opérationnelle de la démarche.** La réussite d'une cité éducative repose sur la continuité de son animation, indépendamment des évolutions institutionnelles, des calendriers administratifs ou des renouvellements de programmation. Par la mobilisation de ses services, de ses moyens humains et de son ingénierie, la commune assure le fonctionnement quotidien de la démarche. Cette présence permanente fait de la commune un acteur de stabilité qui garantit la continuité des engagements pris collectivement et favorise l'inscription de la cité éducative dans le temps long.
- \* **La commune favorise l'engagement des partenaires du territoire.** Sa connaissance des acteurs et des ressources locales lui permet de mobiliser durablement les compétences immédiatement disponibles, de développer les partenariats et d'accompagner les contributions de chacun au projet collectif. Elle contribue ainsi à faire de la cité éducative une véritable alliance éducative territoriale, portée par l'ensemble des acteurs du territoire.
- \* **La commune porte la responsabilité politique de la cité éducative.** Par l'intermédiaire du maire, elle inscrit la démarche dans le projet de territoire, garantit sa cohérence avec les autres politiques municipales et assure la continuité des engagements pris avec l'État et l'Éducation nationale. Cette légitimité démocratique fait de la commune le premier garant de l'alliance éducative locale.

## L'INTERCOMMUNALITÉ : UN ACTEUR STRUCTURANT DE LA RÉUSSITE ÉDUCATIVE

Les parcours des enfants et des jeunes dépassent largement les frontières communales. Ils mobilisent désormais des politiques publiques relevant du bassin de vie dans son ensemble. L'intercommunalité ne constitue plus uniquement un espace de coopération entre communes, elle est devenue un acteur majeur des politiques publiques qui rendent possible la réussite éducative. Les équipements culturels qu'elle administre, les équipements sportifs dont elle définit les conditions d'utilisation, les politiques de mobilité qu'elle organise, les dispositifs d'insertion qu'elle soutient, les financements de droit commun qu'elle attribue ou encore les projets urbains qu'elle conduit influencent directement les parcours des enfants et des jeunes de la cité éducative. **Les compétences exercées par l'intercommunalité représentent désormais des leviers majeurs pour les actions conduites au sein des cités éducatives.** À ce titre, elle sert les ambitions fondatrices des cités éducatives.

Les compétences exercées par les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) en font des partenaires essentiels des cités éducatives. Par leur capacité de coordination et d'ingénierie à l'échelle du bassin de vie, ils renforcent la cohérence des politiques éducatives, facilitent les coopérations territoriales et contribuent à réduire les inégalités d'accès aux ressources éducatives.



En s’associant avec l’intercommunalité, les différentes instances de la cité éducative pourront :

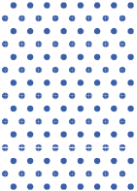
- \* **mobiliser les compétences et les politiques publiques intercommunales** au service de la cité éducative (mobilité, culture, sport, enseignement supérieur, insertion, développement économique, politiques de droit commun). L’intercommunalité dispose de leviers qui agissent directement sur les principaux déterminants de la réussite éducative et permet d’offrir aux enfants et aux jeunes un accès élargi aux ressources du bassin de vie ;
- \* **renforcer l’ingénierie territoriale et les capacités d’action de la cité éducative** par la mutualisation des compétences, des expertises, des financements et des moyens d’ingénierie. L’EPCI accompagnera ainsi la montée en puissance des projets locaux et sécurisera leur déploiement dans la durée ;
- \* **produire les connaissances nécessaires au pilotage et accompagner le changement d’échelle des expérimentations.** Grâce à ses capacités d’observation, de collecte de données et d’évaluation, l’intercommunalité facilite le suivi des politiques éducatives et permet de diffuser les initiatives les plus efficaces de la cité éducative à l’échelle du territoire ;
- \* **assurer la cohérence des politiques éducatives à l’échelle du bassin de vie et réduire les inégalités territoriales.** En favorisant les coopérations entre communes (parfois limitrophes d’une cité éducative) et la complémentarité des interventions publiques, l’intercommunalité renforce la solidarité territoriale et contribue à garantir une plus grande égalité d’accès aux opportunités éducatives déployées par la cité éducative.

# UN ÉLARGISSEMENT POSSIBLE DE LA GOUVERNANCE DE LA CITÉ ÉDUCATIVE

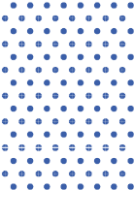
Les évolutions de l’organisation territoriale invitent les acteurs des cités éducatives à mieux prendre en compte les compétences désormais exercées par les EPCI. Une association permanente de l’intercommunalité aux instances stratégiques de la cité éducative peut renforcer la cohérence entre les politiques éducatives et les autres politiques publiques territoriales. L’articulation avec les contrats de ville, les politiques culturelles, sportives, de mobilité, d’insertion et de développement économique s’en trouve renforcée.

Par ailleurs, sans remettre en cause les principes fondateurs, cet élargissement possible de l’alliance éducative est de nature à favoriser la mobilisation des financements de droit commun et à inscrire pleinement la cité éducative dans les dynamiques de son bassin de vie.

| Pratiques inspirantes                                                                                                                                                                                                         | Pièges à éviter                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Associer durablement l’EPCI aux instances stratégiques lorsque les compétences qu’il exerce contribuent directement aux objectifs de la cité éducative.                                                                       | Limiter l’intercommunalité à un rôle de financeur ou de partenaire consultatif.                                                     |
| Mobiliser les compétences intercommunales (politique de la ville, culture, sport, mobilités, habitat, développement économique, transition écologique, enseignement supérieur...) comme des leviers de la réussite éducative. | Considérer les compétences intercommunales comme extérieures ou périphériques à la cité éducative.                                  |
|                                                                                                                                                                                                                               | Réserver les équipements à leur seule vocation sectorielle sans rechercher leur contribution aux objectifs éducatifs du territoire. |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Faciliter l'accès des enfants et des jeunes aux équipements culturels, sportifs, scientifiques, numériques et universitaires relevant de l'EPCI afin de favoriser l'ouverture des parcours.</p> <p>Articuler les politiques de mobilité avec les parcours éducatifs afin de lever les freins d'accès aux établissements, aux équipements, aux stages, aux formations et aux activités culturelles ou sportives.</p> <p>Mobiliser les dispositifs et financements de droit commun relevant des compétences de l'intercommunalité afin de renforcer la pérennité des actions de la cité éducative.</p> <p>Favoriser l'accès des jeunes aux dispositifs d'insertion, d'emploi, d'orientation et d'accompagnement vers l'autonomie en lien avec les opérateurs compétents du territoire.</p> <p>Développer une ingénierie territoriale mutualisée en matière d'observation, d'évaluation, de contractualisation, de formation et d'accompagnement des projets.</p> <p>Produire, partager et analyser des données territoriales communes afin d'éclairer le pilotage stratégique, l'évaluation et les décisions des partenaires.</p> <p>Accompagner le changement d'échelle des expérimentations réussies en favorisant leur diffusion, leur adaptation et leur transfert à l'ensemble des communes du territoire intercommunal.</p> <p>Construire une gouvernance fondée sur la complémentarité entre la commune, l'État, l'Éducation nationale et l'intercommunalité, chacun mobilisant pleinement les compétences qui lui sont propres.</p> | <p>Concevoir les politiques de mobilité indépendamment des besoins des enfants, des jeunes et de leurs parcours éducatifs.</p> <p>Fonder exclusivement le développement de la cité éducative sur des financements spécifiques ou expérimentaux.</p> <p>Cloisonner les politiques éducatives, d'insertion et de développement économique sans organiser leur complémentarité.</p> <p>Multiplier des ingénieries parallèles ou redondantes selon les collectivités ou les dispositifs.</p> <p>Limiter le pilotage à des bilans d'activités ou à des indicateurs propres à chaque institution.</p> <p>Laisser les expérimentations se développer de manière isolée, sans capitalisation ni diffusion des enseignements produits.</p> <p>Opposer les niveaux territoriaux ou cloisonner les politiques publiques selon les seules frontières administratives.</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



## 2.4. LE CHEF DE PROJET OPÉRATIONNEL (CPO)

*« La cité éducative a installé, par la mise en place de ce nouveau métier, « un avant » et « un après » au sein des territoires éducatifs, contribuant à atteindre les finalités visées. Le CPO (ou coordinateur, chargé de mission) est identifié maître d'œuvre de démarches de co-production, de co-construction d'alliances éducatives et acteur de régulation et de médiation. Les finalités de ce nouveau métier- « réguler, structurer, restituer, fédérer, coopérer, impulser » - sont sous-tendues par une posture empreinte de diplomatie. »*

Rapport RNCRPV – ANCT, Les pratiques d'alliances éducatives dans le contexte des cités éducatives : un enjeu de transformations ?

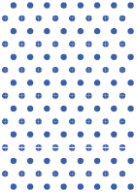
À l'image des cités éducatives elles-mêmes, le rôle de CPO se façonne chemin faisant, dans une dynamique d'apprentissage collectif et d'adaptation continue. Dès lors, l'ensemble des pratiques et postures professionnelles évoquées ne sauraient constituer des injonctions normatives, mais doivent être comprises comme des repères et des horizons de travail, appelés à guider l'action dans un cadre contraint, évolutif et partagé. Leur mise en œuvre effective dépend étroitement des évolutions du contexte territorial, des dynamiques partenariales et des conditions institutionnelles dans lesquelles s'inscrit l'action du CPO.

Plus encore, le métier de CPO ne saurait être appréhendé comme une simple juxtaposition de tâches à accomplir. Les missions confiées au CPO requièrent en effet un travail d'analyse, de coordination, d'ajustement et de suivi continu, dont les effets se construisent progressivement.

Par ailleurs, une vigilance particulière doit être portée au maintien d'un équilibre clair et opérationnel au sein de la gouvernance de la cité éducative. Le CPO assumant un nombre particulièrement important de missions, il convient de veiller à ce que la charge des tâches administratives ne restreigne pas sa capacité à impulser, structurer et animer la coordination éducative. La réussite de la démarche tient finalement à l'engagement de l'ensemble des parties prenantes sur laquelle le CPO doit pouvoir s'appuyer. À ce titre, il est essentiel de ne pas isoler ce dernier dans l'exercice de ses missions, mais de garantir une dynamique collaborative effective, fondée sur la complémentarité des rôles, la coresponsabilité et le travail conjoint.

Dès lors, l'entrée en fonction du CPO doit être préparée collectivement : il est essentiel de prévoir un accompagnement structuré lors de la prise de poste d'un CPO. Le soutien de personnes disposant de la mémoire et de l'expérience du fonctionnement de la cité éducative constitue une ressource clé pour garantir la continuité, la cohérence et l'efficacité du déploiement des actions. Ce suivi en amont permet de sécuriser son intégration et de faciliter l'appropriation de ses missions.

Enfin, il apparaît donc souhaitable d'accorder une attention particulière à la capitalisation des actions et ressources produites tout au long de la mise en œuvre de la cité éducative. Cette démarche facilite la transmission des informations, des contacts, des outils, ainsi que l'identification des partenaires et ressources structurants du territoire. Une capitalisation régulière constitue ainsi un levier essentiel pour assurer un tuilage de qualité lors d'un changement de CPO.



## LE POSTE DE CHEF DE PROJET OPÉRATIONNEL

Les configurations locales (un ou plusieurs CPO) ainsi que les modalités de rattachement administratif et financier du poste de CPO sont diverses selon les territoires (portage par la collectivité territoriale, par l'éducation nationale, etc.) et peuvent évoluer dans le temps.

Afin de soutenir l'effort nécessaire au bon pilotage opérationnel de la démarche cité éducative, il est nécessaire de prévoir une fonction dédiée à la coordination opérationnelle par le recrutement d'un personnel dédié à cette fonction.

Le portage du poste s'organise localement, en fonction des ressources déjà disponibles sur le territoire et des modalités de gouvernance décidées collégialement :

- \* Si le CPO est recruté par la Ville, il peut être administrativement rattaché notamment à un service de la mairie (éducation, politique de la ville, etc.), à un DGS ou encore à un DGA. Toutefois, il est précisé que le lien fonctionnel du CPO s'exerce auprès de l'instance opérationnelle de la cité éducative dans sa dimension collégiale. Ainsi, le CPO exerce ses missions dans une logique partenariale, d'équilibre entre les membres de cette instance et de neutralité dans l'accompagnement des actions de la cité éducative.
- \* Pour l'Éducation nationale, il n'existe pas d'obligation de recrutement d'un chef de projet opérationnel ; l'opportunité de cette décision est laissée à l'appréciation des autorités académiques. Toutefois, quelle que soit l'organisation retenue, il apparaît nécessaire de maintenir une forme de coordination à l'échelle académique afin d'assurer la cohérence des actions menées, le partage d'informations et l'articulation avec les orientations stratégiques de l'Éducation nationale.

## LA FONCTION DE CPO

Véritable « chef d'orchestre » de la cité éducative, le chef de projet opérationnel s'est progressivement imposé comme un facteur déterminant de la réussite de la démarche sur les territoires. Tout en s'inscrivant dans l'héritage des fonctions de coordination éducative territoriale, la fonction de CPO invite le professionnel à faire face à une amplitude importante de missions et à adopter une posture professionnelle spécifique.

### Des fonctions variées et structurantes pour la démarche Cité éducative

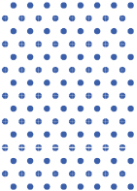
L'alliance éducative se construit, se conforte et s'enrichit à l'appui des différentes fonctions incarnées par le ou les CPO. Ces dernières ne relèvent pas d'un empilement de missions, elles prennent au contraire une cohérence lorsqu'elles sont mises en musique.

Malgré la diversité des configurations locales, six fonctions principales ont pu émerger <sup>5</sup> :

- \* la fonction de « pilote »,
- \* la fonction de « coordinateur »,
- \* la fonction de « facilitateur »,
- \* la fonction d'« animateur »,
- \* la fonction de « médiateur »,
- \* la fonction d'« évaluateur ».

Notes .....

<sup>5</sup> Typologie issue de : [comprendre-les-pratiques-d-alliances-educatives-dans-le-contexte-des-cites-educatives.pdf](#)



## Une fonction ancrée sur le territoire : l'importance du contexte d'intervention

Le CPO déploie son action dans un contexte local plus ou moins favorable à la mise en œuvre de la démarche des cités éducatives : des relations partenariales préexistantes ou au contraire fragiles, un tissu associatif plus ou moins dense, ou encore un contexte politique peuvent faciliter, comme rendre plus ardue l'entrée en fonction du professionnel. Néanmoins, ces contextes ne sont pas figés, le déploiement de la cité éducative et le travail du CPO devant justement permettre la consolidation d'une dynamique favorable à la coopération.

Enfin, le contexte dans lequel s'inscrit la cité éducative est en constante évolution. Par conséquent, une fois la coopération initiée dans le cadre de la cité éducative, la difficulté pour le CPO tient à sa capacité à la faire perdurer, évoluer et se maintenir au gré des changements rencontrés. Les niveaux de maturité de la coopération varient également d'une cité éducative à une autre, notamment en fonction de l'ancienneté de la démarche.

*En conséquence :*

- ➔ La fonction de CPO implique une capacité à l'observation, à la compréhension et à l'analyse de l'environnement institutionnel avant même le déploiement de toute action opérationnelle.
- ➔ Il s'agit également pour le CPO d'intervenir sur le territoire avec souplesse et flexibilité, en prenant acte de son contexte d'intervention pour adapter sa pratique et sa posture professionnelle afin d'y trouver la juste place.
- ➔ Le CPO s'appuie sur le contexte dans lequel il évolue pour construire son intervention (le contexte définit la relation).

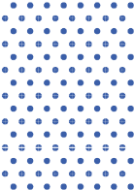
## Une fonction pivot à l'interface des professionnels et des institutions

Afin d'assurer ses fonctions, le CPO doit être perçu comme légitime et utile tant par le niveau stratégique, que par les équipes de terrain parmi lesquelles il navigue au quotidien.

Les cités éducatives réunissent des professionnels aux cultures et pratiques professionnelles et institutionnelles variées. Cet environnement conduit le CPO à piloter un projet complexe, souvent porté par des intérêts divers et parfois divergents. Le tout étant pour lui d'en déconstruire le caractère contradictoire, ou lorsque cela n'est pas possible, de trouver les modalités de contournement permettant à la démarche de perdurer.

Le CPO est l'ensemblier des dynamiques à l'œuvre au sein de la cité éducative. Il est amené à collaborer avec un nombre important d'acteurs. En particulier :

- \* **Lorsqu'il travaille avec un ou plusieurs autres CPO :** même s'ils agissent tous en coordination de la cité éducative, le rattachement administratif du CPO agit sur sa posture au sein du système de coopération. Des différences de formation et d'expériences dans le domaine de la coordination constituent à la fois une grande force (à rechercher dans la complémentarité) et un défi à relever collectivement.



*En conséquence :*

- Un vocable partagé peut être travaillé au sein de l'équipe de CPO, et plus largement de la cité éducative.

Ex : Travailler à la déconstruction de la mention systématique de l'administration de rattachement dans la manière dont le CPO se présentent au collectif et aux partenaires.

- Ce double pilotage est pensé comme une ressource pour le projet, plutôt que comme un frein.

- Les CPO s'attachent à connaître et comprendre le fonctionnement et les enjeux des institutions respectives, sans sous-estimer les écarts de cultures

Ex : Pour les CPO rattachés aux collectivités territoriales, il est très important de comprendre le fonctionnement de l'éducation nationale et vice versa, aller à la rencontre des équipes des différents champs.

- \* **Avec le délégué du préfet<sup>6</sup> (DP) :** au sein d'une cité éducative, la relation entre le CPO et le DP repose sur une complémentarité et une confiance mutuelle. Sans lien hiérarchique direct, leur cadre d'autorité commun demeure le comité de pilotage, au sein duquel les DP représentent l'État. Le DP constitue une ressource essentielle au déploiement de l'action du CPO en assurant la qualité de la logique partenariale de la démarche cités éducatives, il épaula le CPO dans ses fonctions de médiation et de pilotage. A l'inverse, le CPO – dans ses fonctions de coordination et de pilotage opérationnel – constitue une ressource essentielle au déploiement de l'action du DP. S'instaurent entre eux des échanges bilatéraux réguliers, de remontée d'informations et de régulation, permettant d'articuler les priorités nationales aux dynamiques territoriales.

- \* **Avec les membres du COPIL :** le CPO s'assure de la déclinaison opérationnelle des orientations portées par le comité stratégique de la cité éducative. Inversement, il opère la remontée d'information (diagnostic et préconisations) des équipes opérationnelles vers les membres de la gouvernance, dans une logique d'aide à la décision. Le CPO est garant du lien entre le niveau technique et le niveau stratégique, par son action il assure la rencontre des besoins et la convergence des actions.

*En conséquence :*

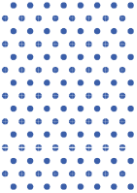
- Le CPO veille à cerner avec précision les attentes de chacun vis-à-vis de la cité éducative : pourquoi chaque pilote s'est-il engagé dans cette démarche ? Qu'en attend-il ? Avoir conscience de ces enjeux peut permettre d'anticiper d'éventuels points de tensions ou blocages, et d'apaiser le dialogue institutionnel.

- Si possible, il s'efforce de se forger une connaissance des autres sujets qui rassemblent ou au contraire opposent les membres de la gouvernance, afin de mieux cerner ce qui se joue en COPIL.

- \* **Avec les équipes de l'Education nationale :** que le CPO soit administrativement rattaché à l'Education nationale ou non, la question du lien avec les équipes de l'Education nationale – et en particulier des équipes enseignantes et de direction –

Notes .....

<sup>6</sup> Cf. Partie 2.5. Le délégué du préfet (DP)



nécessite une attention particulière. Au regard des dynamiques locales, la nature des relations nouées entre le CPO et les équipes enseignantes peut varier d'un lien direct à une relation plus distanciée.

→ A cet égard, l'IEN, le principal du collège chef de file et les coordonnateurs REP/REP+ constituent toujours des points d'appui privilégiés du CPO. Ils facilitent, d'une part, l'accès au terrain dans le respect du fonctionnement interne de l'Education nationale et d'autre part, permettent des prises de décision. Lorsqu'il existe un poste de CPO porté par l'Education nationale, ce dernier réalise la mise en lien avec les équipes enseignantes.

\* **Dans son lien avec les associations :** le CPO travaille au quotidien en lien avec les partenaires associatifs de la cité éducative qui l'identifient comme leur interlocuteur direct. Ces échanges permettent, entre autres, le partage d'éléments de connaissance du territoire, des publics, des besoins et de leurs évolutions pour un diagnostic partagé et régulièrement actualisé.

*En conséquence :*

→ Le CPO s'intéresse de près au fonctionnement associatif. La valeur de l'expertise de chaque association doit être reconnue, la parité d'estime se trouvant au cœur de l'action du CPO.

## Autres fonctions

Par ailleurs, au regard des configurations locales, les CPO des cités éducatives peuvent également être amenés à :

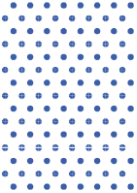
- \* assumer un volet managérial, qui vient s'ajouter aux missions directement liées à la cité éducative ;
- \* assurer la coordination et la gestion d'autres dispositifs territoriaux, tels que la CTG, le PRE, etc. ;
- \* assurer la coordination de plusieurs cités éducatives.

A cet égard, il est important de clarifier le périmètre des missions en formalisant précisément les responsabilités liées à la cité éducative et celles relevant des autres outils de contractualisation, afin d'éviter les chevauchements et la surcharge.

# LE RÔLE ET LES MISSIONS DU CPO

## Le pilote : pour structurer la cité

La fonction de pilotage du CPO est essentielle pour structurer l'alliance éducative locale et transformer l'action des acteurs sur le territoire. Par sa position centrale et opérationnelle, il donne toute sa cohérence à la démarche, en reliant observation, décision et action. Ainsi, le CPO ne se limite pas à suivre des actions, mais organise la complémentarité des contrats/dispositifs existants, participant ainsi à la définition des priorités stratégiques, à leur évolution et à leur inscription dans le temps long.



#### Exemples de missions liées :

- organiser la comitologie ;
- participer à la construction des orientations stratégiques de la cité ;
- décliner concrètement la stratégie de la cité éducative : élaborer et diffuser avec le comité opérationnel des tableaux de suivi des programmations et de la mise en œuvre des objectifs de la cité, assurer la coordination quotidienne entre les acteurs éducatifs, sociaux, associatifs et institutionnels, etc. ;
- accompagner la mise en œuvre des actions : coconstruire des projets éducatifs, sociaux et culturels à partir des besoins du territoire, aider les porteurs de projets à structurer leurs propositions, monter leurs dossiers et définir leurs objectifs, piloter la planification, le suivi et l'ajustement des actions, etc. ;
- gestion administrative et financière : préparer et suivre les budgets dédiés, en lien avec la collectivité et la Préfecture, suivre les engagements financiers et les indicateurs associés, etc.

| Pratiques inspirantes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Pièges à éviter                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Participation du CPO aux comités de pilotage et comités techniques</p> <p>Cartographier le territoire</p> <p>Mettre en place des outils partagés et collaboratifs, permettant une répartition claire des contributions au sein de l'instance de gouvernance.</p> <p><b>Postures professionnelles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• anticipation et adaptation,</li><li>• aptitude à préparer les décisions, à éclairer les arbitrages et à proposer des priorisations fondées sur des éléments objectifs.</li></ul> | <p>Confier au CPO l'intégralité des fonctions de suivi technique (programmation, suivi financier, reporting, consolidation des données)</p> |

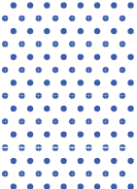
## Le coordinateur : pour fédérer les acteurs et leurs actions

Dans une gouvernance proactive, le CPO est considéré comme « coordinateur stratégique de l'alliance éducative ». Il assure l'articulation permanente entre les différentes instances de gouvernance (stratégique et opérationnelle) et l'ensemble des acteurs. La coordination ne vise pas seulement l'efficacité opérationnelle, mais la construction d'un cadre commun d'action et de sens.

#### Exemples de missions liées :

- identifier les besoins des acteurs et faciliter la coopération inter-institutionnelle ;
- mettre en place les outils d'animation transversale ;
- mettre en réseau les acteurs et partenaires de la cité éducative.

| Pratiques inspirantes                                               | Pièges à éviter                                                    |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <p>Organisation d'espaces de coordination réguliers et lisibles</p> | <p>Multiplier à l'excès outils, tableaux, notes, schémas, etc.</p> |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Mise en place de temps de travail clairement identifiés permettant une articulation continue entre stratégie et opérationnel</p> <p>Diffusion régulière d'informations et de documents de synthèse</p> <p>Formalisation des rôles et des périmètres d'intervention</p> <p>Apporter des outils conceptuels aux équipes afin de structurer la dynamique partenariale</p> <p>Assumer les « conflits créatifs » entre différentes cultures institutionnelles en créant les conditions de la confiance.</p> <p>Se positionner comme facilitateur de l'action collective, sans se substituer aux champs de compétence des partenaires.</p> <p>Posture d'écoute et de reconnaissance des expertises indépendantes.</p> | <p>Imputer au CPO la responsabilité de l'engagement effectif de tous les acteurs</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|

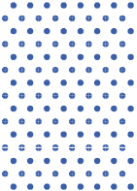
## L'animateur : pour impulser par l'innovation

Le chef de projet opérationnel est également animateur de la dynamique territoriale. Il impulse des temps d'échange, de réflexion et de capitalisation, qui nourrissent la gouvernance proactive. Cette animation ne vise pas seulement à faire émerger de nouveaux projets, mais à entretenir une culture commune de l'expérimentation, de la réflexivité et de l'amélioration continue, caractéristiques d'une cité éducative apprenante.

### Exemples de missions liées :

- accompagner des partenaires dans l'actualisation régulière des diagnostics à partager ;
- accompagner les partenaires pour développer des projets innovants et oser expérimenter ;
- aller sur le terrain pour observer les besoins et accompagner les porteurs d'actions, participer aux réunions d'équipes éducatives, aux temps associatifs, aux événements de quartier, faciliter l'accès aux dispositifs pour les familles et les jeunes, etc. ;
- développer des supports de communication (newsletters, flyers, bilans, site web), mettre en valeur les actions réussies auprès des élus, des habitants et des institutions, contribuer à la lisibilité du dispositif dans le quartier et auprès des familles, etc.

| Pratiques inspirantes                                                                                                            | Pièges à éviter                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Assurer une veille sur les dispositifs locaux et nationaux</p> <p>Animer des temps collectifs structurants et stimulants.</p> | <p>Confondre le rôle d'animation du CPO avec l'exécution directe des actions.</p> <p>Une inflation de projets sans consolidation.</p> |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Formaliser les retours d'expérience, valoriser des initiatives et diffuser les « enseignements » recueillis au sein des projets</p> <p>Mettre en lien les projets avec les orientations stratégiques du territoire.</p> <p><b>Postures professionnelles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• posture réflexive et apprenante,</li><li>• posture d'ouverture et de valorisation des initiatives des acteurs du territoire, il encouragera la prise d'initiative et <i>l'empowerment</i>, notamment des parents/habitants et du tissu associatif,</li><li>• posture de cohérence et attention portée à la continuité des dynamiques engagées.</li></ul> | <p>Personnalisation excessive de la démarche : si la dynamique repose principalement sur la personnalité, l'énergie ou les réseaux du CPO, la démarche peut s'en trouver fragilisée. Toutefois, l'enjeu n'est pas d'éviter l'incarnation (inévitables), mais de l'articuler à une institutionnalisation progressive.</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

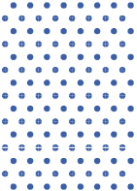
## Le facilitateur : pour faire coopérer les acteurs

Pour favoriser la concertation et la coopération au sein de l'alliance éducative locale, le CPO incarne une fonction de facilitateur en créant les conditions du dialogue, de la concertation et de la co-construction. Il facilite l'expression des points de vue, la mise en débat des constats et la confrontation constructive des analyses. Il permet ainsi à la gouvernance de s'appuyer sur l'intelligence collective du territoire, condition essentielle à l'adaptation continue des politiques éducatives.

### Exemples de missions liées :

- favoriser et faciliter les collaborations entre les acteurs dans la conception et/ou déploiement des projets ;
- mettre en place et (co)animer des groupes thématiques ;
- établir un contact régulier avec les familles et les jeunes pour s'assurer de leur participation aux projets.

| Pratiques inspirantes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Pièges à éviter                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Clarifier les rôles et prendre en compte l'identité, les missions, les contraintes et les besoins de chacun.</p> <p>Garantir l'absence de déséquilibre dans la répartition du plan d'action, ou dans le processus décisionnel.</p> <p>Donner un sens commun afin de dépasser les positionnements institutionnels.</p> <p>Structurer des temps de concertation lisibles et réguliers.</p> | <p>Multiplier les groupes thématiques et temps de concertation sans effets réels</p> <p>Vouloir absolument neutraliser les relations asymétriques entre les acteurs au lieu de les reconnaître.</p> |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>S'appuyer sur un diagnostic partagé, afin de dépasser les perceptions individuelles.</p> <p>Veiller à ce que les temps de concertation débouchent sur des décisions, des ajustements ou des orientations concrètes.</p> <p>Allers vers les acteurs (connaître les responsables, connaître leurs actions/missions) pour mieux faire du lien entre eux/projets d'actions.</p> <p>Mettre en place une équipe de communication afin d'améliorer la qualité et la diffusion des actions proposées dans le cadre de la cité.</p> <p>Organiser des formations interprofessionnelles favorisant l'interconnaissance des acteurs et l'émergence de projets en commun.</p> <p><b>Postures professionnelles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• appréhender la diversité des cultures professionnelles comme une force,</li><li>• capacité à reformuler les divergences, à prévenir les tensions et à favoriser des solutions partagées.</li></ul> |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

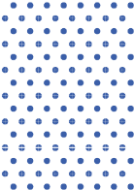
## Le médiateur : pour réguler les relations par la diplomatie

Dans une gouvernance partagée, les tensions et les divergences sont inhérentes au fonctionnement collectif. Le CPO assume pleinement une fonction de médiateur, en régulant les échanges entre partenaires, en clarifiant les rôles et en prévenant les logiques de silos. Le CPO contribue ainsi à installer les conditions d'une confiance durable, indispensable à une gouvernance proactive.

### Exemples de missions liées :

- assurer le lien bilatéral avec l'ensemble des partenaires ;
- veiller au respect du droit commun et du périmètre de compétences des partenaires dans les actions partenariales.

| Pratiques inspirantes                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Pièges à éviter                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>S'appuyer sur le cadre contractuel partagé.</p> <p>Mobiliser les données, analyses et constats issus du diagnostic de territoire pour éclairer les débats et dépasser les positions subjectives.</p> <p>Clarification des rôles et des responsabilités.</p> <p>Mise en place de temps dédiés à la régulation.</p> | <p>Attribuer aux données une capacité quasi-résolutive des tensions.</p> <p>La médiation glisse alors vers une fonction d'arbitrage : le CPO est sur-sollicité pour trancher systématiquement les différends.</p> <p><b>Postures professionnelles :</b></p> <p>La recherche, à tout-prix, d'un consensus permanent : le désaccord travaillé</p> |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <p>Si possible, se forger une connaissance des sujets qui rassemblent ou au contraire opposent les membres de la gouvernance, afin de mieux cerner ce qui se joue en COPIL.</p> <p>Instituer des temps de rencontres individuelles avec chaque pilote ou ses représentants, pour établir des liens de confiance et une transmission fluide des informations utiles à chacun.</p> <p><b>Postures professionnelles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• connaissance et compréhension du fonctionnement et les enjeux des opérateurs, sans sous-estimer les écarts de cultures ;</li><li>• positionnement impartial combiné à une action déterminée pour rétablir le dialogue, clarifier les enjeux et faire avancer le collectif dans le respect du cadre commun. ;</li><li>• posture de recherche de compromis opérationnels ;</li><li>• transparence méthodologique et stratégique (dire d'où l'on parle, rappeler les objectifs collectivement définis, assumer les orientations validées).</li></ul> | <p>collectivement peut devenir un levier de transformation.</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|

## L'évaluateur : pour restituer la démarche de la cité

Pour accompagner le processus de construction de l'alliance éducative locale et restituer les avancées, le CPO doit considérer l'évaluation comme un outil de pilotage, et non comme une simple obligation de reporting.

Point de vigilance : la fonction d'évaluateur du CPO ne doit pas se substituer au recours essentiel d'une évaluation indépendante conduite par un opérateur indépendant<sup>7</sup>.

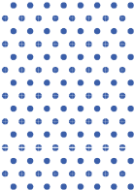
### Exemples de missions liées :

- faire le suivi et le bilan des actions financées par la cité ;
- soutenir et mobiliser les acteurs pour mener une évaluation régulière de leurs projets ;
- Proposer des outils d'évaluation ;
- rédiger et mettre en ligne les revues de projets annuelles en collaboration avec les services de l'État (Préfecture et Éducation nationale) ;
- établir le protocole d'évaluation pluriannuel en lien avec les co-pilotes ;
- tenir à jour les indicateurs de réussite définis par le comité stratégique.

| Pratiques inspirantes                                                                                              | Pièges à éviter                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Articulation des données quantitatives et qualitatives.</p> <p>Mise en discussion collective des résultats.</p> | <p>Confondre l'évaluation globale de la cité éducative avec le simple bilan des actions menées.</p> <p>Multiplier les indicateurs pour couvrir toutes les dimensions.</p> |

Notes .....

<sup>7</sup> Cf. Partie 3.5. L'évaluation locale de la démarche



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Utilisation de l'évaluation comme levier d'ajustement.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |
| <b>Postures professionnelles :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• posture de rigueur méthodologique et de neutralité analytique ;</li><li>• posture de transparence et de pédagogie. La capacité du CPO à rendre lisibles les résultats, à expliciter les méthodes utilisées et à partager les constats sans jugement ni mise en cause des acteurs, est déterminante.</li></ul> |  |

## 2.5. LE DÉLÉGUÉ DU PRÉFET (DP)

Le rôle du délégué du préfet au sein de la cité éducative n'est jamais figé, il évolue continuellement. Si la présente fiche entend présenter la fonction et le rôle du délégué du préfet au sein de la cité éducative, il convient de souligner la diversité des configurations territoriales et partenariales, ces situations variables pouvant d'ailleurs évoluer au cours de la démarche.

Par ailleurs, il convient de rappeler que les cités éducatives ne constituent pas l'unique champ d'intervention des délégués du préfet, dont les missions couvrent plus largement l'ensemble des priorités de la politique de la ville et de la coordination interministérielle dans les quartiers. De fait, il est souligné que **la cité éducative repose sur un pilotage et une gouvernance partagée entre l'État, les collectivités territoriales et l'Éducation nationale, dans une logique de co-construction et de responsabilité conjointe.**

### LA FONCTION DE DÉLÉGUÉ DU PRÉFET

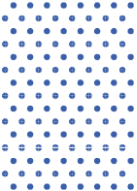
Le délégué du préfet « coordonne, sous l'autorité du préfet, l'action des services de l'Etat dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville qui relèvent de sa compétence territoriale »<sup>8</sup>. Proche des habitants et des associations, il tisse des liens de confiance, recueille leurs attentes, fait remonter leurs difficultés et propose des réponses adaptées à leurs besoins.

Dans le cadre de la gouvernance de la cité éducative, le délégué du préfet joue un rôle central d'animation, de coordination et de garantie de la cohérence de l'action publique sur le territoire. Représentant de l'État au plus près des acteurs locaux, il veille à l'articulation des politiques éducatives, sociales et urbaines, en lien étroit avec les collectivités, l'Éducation nationale et les partenaires associatifs.

Son implication dans la cité éducative s'inscrit pleinement dans l'esprit de la circulaire interministérielle n° CGET/DVCU/2017/114 du 21 avril 2017, complétée par la note de la secrétaire d'Etat chargée de la Citoyenneté et de la Ville adressée aux préfets de région et de département, en date du 18 mars 2024, qui précisent les modalités d'intervention des services de l'État dans les quartiers prioritaires et renforce le rôle d'impulsion et de coordination du délégué du préfet.

#### Notes .....

<sup>8</sup> Circulaire interministérielle n° CGET/DVCU/2017/114 du 21 avril 2017



À ce titre, le délégué du Préfet contribue activement au pilotage stratégique, au renforcement partenarial, au suivi opérationnel des actions de la cité éducative et à la mobilisation des dispositifs de droit commun au service de la réussite éducative des enfants et des jeunes du territoire.

Au sein de la cité éducative, le délégué du préfet s'inscrit dans un cadre partenarial structuré, fondé sur le dialogue et la coordination des acteurs. À ce titre, il peut notamment s'appuyer de manière privilégiée sur le(s) chef(s) de projet opérationnel(s) (CPO)<sup>9</sup>.

## LA RELATION DP – CPO AU SEIN DE LA CITÉ ÉDUCATIVE

Au sein d'une cité éducative, la relation entre le (ou les) CPO et le DP repose sur une **complémentarité et une confiance mutuelle**. Sans lien hiérarchique direct, leur cadre d'autorité commun demeure l'instance de gouvernance collégiale, au sein de laquelle le DP représente la préfecture. Le DP constitue une ressource essentielle au déploiement de l'action du CPO en assurant la qualité de la logique partenariale de la démarche cité éducative, il épaula le CPO dans ses fonctions de médiation et de pilotage. A l'inverse, le CPO – dans ses fonctions de coordination et de pilotage opérationnel – constitue une ressource essentielle au déploiement de l'action du DP. S'instaurent entre eux des échanges bilatéraux réguliers, de remontée d'informations et de régulation, permettant d'articuler les priorités nationales aux dynamiques territoriales.

## LE RÔLE ET LES MISSIONS DU DÉLÉGUÉ DU PRÉFET EN CITÉ ÉDUCATIVE

Dans le cadre d'une alliance éducative locale, le délégué du préfet est à la fois représentant de l'État et facilitateur local. Il contribue ainsi à construire un écosystème de coopération solide au service de la réussite des jeunes. Le DP occupe une place centrale au sein d'une cité éducative, en particulier :

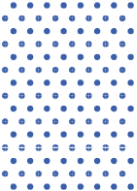
- \* il participe aux instances de pilotage et organise des relations régulières avec les partenaires ;
- \* il appuie l'animation des cités éducatives sur les QPV de son périmètre d'action ;
- \* il assure un rôle de médiateur au sein des instances de pilotage et fait progresser le dialogue local ;
- \* il intervient et facilite l'élargissement partenarial de la cité éducative, en mobilisant le réseau institutionnel et associatif du territoire<sup>10</sup> ;
- \* il s'assure de la mobilisation des dispositifs de droit commun au service de la réussite éducative des enfants et des jeunes du territoire ;
- \* il peut être à l'initiative de nouveaux projets au sein de la cité éducative afin d'expérimenter de nouvelles méthodologies de travail partenarial ou de renforcer le volet ingénierie de la cité éducative<sup>11</sup>.

Notes .....

9 Cf. Partie 2.4. Le chef de projet opérationnel (CPO)

<sup>10</sup> Voir : ANCT, Guide pratique, *Des cités éducatives pour faire alliance*, Volume II : Consolider et élargir son partenariat local, à paraître en novembre 2026

<sup>11</sup> Cf. Partie 3.3. Relations partenariales : méthodes de coopération



Le délégué du préfet incarne - par son positionnement institutionnel - **un repère de stabilité et de continuité au sein de la gouvernance de la cité éducative**. Au-delà des évolutions locales, des alternances politiques ou des recompositions partenariales, il garantit la permanence des orientations stratégiques et la fidélité aux engagements pris par l'État.

Dès lors, la spécificité du rôle du DP dans la cité éducative est à trouver dans sa posture de « garant » :

- \* d'une vision transversale ;
- \* du sens de la démarche ;
- \* de l'ancrage territorial.

## Garant de la vision transversale : pour mettre en cohérence l'action de la cité éducative

*« Il y a une nécessité pour le DP à avoir une approche interinstitutionnelle.<sup>12</sup> »*

De manière inhérente à sa fonction, le DP « agit en complémentarité avec les différents services déconcentrés de l'Etat (...) et ses opérateurs (...) et établit avec eux des coopérations régulières. Il joue auprès de ces services et opérateurs un rôle d'information, d'incitation et de relais des actions sur le terrain. (...) Il est attentif à leur bonne articulation.<sup>13</sup> »

Dans le cadre de la cité éducative, le DP s'assure d'identifier les interlocuteurs pertinents pour mener une démarche globalisante sur tous les temps de l'enfant<sup>14</sup>, de 0 à 25 ans. Il fait le lien avec et entre les partenaires. Il appuie la mise en cohérence des interventions. Le DP s'appuie sur sa connaissance du tissu associatif local pour mutualiser les expertises sur les différentes thématiques de la cité éducative.

## Garant du sens de la démarche : pour faciliter la coopération au sein de la cité éducative

*« La cité éducative peut parfois avoir tendance à être prise pour un guichet de financement, chacun défendant beaucoup les projets relevant de son champ. Le DP est là pour réaffirmer la philosophie de la démarche. <sup>15</sup> »*

La légitimité étatique du DP lui confère une capacité d'arbitrage, de régulation et de mobilisation des services déconcentrés de l'Etat, assurant ainsi la cohérence des actions conduites dans le temps. En ce sens, il apparaît comme un garant de la continuité stratégique et opérationnelle de la démarche, veillant à inscrire les dynamiques locales dans le cadre des priorités nationales tout en accompagnant leur adaptation aux spécificités du territoire. Le DP s'appuie sur cette position au sein de l'instance de pilotage, pour soutenir la coopération au sein du collectif.

### \* Le DP s'assure de la continuité stratégique et opérationnelle de la démarche

Le DP s'assure de la continuité stratégique et opérationnelle de la démarche cité éducative, en veillant à maintenir le cap fixé collectivement. Il rappelle, lorsque cela est nécessaire — notamment

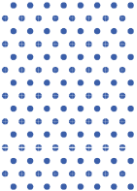
#### Notes .....

<sup>12</sup> Propos recueillis dans le cadre du groupe de travail dédié à l'élaboration du présent guide.

<sup>13</sup> Circulaire interministérielle n° CGET/DVCU/2017/114 du 21 avril 2017

<sup>14</sup> Voir notamment : [Les propositions de la Convention citoyenne sur les temps de l'enfant | Le Conseil économique social et environnemental](#)

<sup>15</sup> Propos recueillis dans le cadre du groupe de travail dédié à l'élaboration du présent guide.



en cas de dissensus au sein de la cité — l'objectif général de la démarche : intensifier les prises en charge éducatives des enfants et des jeunes de 0 à 25 ans, avant, pendant, autour et après le cadre scolaire, en s'appuyant sur une grande alliance des acteurs éducatifs mobilisés dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville. Il veille également à la cohérence des priorités déclinées localement à travers les axes stratégiques définis par le territoire.

Dans cette perspective, le DP s'assure qu'il n'y a pas d'effet de substitution entre les financements spécifiques et les dispositifs existants, et que le droit commun<sup>16</sup> demeure pleinement mobilisé.

### \* Le DP veille à inscrire la dynamique locale dans le cadre des priorités nationales

Pour exercer ses missions, il peut s'appuyer sur le cadre et les outils proposés par la coordination nationale des cités éducatives, ainsi que sur le cadre général de la politique de la ville, garantissant ainsi l'alignement de l'action locale avec les orientations nationales.

Le DP s'assure de la déclinaison locale des grands objectifs nationaux de la démarche. Réciproquement, le DP veille à ce que la dynamique locale s'empare pleinement de la démarche, afin qu'il ne demeure pas un cadre formel mais devienne une véritable dynamique collaborative, partagée par l'ensemble des acteurs du territoire.

Le cadre de coopération mis en œuvre par la cité éducative implique la rencontre d'acteurs et d'institutions aux approches diverses. Si cela fait la force de la démarche, ces travaux partagés peuvent parfois donner lieu à des crispations, voire faire naître (ou donner à voir) des rapports de force interinstitutionnels. Ces situations de divergences sont souvent le produit d'un historique partenarial plus ou moins porteur, que la démarche cité éducative entend dépasser au travers d'objectifs communs.

A cet égard, le DP agit souvent comme facilitateur, garant de l'équilibre institutionnel. Ce dernier s'appuie sur la position étatique que lui confère sa fonction pour chercher autant que possible une voie de dépassement.

### \* Le DP soutient la coopération au sein de la cité éducative

Le DP s'assure de l'effectivité de la codécision en organisant les conditions favorables à l'équilibre dans la prise de décision. Le DP œuvre ainsi à ce que chaque partenaire puisse voir porter son regard et son expertise au service de la décision collective. Ce dernier se montre attentif aux dynamiques de pouvoir à l'œuvre et s'assure de l'adéquation de l'issue des discussions avec les besoins des jeunes concernés.

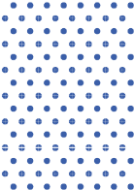
En ce sens, le DP nourrit la coopération en apportant son expertise au profit de la dynamique partenariale. En particulier, il soutiendra la méthodologie de projet afin de structurer la démarche. Le DP reconnaît et sait s'appuyer sur les expertises propres des partenaires de la cité éducative. Au regard de la diversité des sujets auquel il est confronté, le délégué du préfet assure la complémentarité des regards, il intervient en soutien de la co-construction.

## Notes .....

<sup>16</sup> A noter : concernant la mobilisation des dispositifs relevant de l'Education nationale, la gouvernance s'appuie prioritairement sur les équipes de l'Education nationale.

Cf. Partie 2.6. Le principal du collège chef de file pour l'Education nationale : pivot territorial et garant de la cohérence du parcours des élèves

Cf. Partie 2.7. L'inspecteur de l'éducation nationale (IEN)



| Pratiques inspirantes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>S'assurer que les partenaires mobilisés dans des dynamiques partenariales institutionnalisées (PRE, PEDT, CLSM, PRIJ, CLAS, CLSPD, etc.) sont bien associés, présents ou représentés dans les différentes instances.</p> <p>Organiser des rendez-vous informels sans ordre du jour ou objectif qui permettent la libre participation et favorisent confiance et échange.</p> <p>Rencontrer les autres membres de la gouvernance et les partenaires de la cité en bilatérale dès lors qu'il le juge utile.</p> <p>Proposer d'intégrer des démarches expérimentales pour travailler les enjeux de coopération entre copilotes de la cité éducative (ex : Quartier à impact collectif).</p> |

**Garant de l’ancrage territorial : pour permettre une adéquation entre les besoins des habitants et la prise de décision**

*« Le DP est un acteur de proximité : des habitants, des porteurs de projets, etc. (...) Cette ‘vision quartier’ amène beaucoup de richesse au sein de la gouvernance.<sup>17</sup> »*

*« C’est son ancrage territorial qui fonde la légitimité de sa mission. (...) Affectés à un territoire, ils exercent leurs missions en direction d’un ou de plusieurs quartiers de la politique de ville. S’appuyant sur leur ancrage local, ils sont des interlocuteurs légitimes et reconnus de l’ensemble des acteurs intervenant dans les quartiers. Ils assurent un rôle d’écoute et d’appui et participent à des actions de formation (...)»<sup>18</sup>.*

Le DP assure ainsi un lien direct entre les habitants et la gouvernance de la cité éducative. Véritable acteur de proximité, il s’appuie sur une connaissance fine et directe des jeunes, de leurs familles et des associations locales, pour contribuer à la réflexion collective. Cette « vision quartier » est une richesse au sein de la gouvernance. Cela lui permet notamment de repérer et diffuser les initiatives innovantes afin de faire progresser la démarche.

| Pratiques inspirantes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>S'assurer que les partenaires mobilisés dans des dynamiques partenariales institutionnalisées (PRE, PEDT, CLSM, PRIJ, CLAS, CLSPD, etc.) sont bien associés, présents ou représentés dans les différentes instances.</p> <p>Organiser des rendez-vous informels sans ordre du jour ou objectif qui permettent la libre participation et favorisent confiance et échange.</p> <p>Rencontrer les autres membres de la gouvernance et les partenaires de la cité en bilatérale dès lors qu'il le juge utile.</p> <p>Proposer d'intégrer des démarches expérimentales pour travailler les enjeux de coopération entre copilotes de la cité éducative (ex : Quartier à impact collectif).</p> |

Notes .....

<sup>17</sup> Propos recueillis dans le cadre du groupe de travail dédié à l’élaboration du présent guide.

<sup>18</sup> CIRCULAIRE INTERMINISTÉRIELLE N° CGET/DVCU/2017/114 du 21 avril 2017



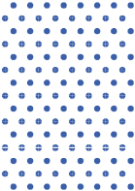
Consulter la [Circulaire interministérielle n°CGET/DVCU/2017/114 du 21 avril 2017, relative aux missions, aux conditions d'exercice, aux modalités d'accompagnement et à la gestion administrative des délégués du préfet](#)

Autres ressources utiles :

- Chevalier, F. et Meyer, V. (2024). IX. Michel Crozier et Erhard Friedberg – *Une sociologie de l'action organisée*. Dans F. Chevalier, C. Coron, H. Gaillard et E. Oiry *Les grands auteurs en Gestion des ressources humaines* (p. 120-131). EMS Éditions. <https://shs.cairn.info/les-grands-auteurs-en-gestion-des-ressources-humaines--9782376879763-page-120?lang=fr&tab=bibliographie>
- Matrice de l'analyse du pouvoir dans une organisation : le DP peut se servir de la matrice de l'analyse du pouvoir dans une organisation comme d'un outil de compréhension et de régulation des dynamiques partenariales, notamment lorsque des dysfonctionnements apparaissent (tensions, blocages décisionnels, rivalités, inerties) :

|          | buts | ressources | obstacles | Stratégies |
|----------|------|------------|-----------|------------|
| Acteur 1 |      |            |           |            |
| Acteur 2 |      |            |           |            |
| Acteur 3 |      |            |           |            |
| ...      |      |            |           |            |

Cette grille d'analyse lui permet d'identifier les jeux d'acteurs, les zones d'influence, les marges de manœuvre de chacun et les intérêts en présence, afin de mieux comprendre « d'où parlent » les différents partenaires et ce qui motive leurs positions. En objectivant les rapports de force et les logiques institutionnelles, le DP peut ainsi dépasser les lectures strictement personnelles des conflits, clarifier les enjeux réels et élaborer une stratégie d'action adaptée : ajustement de la gouvernance, médiation ciblée, redéfinition des rôles, renforcement d'alliances ou sécurisation de certains arbitrages. Utilisée de manière réflexive, cette matrice devient un levier stratégique pour restaurer une dynamique collective et consolider la coopération au service du projet.



## 2.6. LE PRINCIPAL DU COLLÈGE CHEF DE FILE POUR L'ÉDUCATION NATIONALE

### PIVOT TERRITORIAL ET GARANT DE LA COHÉRENCE DU PARCOURS DES ÉLÈVES

Le chef de file pour l'Éducation nationale est garant de l'ancrage de l'école au cœur de la cité éducative. Véritable pivot territorial, **il transforme le collège en un lieu de convergence des politiques publiques, agissant comme un ensemble de dynamiques sociales et institutionnelles.** Il assure le pilotage de la composante « Éducation nationale » de la démarche des cités éducatives à l'échelle territoriale. A ce titre, la démarche des cités éducatives permet au chef d'établissement d'occuper une position stratégique à l'interface des politiques éducatives, sociales et territoriales, en garantissant leur articulation, leur cohérence et leur mise en œuvre opérationnelle. Sa connaissance des enjeux de l'éducation prioritaire et de la politique de la ville, son rôle d'interface entre les équipes enseignantes, les familles, et les partenaires de l'institution scolaire lui confèrent un rôle central dans l'écosystème éducatif et dans celui des alliances éducatives.

Son positionnement au sein de la gouvernance en tant que chef de file pour l'Éducation nationale, concourt à conforter le rôle de l'école dans le cadre de la démarche, devenant ainsi un véritable pivot des alliances éducatives au niveau territorial et garant de la cohérence du parcours des élèves.

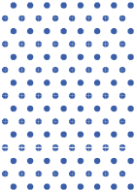
## DÉFINITION ET POSITIONNEMENT

Le chef d'établissement chef de file est un principal de collège désigné pour piloter la dimension « Éducation nationale » de la démarche au niveau local.

- \* **Représentant de l'Inspecteur d'Académie – directeur académique des services de l'Éducation nationale (IA-DASEN) :** il agit en tant qu'organe exécutif de l'établissement public local d'enseignement (EPL) mutualisateur.
- \* **Pivot territorial :** sa mission centrale est de conforter le collège comme le pivot des politiques éducatives du territoire, en assurant le lien avec les équipes enseignantes et en s'appuyant sur les réseaux d'éducation prioritaire.

Le chef d'établissement du collège chef de file **œuvre à la convergence des cultures professionnelles entre les acteurs de la cité éducative**, en mobilisant sa connaissance approfondie du système éducatif, de ses modes de fonctionnement ainsi que des priorités nationales et de leurs déclinaisons académiques et départementales.

En sa qualité de représentant de l'IA-DASEN, il veille à ce que les actions entreprises dans le cadre de la cité éducative s'inscrivent dans le respect du droit commun. Dans ce cadre, le chef d'établissement assure un **rôle de coordination stratégique**, favorisant la cohérence des initiatives locales et le dialogue entre les différents partenaires institutionnels et associatifs.



Ainsi, son engagement contribue pleinement à la réalisation des objectifs partagés de la cité éducative, au service de la réussite et de l'épanouissement des jeunes du territoire.

## GOVERNANCE ET PILOTAGE

Le chef d'établissement chef de file est un membre clé de la gouvernance de proximité.

- \* **Stratégie territoriale** : il co-établit un diagnostic partagé de la situation locale avec l'ensemble des acteurs locaux et contribue à la définition des objectifs stratégiques répondant aux enjeux du territoire en lien avec l'IEN.
- \* **Au sein du pilotage technique** : il participe à la définition des priorités et à l'arbitrage des projets portés par les partenaires.

Il contribue, avec l'IEN et en lien avec les directeurs d'école, à **organiser la participation des écoles du premier degré situées** dans le périmètre de la cité éducative. Il **favorise la participation du ou des proviseurs de lycées qui accueillent les publics de la cité éducative**.

En matière de ressources humaines, le principal du collège chef de file participe à la rédaction de lettres de mission pour les personnels qui peuvent être recrutés par la cité éducative (chef de projet...).

## MISSIONS PÉDAGOGIQUES ET COORDINATION

Le chef de file entretient une communication régulière et structurée avec les personnels de l'Éducation nationale, directement pour les personnels exerçant dans le même établissement et en lien avec ses collègues IEN pour le premier degré et les proviseurs pour les lycées de la cité.

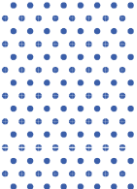
En tant que chef d'établissement du collège chef de file, il valorise et fait connaître les partenaires associatifs et institutionnels impliqués dans la politique éducative des 0-25 ans, contribuant à renforcer les synergies et à construire une véritable alliance éducative. Le chef de file accompagne et soutient les initiatives portées par les établissements de la cité éducative, jouant un rôle de facilitateur dans la conception et la mise en œuvre d'actions cohérentes avec les orientations stratégiques de celle-ci.

Dans la continuité de ce rôle fédérateur, le chef de file contribue également à l'articulation des actions éducatives avec les orientations portées par les partenaires institutionnels et territoriaux, garantissant ainsi la cohérence globale du projet de cité éducative.

Il accompagne les actions en faveur de la participation des élèves dans les instances de la cité éducative, dans le cadre d'un axe structurant du parcours citoyen visant à renforcer l'engagement des élèves et leur participation à la vie démocratique.

Il assure la cohérence des parcours éducatifs et la mobilisation des acteurs.

- \* **Continuité éducative** : il facilite la continuité éducative entre les différents temps de vie des enfants et des jeunes de la cité éducative (scolaires, périscolaires et extrascolaires) en articulant l'action du collège chef de file, des lycées associés et des partenaires éducatifs du territoire, afin de garantir la cohérence des parcours et des actions au regard des enjeux spécifiques locaux.



- \* **Mobilisation** : il est l'interlocuteur privilégié des autres cadres de l'Éducation nationale (IEN, chefs d'établissement, directeurs d'école, coordonnateurs REP, enseignants) pour favoriser l'adhésion des équipes pédagogiques à la démarche.

## RESPONSABILITÉS ADMINISTRATIVES ET FINANCIÈRES

Le chef d'établissement détient une responsabilité de gestion exclusive définie par la **convention de mutualisation**.

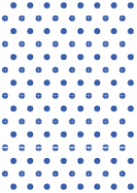
- \* **Ordonnateur unique** : il est l'ordonnateur des dépenses et des recettes du fonds de la cité éducative .
- \* **Gestionnaire** : il est secondé par le Secrétaire général de son établissement pour la gestion financière du fonds de la cité. Le secrétaire général joue un rôle indispensable de soutien technique et financier auprès du principal du collège.
- \* **Mutualisation des fonds** : il centralise les crédits (programmes 147 et 230) au bénéfice de toutes les écoles et établissements membres. Il ne peut pas déléguer ces crédits à d'autres collèges du territoire.

## ÉVALUATION, SUIVI D'ACTIVITÉ ET COMMUNICATION

- \* **Suivi des indicateurs** : le chef d'établissement du collège chef de file coordonne le partage des analyses des indicateurs de réussite des écoles et établissements de la cité avec l'ensemble des membres du comité technique pour mesurer l'impact des actions mises en œuvre et les ajuster au regard des besoins.
- \* **Revue de projet** : il produit annuellement un compte-rendu financier et pédagogique et participe à la consolidation des données locales pour la publication de la synthèse de la revue de projet annuelle réalisée par la coordination nationale (DGESCO/ANCT).
- \* **Communication** : il assure, avec les partenaires, la visibilité des actions auprès des familles et des usagers du territoire.
- \* **Appui opérationnel** : pour exercer ces missions, il peut être secondé par un appui opérationnel<sup>19</sup> qui l'assiste dans le suivi quotidien et la préparation des documents de programmation.
- \* **Contrôle de l'imputation budgétaire** : il doit veiller à ce que toutes les dépenses de la démarche soient rigoureusement imputées sur le code d'activité spécifique 19CIT-Cité éducative, garantissant ainsi la traçabilité des crédits permettant ainsi pour les établissements chefs de file de la démarche de suivre les financements reçus au titre du programme 230 - Vie de l'élève et du programme 147- Politique de la ville (en lieu et place du code 16CIT).

Notes .....

<sup>19</sup> Cf. Partie 2.4. Le chef de projet opérationnel (CPO)

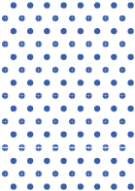


- \* **Centralisation et conformité des fonds** : il participe à la gestion centralisée des crédits (notamment les programmes 147 et 230) pour l'ensemble des établissements membres. Dans ce cadre, il s'assure que les fonds ne sont pas utilisés pour des dépenses proscrites, comme les investissements, l'équipement courant des établissements ou les frais de gestion administrative.
- \* **Suivi d'activité et redevabilité** : il contribue à l'élaboration du compte-rendu financier annuel.

## ARTICULATION AVEC LE CHEF DE PROJET OPÉRATIONNEL

La relation entre le chef de file et le chef de projet opérationnel repose sur une logique de complémentarité entre pilotage stratégique et exécution opérationnelle en lien avec les membres de la gouvernance.

| Pratiques inspirantes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Veiller à solliciter l'IEN et/ou le coordonnateur REP de territoire pour garantir la cohérence des actions éducatives, assurer leur articulation avec les priorités pédagogiques du premier degré et renforcer le pilotage partagé au service des parcours des élèves.</p> <p>Veiller à mobiliser les établissements (écoles, collèges et lycées) associés pour favoriser l'adhésion des équipes pédagogiques à la démarche.</p> <p>Veiller également à associer étroitement les partenaires locaux, afin de favoriser une dynamique de coopération territoriale et de renforcer la complémentarité des actions au service des parcours des enfants et des jeunes.</p> <p>Veiller à valoriser les actions et les réalisations des jeunes, afin de reconnaître leur engagement, renforcer leur confiance et rendre visibles leurs contributions au sein du territoire.</p> <p>Veiller à rendre les informations lisibles, accessibles et partagées entre les acteurs, afin de fluidifier les échanges, faciliter les coopérations et renforcer l'efficacité collective.</p> |



## 2.7. L'INSPECTEUR DE L'ÉDUCATION NATIONALE (IEN)

### LA FONCTION D'IEN

Le rôle de l'inspecteur de l'Éducation nationale (IEN) au sein d'une cité éducative est celui **d'un pilote stratégique et d'un expert pédagogique**, assurant le lien entre la politique nationale et sa mise en œuvre concrète sur le territoire.

Agissant sous l'autorité directe de l'IA-DASEN, ses responsabilités se déclinent en plusieurs axes majeurs.

#### Évaluation et inspection des personnels

- \* L'IEN évalue le travail individuel et en équipe des enseignants, des AESH et des psychologues de l'Éducation nationale placés sous son autorité.
- \* Il procède à l'observation directe des actes pédagogiques en classe.
- \* Il s'assure du respect des programmes et des objectifs nationaux de formation.

#### Animation, formation et accompagnement

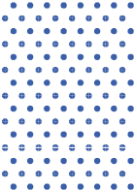
- \* L'IEN est un acteur clé de la formation et de l'animation pédagogique : il participe à la formation initiale et continue des personnels, en lien avec les écoles académiques de la formation continue (EAFIC).
- \* Il anime des réseaux de formateurs (conseillers pédagogiques, maîtres formateurs) et soutient le travail d'équipe au sein des unités d'enseignement.

#### Pilotage pédagogique et territorial de l'IEN

- \* Il assure, à l'échelle de sa circonscription, le pilotage des actions afin de garantir que chaque élève scolarisé bénéficie, tout au long de son parcours, des projets portés par la cité éducative.
- \* Il engage, avec les partenaires, un travail régulier de partage et d'analyse d'indicateurs scolaires, inscrit dans une démarche de diagnostic partagé : initialement pour définir le projet du territoire, puis de manière continue afin d'en ajuster les orientations.

#### Missions administratives et transversales

- \* Examens et recrutements : il participe à l'organisation des examens, aux jurys de concours et au recrutement des personnels (titulaires et contractuels).
- \* Contrôles spécifiques : il exerce des missions de contrôle pour l'instruction en famille et les établissements privés hors contrat.
- \* Valeurs de la République : il garantit la transmission et le respect des principes de la République, notamment la laïcité, l'égalité et l'inclusion.



# L'IEN, ACTEUR CENTRAL DU PILOTAGE DES ALLIANCES ÉDUCATIVES LOCALES

## Pilotage et coordination territoriale

- \* **Pilote de réseau d'éducation prioritaire** : En fonction de son territoire, il peut être en charge d'un ou de plusieurs réseaux d'éducation prioritaire (REP ou REP+), qui constituent souvent le cœur géographique et social des cités éducatives.

Pour rappel, la politique d'éducation prioritaire a pour objectif de corriger l'impact des inégalités sociales et économiques en accordant aux écoles et aux établissements davantage de moyens pédagogiques, humains et financiers. Elle est mise en œuvre au sein d'un réseau d'éducation prioritaire constitué d'un collège, dit tête de réseau, et des écoles qui lui sont rattachées.

Le réseau d'éducation prioritaire renforcé (REP+) est piloté conjointement par l'inspecteur de l'Éducation nationale (IEN), le chef d'établissement du collège et un inspecteur d'académie-inspecteur pédagogique régional (IA-IPR), avec l'appui d'un coordonnateur ou d'une coordinatrice de réseau.

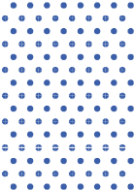
Le coordonnateur de réseau a pour missions principales d'assurer la coordination entre les écoles et le collège, de contribuer à la mise en œuvre et au suivi du projet de réseau, de favoriser la continuité des parcours des élèves, notamment dans le cadre de la liaison école-collège, et d'accompagner les équipes dans les actions pédagogiques et éducatives menées au sein du réseau.

- \* **Expertise et conseil** : en tant que conseiller du Directeur académique des services de l'éducation nationale (DASEN), il participe à la définition de la stratégie locale et à sa déclinaison dans les projets d'école. Son expertise est sollicitée pour le bon fonctionnement global du système. L'IEN apporte son expertise sur la conformité et la pertinence pédagogiques des interventions extérieures.
- \* **Ingénierie de projet** : il apporte son concours à l'élaboration, au suivi et à l'évaluation des actions spécifiques menées dans le cadre des cités éducatives.
- \* **Lien inter-degrés** : facilitateur, il occupe une fonction essentielle dans la liaison entre le 1<sup>er</sup> et le 2<sup>nd</sup> degré, notamment dans le cadre des projets développés au titre des financements du fonds de la cité. En fonction des territoires l'IEN peut être le **trait d'union** entre les différents partenaires de la cité éducative et veille à ce que les équipes enseignantes du 1<sup>er</sup> degré soient pleinement associées à la démarche.

## Renforcer le rôle de l'Ecole et garantir la continuité éducative

L'un des trois piliers des cités éducatives est de promouvoir la continuité éducative qui repose sur l'articulation des temps scolaires, périscolaires et extrascolaires, en associant étroitement les familles.

- \* **Coordination pédagogique** : l'IEN agit conjointement avec les personnels de direction des collèges et les directeurs d'école pour garantir une fluidité dans les apprentissages, particulièrement lors de la transition école-collège.



Pour « renforcer le rôle de l'école » et l'inscrire pleinement dans son environnement, l'IEN exerce ses missions de contrôle et d'accompagnement pédagogique.

- \* **Qualité des enseignements** : il s'assure, par ses visites dans les classes, que les pratiques pédagogiques sont adaptées aux besoins des élèves et des familles des quartiers prioritaires.
- \* **Accompagnement des équipes** : il soutient le travail collectif des enseignants et les aide à exploiter les **évaluations nationales** pour mieux prendre en charge la réussite de chaque élève.
- \* **Innovation** : il favorise l'expérimentation pédagogique et aide à la généralisation des pratiques innovantes qui émergent au sein de la cité éducative.

En fonction des territoires, l'IEN est invité à participer aux comités techniques des cités éducatives.

## Animation et formation

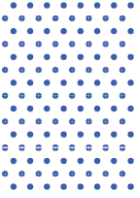
L'IEN mobilise les ressources humaines pour servir l'ambition de l'école :

- \* il anime les réseaux de formateurs (conseillers pédagogiques, maîtres formateurs) pour perfectionner les pratiques professionnelles des équipes sur le terrain ;
- \* il participe à la détection des besoins de formation continue spécifiques aux enjeux du territoire (laïcité, inclusion, savoirs fondamentaux) ;
- \* il collabore à l'élaboration et au suivi des projets d'école et des contrats d'objectifs.

| Pratiques inspirantes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| En lien avec les coordonnateurs REP/REP+, l'IEN est le relais des enseignants du 1er degré dans sa circonscription lors des instances de pilotage des cités éducatives (cotech et comité de suivi...). Il s'assure avec le chef d'établissement chef de file que les besoins identifiés par les enseignants sont bien pris en compte par la gouvernance. Le directeur reste responsable des actions qui se déroulent dans l'école, actions validées par l'IEN en lien étroit avec la gouvernance. |



Consulter [éduscol](#)



## 2.8. LE RÉFÉRENT DÉPARTEMENTAL À LA CONTINUITÉ ÉDUCATIVE (RDCE)

Au sein des Services départementaux à la Jeunesse, à l'Engagement et aux Sports (SDJES), ils constituent un point d'appui pour articuler les démarches cités éducatives avec les projets éducatifs territoriaux (PEdT<sup>20</sup>) de 2<sup>e</sup> génération.

Leur intervention permet de relier les actions conduites dans les quartiers prioritaires aux cadres de droit commun de la continuité éducative, en particulier sur les temps périscolaires et extrascolaires, les vacances, les accueils collectifs de mineurs, les adolescents et la protection des mineurs.

Cette articulation peut être organisée par une participation croisée aux instances, une cartographie partagée des actions et une coordination avec les groupes d'appui départementaux (Gad) et les Caf.

## 2.9. LA PARTICIPATION DES ENFANTS, DES JEUNES ET DES PARENTS

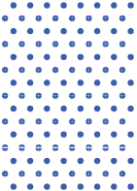
### OBJECTIFS

Les cités éducatives ont pour ambition de transformer les rapports entre institutions, enfants, jeunes et parents d'un territoire, **en passant d'une logique de simples « bénéficiaires » à une dynamique de co-construction et de co-responsabilité**. A travers cela, c'est le principe même de la participation citoyenne qui se trouve au cœur de la démarche des cités éducatives. Pour rappel, la participation citoyenne désigne l'implication active des citoyens, individuellement ou collectivement, dans les processus de conception, de décision, d'évaluation et de mise en œuvre des actions publiques. Elle vise à renforcer la démocratie en associant les citoyens aux choix qui les concernent, en complément des mécanismes traditionnels de représentation (élections).

La participation ne se limite donc pas à une simple consultation, les jeunes et leurs familles doivent être considérés comme des acteurs à part entière de la démarche. Leur participation active vise à renforcer leur pouvoir d'agir (*empowerment*), à créer du lien entre les différents acteurs éducatifs, et à ancrer davantage les projets dans les réalités locales. Cette approche s'inscrit dans une démarche de démocratie participative, où chaque partie prenante contribue à la dynamique éducative du territoire.

Notes .....

<sup>20</sup> Voir : ANCT, Guide pratique *Des cités éducatives pour faire alliance*, Volume II : Consolider et élargir son partenariat local, novembre 2026



La participation réelle et active des jeunes/parents au sein de la cité éducative vise ainsi à poursuivre 3 objectifs principaux :

- \* reconnaître les jeunes et les parents comme des acteurs légitimes ;
- \* transformer les rapports de pouvoir ;
- \* créer des dynamiques de coopération.

## MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

La mise en œuvre de cette participation effective n'a rien d'évident. La participation effective commence lorsque les jeunes et les parents ont un pouvoir réel sur les décisions.

### Légitimité et conditions de réussite de la participation

En matière de participation, la question de la légitimité des jeunes et des parents occupe une place centrale. En effet, la participation ne peut se réduire à une simple invitation à s'exprimer ou à prendre part à des activités. Elle repose sur un **enjeu fondamental de légitimité**, c'est-à-dire sur la reconnaissance de leur droit à agir, à décider, et à influencer les projets qui les concernent.

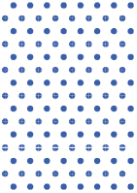
La légitimité se construit ainsi à deux niveaux :

- \* une **légitimité interne** : le sentiment, pour les jeunes et les parents, d'être autorisés à s'exprimer, d'être écoutés, et de pouvoir agir sans crainte de jugement ou de rejet. Ce sentiment est souvent fragilisé par des expériences passées de marginalisation, de stigmatisation, ou de mépris ;
- \* une **légitimité externe** : la reconnaissance, par les institutions et les professionnels, de leurs compétences et de leur droit à participer aux décisions. Cette reconnaissance passe par des actes concrets : intégration dans les instances, prise en compte de leurs propositions, valorisation de leur expertise d'usage.

Sans cette légitimité, la participation risque de rester formelle, voire symbolique, et de reproduire des rapports de pouvoir inégaux entre institutions et habitants. Par ailleurs, la légitimité ne se décrète pas : elle se construit progressivement, à travers des actions concrètes et des postures adaptées.

Il existe des conditions de réussite de la participation des habitants :

- \* la **reconnaissance de leur expertise d'usage** : les jeunes et les parents détiennent une connaissance fine de leur territoire, de leurs besoins, et des réalités éducatives qu'ils vivent au quotidien. Cette expertise est souvent invisible ou sous-estimée par les institutions, qui privilégient les savoirs « experts » (techniciens, enseignants, travailleurs sociaux). Pourtant, c'est cette expertise qui permet d'ancrer les projets dans la réalité et de les rendre pertinents ;
- \* la **création d'espaces sûrs et bienveillants** : pour que les jeunes et les parents osent s'exprimer, il faut des cadres rassurants, où leur parole est accueillie sans jugement. Cela implique notamment de trouver des lieux « neutres » (hors institutions) avec des personnels formés à l'écoute active et à la gestion de conflits, tout en garantissant la confidentialité et la non-utilisation de la parole des habitants à leur rencontre ;
- \* la **restitution authentique de la parole** : la légitimité se renforce lorsque les jeunes et les parents voient que leur parole est prise au sérieux et restituée fidèlement. Cela signifie notamment de ne pas reformuler leurs propos, rendre compte de leurs contributions et valoriser leurs idées ;



- \* **la progressivité de l'engagement** : la légitimité se construit aussi par l'expérience de la participation. Plus les jeunes et les parents sont associés à des succès (même petits), plus ils gagnent en confiance. Il faut accepter que la légitimité se construise sur le long terme ;
- \* **la double légitimité** : la légitimité des parents et des jeunes est renforcée lorsqu'ils se sentent à la fois représentatifs d'un groupe et membres d'une communauté. Cette double dimension permet de passer d'une logique individuelle ("mon enfant", "mon problème") à une logique collective ("notre projet", "notre quartier").

## Adapter la participation à la maturité du projet et du territoire

La participation des jeunes et des parents ne peut être envisagée de manière uniforme. En effet, celle-ci doit être adaptée et tenir compte de 2 dimensions clés :

- \* la maturité du projet (stade de développement de la cité éducative) ;
- \* le degré de participation.

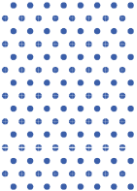
Par ailleurs, une approche « clé en main » de la participation risquerait d'échouer car elle ne tiendrait pas compte des dynamiques locales, des ressources disponibles et des attentes réelles des habitants.

A cet égard, la sociologue Sherry Arnstein a défini en 1969<sup>21</sup> dans son « échelle de la participation » huit degrés de participation des citoyens réparties en 3 catégories :

- \* non-participation (manipulation, thérapie) : participation illusoire où les habitants sont utilisés pour légitimer des décisions déjà prises ;
- \* participation symbolique (information, consultation, implication) : participation sans pouvoir réel où les habitants sont informés ou consultés mais sans un réel pouvoir d'influence ;
- \* participation effective (partenariat, délégation de pouvoir, contrôle citoyen) : participation avec un pouvoir décisionnel où les habitants ont un réel pouvoir d'influence ou de décision.

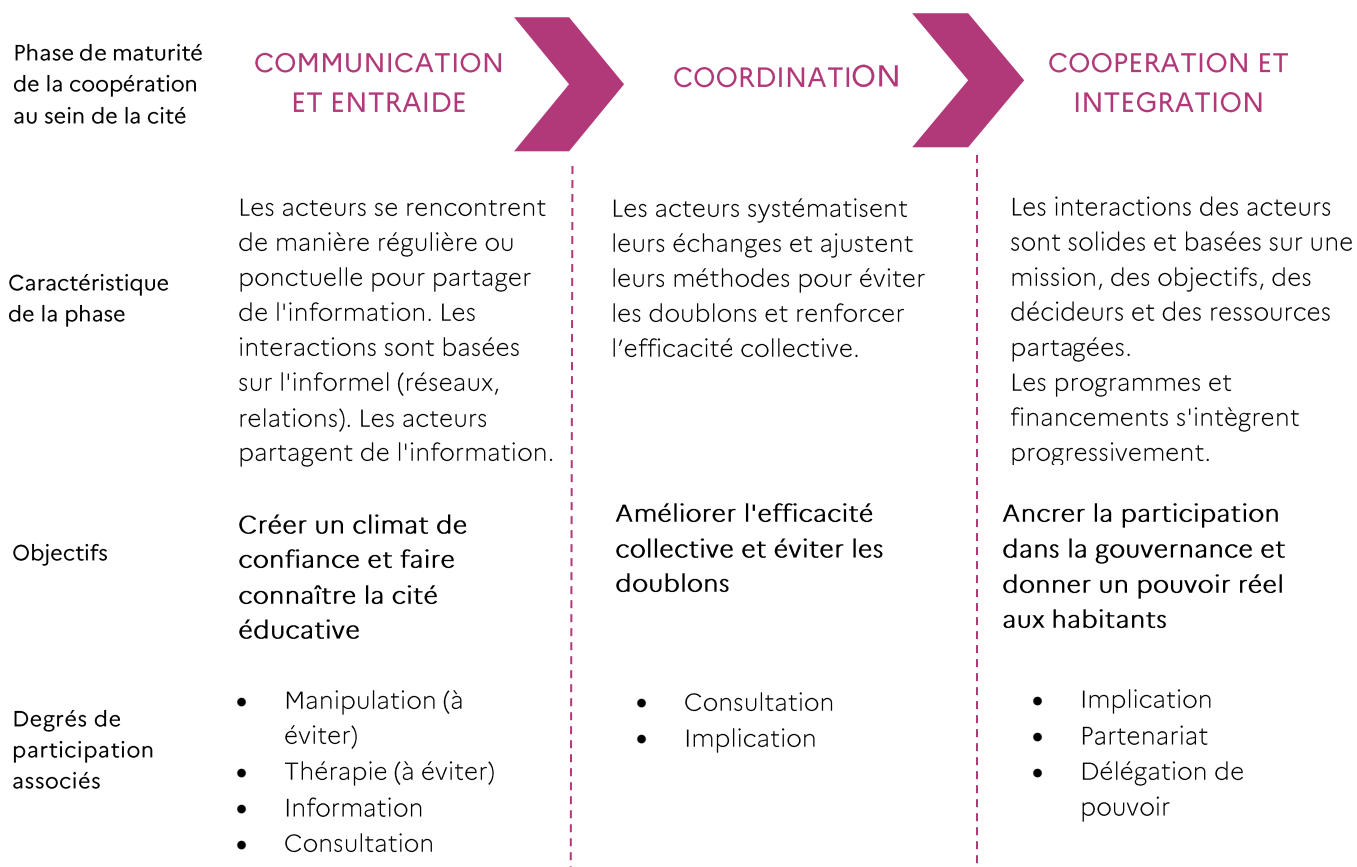
Notes .....

<sup>21</sup> Sherry R. Arnstein, *A ladder of Citizen participation*, 1969



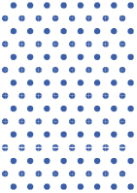
Il est ainsi possible d'établir une forme de corrélation entre l'échelle de coopération d'une cité éducative permettant aux territoires de se situer sur un niveau de maturité et les degrés de participation effectifs de l'échelle de la participation.

### Echelle de la participation en cité éducative



L'échelle de la participation peut être mobilisée comme un outil de pilotage et d'animation de la cité éducative pour 4 usages principaux :

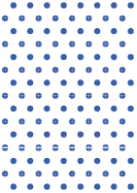
- \* diagnostiquer la maturité de la cité et le degré de participation actuel des jeunes et des parents au sein de la cité ;
- \* définir un degré de participation cible réaliste en fixant un objectif progressif pour éviter les échecs et en tenant compte de la maturité de la cité ;
- \* mettre en œuvre des actions adaptées en utilisant les leviers identifiés dans l'échelle de la participation pour progresser vers le degré cible ;
- \* évaluer et ajuster en mesurant les progrès (définition d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs) et en ajustant les actions en identifiant les freins et en mobilisant les bons leviers.



Certains écueils sont à éviter afin d'utiliser au mieux l'échelle de la participation. Il est notamment important d'éviter de confondre participation symbolique et participation effective des jeunes et des parents. Par ailleurs, la progression d'un degré à un autre prend du temps, il est donc nécessaire d'adapter le rythme et d'avancer pas à pas. Enfin l'implication de l'ensemble des acteurs de la cité dans cette démarche est essentielle : les pilotes et les équipes éducatives doivent adapter leur posture, en **acceptant sincèrement le partage du pouvoir de décision avec les jeunes et les parents au sein de la cité éducative**.

L'échelle adaptée d'Arnstein ci-dessous peut permettre aux cités éducatives de se situer sur un continuum de participation et d'identifier où elle se trouve et où elle souhaite aller. Chaque degré correspondant à des modalités d'implication spécifiques, adaptées aux capacités et aux ressources de la cité.

| Niveau                   | ° | Degré                 | Description                                                                                                                               | Exemple d'actions                                                                                                                            | Levier pour progresser                                        |
|--------------------------|---|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Participation effective  | 8 | Contrôle des citoyens | Les jeunes / parents ont un pouvoir décisionnel autonome sur les projets ou les instances.                                                | Assises où les habitants coconstruisent des orientations stratégiques (intégration dans la gouvernance)                                      | Institutionnaliser la participation                           |
|                          | 7 | Délégation de pouvoir | Les jeunes / parents se voient confier la gestion de projets ou de budgets de manière autonome.                                           | Mise en place d'un budget participatif géré par les parents                                                                                  | Former et accompagner                                         |
|                          | 6 | Partenariat           | Les jeunes / parents négocient avec les institutions et ont une influence sur les décisions.                                              | Commission « parents » où les propositions sont discutées afin de faire entendre leur voix et intégrées aux décisions.                       | Clarifier les modalités de prise de décision                  |
| Participation symbolique | 5 | Implication           | Les jeunes / parents sont associés à des actions ponctuelles avec un début d'influence.                                                   | Ateliers de « cocréation d'activités » pour l'aménagement d'un espace jeune (le projet est déterminé en amont, sans participation effective) | Pérenniser les actions                                        |
|                          | 4 | Consultation          | Les jeunes / parents sont interrogés sur leurs avis mais sans garantie que leurs propositions seront prises en compte.                    | Enquêtes ou focus group sur les besoins éducatifs des jeunes (les habitants interrogés ne sont pas associés aux suites apportées)            | Restituer les résultats et expliquer les décisions            |
|                          | 3 | Information           | Les jeunes / parents reçoivent des informations sur les projets mais sans possibilité de donner leur avis.                                | Envoi de newsletters ou affichage d'information sur les projets / actions en cours                                                           | Créer des canaux de communication de « retour » des habitants |
| Non-participation        | 2 | Thérapie              | Les jeunes / parents sont « éduqués » ou « sensibilisés » par les institutions pour les amener à accepter les décisions des institutions. | Atelier descendant où l'on explique aux parents comment se comporter en tant que parents sans recueillir leurs besoins réels                 | Co-construction / développement d'espaces d'échange           |
|                          | 1 | Manipulation          | Les jeunes / parents sont associés pour donner une illusion d'inclusion sans impact réel (la participation est un leurre).                | Une réunion « participative » où les décisions sont déjà prises et où les avis recueillis ne sont pas pris en compte                         | Clarifier la notion de participation                          |



## Les principaux freins et leviers d'une participation effective

Malgré une volonté réelle de tendre vers une participation effective, de nombreux obstacles (structurels ou symboliques) persistent. Ces freins s'ils ne sont pas identifiés et traités peuvent décourager l'engagement des habitants mais aussi renforcer le sentiment d'exclusion contre lequel la participation entend précisément lutter.

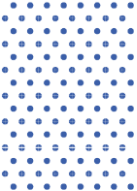
Plus encore, en l'absence de réflexion liée à la participation de l'ensemble des publics – en particulier des plus éloignés –, les dispositifs de participation directe présentent le risque de mobiliser principalement les personnes déjà familières des instances de participation, se sentant légitimes pour prendre la parole ou exprimer un avis. Il apparaît donc nécessaire de construire, dans l'espace des cités éducatives, une participation réellement inclusive et diversifiée.

Il est donc essentiel d'identifier les leviers qui permettent d'une part de débloquer les dynamiques et de l'autre de créer les conditions favorables à une participation effective et pérenne. Ces facteurs de réussite relèvent principalement de l'organisation, l'accompagnement et la reconnaissance du public. Leur efficacité étant décuplée lorsqu'ils sont adaptés au contexte local et aux publics cibles.

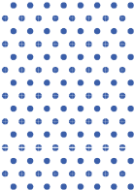
Une participation effective dans les cités éducatives repose sur un équilibre et doit se construire dans une double action :

- \* **agir sur les obstacles individuels** des publics qui sont souvent liés à des inégalités sociales, culturelles ou économiques en adaptant notamment les modalités d'implication aux réalités du public ;
- \* **transformer les blocages systémiques** qui sont généralement structurels par une transformation des pratiques institutionnelles afin de créer les conditions systématiques de l'inclusion des publics.

Comprendre les freins et les leviers permet ainsi de passer d'une participation « formelle » à une participation « transformatrice » où les jeunes et parents deviennent de véritables acteurs du projet éducatif porté par la cité éducative.



| Catégorie                                                                                                                   | Freins récurrents                             | Constat / cause                                                                                                                | Conséquences                                                                                             | Levier                                                                                                                                                                                     | Impact                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br><b>Structurels et organisationnels</b> | <b>Manque de temps et de disponibilité</b>    | Horaires incompatibles avec les contraintes professionnelles/scolaires et/ou familiales                                        | Participation limitée à un public déjà disponible et captif et excluant les plus fragiles / peu visibles | > Adapter les horaires et proposer des solutions pratiques<br><br>Proposer des créneaux en soirée et / ou le weekend<br>Mettre en place des solutions de garde ou faciliter les transports | Participation plus large et plus diversifiée / Lever des obstacles matériels à la participation |
|                                                                                                                             | <b>Complexité administrative</b>              | Processus de participation parfois trop formalisée (langage administratif), procédures trop lourdes, absences de clarification | Découragement des publics non familiarisés avec les codes institutionnels                                | > Simplifier les processus<br><br>Utiliser un langage clair et accessible (éviter les jargons trop administratifs et techniques)                                                           | Meilleure compréhension et appropriation par tous                                               |
|                                                                                                                             | <b>Manque de moyens humains et financiers</b> | Absence ou faiblesse des budgets dédiés à la participation                                                                     | Actions participatives limitées, peu visibles, mal accompagnées                                          | > Allouer des moyens humains et financiers<br><br>Prévoir un budget pour l'animation ou la médiation                                                                                       | Participation mieux accompagnée et plus inclusive                                               |
|                                                                                                                             | <b>Absence de lieux adaptés</b>               | Réunions généralement tenues dans des lieux institutionnels perçus comme intimidants / peu accessibles                         | Participation réduite aux publics déjà en confiance avec les institutions                                | > Adapter les lieux en s'éloignant des institutions<br><br>Proposer des lieux neutres (types maisons de quartier, tiers-lieux, etc.)                                                       | Participation plus diversifiée                                                                  |
|                                                                                                                             | <b>Logique de guichet</b>                     | Approche descendante où les institutions « offrent » des dispositifs sans les coconstruire avec les habitants                  | Participation perçue comme une injonction sans appropriation                                             | > Coconstruire les projets dès leur conception<br><br>S'appuyer sur des médiateurs pour ajuster les propositions et interroger les besoins réels                                           | Redynamisation des publics pour des projets plus ancrés dans leur réalité quotidienne           |



## Sociaux

|                                                           |                                                                                                                                   |                                                           |                                                                                                                            |                                                                        |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| <b>Stigmatisation et méfiance envers les institutions</b> | Historique parfois conflictuel avec les institutions                                                                              | Désengagement et participation purement formelle          | <p>&gt; Valoriser les contributions</p> <p>Mettre en avant les propositions des jeunes et des parents</p>                  | Développement d'un sentiment de reconnaissance et motivation renforcée |
| <b>Inégalité d'accès à l'information</b>                  | Canaux de communication utilisés excluent les publics les plus éloignés                                                           | Participation biaisée, réservée à un public déjà connecté | <p>&gt; Diversifier les canaux de communication</p> <p>Impliquer des relais locaux pour mobiliser les publics éloignés</p> | Participation plus représentative et diversifiée                       |
| <b>Représentations négatives du public cible</b>          | Préjugés ou représentations négatives des institutions envers les parents (défaillants) et les jeunes (désengagés)                | Une offre de participation réduite et / ou peu attractive | <p>&gt; Travailler sur les représentations</p> <p>Former les professionnels à la déconstruction des préjugés</p>           | Une participation plus représentative et inclusive                     |
| <b>Manque de culture participative</b>                    | Habitude des institutions de décider « pour » les habitants plutôt « qu'avec eux » / manque de méthode pour impliquer les publics | Une participation faible ou passive                       | <p>&gt; Créer des espaces informels</p> <p>Proposer des temps conviviaux pour faciliter les échanges</p>                   | Une participation plus naturelle et moins intimidante                  |



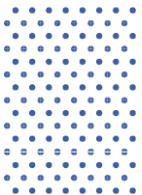
## Psychologiques et individuels

|                                                  |                                                                                                                                              |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                |                                                               |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>Sentiment d'illégitimité</b>                  | Parents et jeunes qui estiment de pas avoir les compétences pour participer                                                                  | Développement d'une forme d'autocensure et de mise en retrait | <p>&gt; Accompagner la prise de parole et instaurer une progressivité</p> <p>Organiser des ateliers pour aider les jeunes / parents à s'exprimer en public / commencer par des actions simples avant de proposer des rôles plus engageants</p> | Montée en confiance progressive et participation plus assurée |
| <b>Désillusion face aux promesses non tenues</b> | Des expériences passées où la participation n'a pas abouti à des changements concrets ou une prise en compte réelle des avis du public cible | Désengagement progressif                                      | <p>&gt; Montrer des succès concrets et valoriser les contributions</p> <p>Capitaliser sur les « petites victoires » pour montrer que l'engagement paie</p>                                                                                     | Motivation renforcée et sentiment d'efficacité                |



# INGÉNIERIE ET OUTILLAGE DE LA COOPÉRATION





La mise en œuvre d'une démarche cité éducative nécessite une organisation structurée, des outils de coordination adaptés et une méthodologie commune. Ainsi, il est nécessaire de penser l'outillage et l'ingénierie de la cité éducative au regard de la multiplicité des acteurs impliqués.

## 3.1. (CO)CONSTRUIRE UN PLAN D'ACTIONS STRUCTURANTES : MODE PROJET ET APPROCHE COLLABORATIVE

### CONTEXTE

Les cités éducatives, par leur démarche collaborative et territoriale, offrent un cadre de coopération et des moyens (financiers, humains, logistiques) visant à coconstruire et porter des actions éducatives structurantes<sup>22</sup> pour le territoire. Sur le plan opérationnel, ces ambitions impliquent le déploiement d'un travail en « mode projet ».

Pour rappel, le mode projet désigne une méthode d'organisation du travail qui consiste à réunir des acteurs aux compétences et aux ressources variées autour d'un objectif commun, dans un cadre temporel défini, afin de réaliser une action ou un ensemble d'actions précises.

Le mode projet repose ainsi sur 4 grands principes :

- \* la transversalité : mobilisation d'acteurs et de partenaires aux profils différents (institutionnels, associatifs, éducatifs, famille, etc.) ;
- \* la finalité partagée : l'ensemble des acteurs impliqués travaillent vers le même résultat, formalisé par des objectifs clairs et mesurables ;
- \* la flexibilité : adaptation des méthodes et des moyens en fonction des besoins et des contraintes ;
- \* la temporalité : le projet a un début et une fin avec des étapes jalonnées (diagnostic, planification, mise en œuvre, évaluation).

Dans le cadre des cités éducatives, **cette approche permet ainsi de fédérer une diversité d'acteurs** (institutionnels, associatifs, éducatifs, familles, jeunes) autour d'objectifs communs, de coconstruire des réponses adaptées aux besoins locaux, et de mobiliser des ressources de manière coordonnée.

Le succès de ce plan d'actions repose en grande partie sur l'organisation mise en place, **la clarté des processus de décision et de gestion, et la rigueur dans le pilotage**. Il est donc essentiel de réfléchir en amont à la manière d'articuler les différentes étapes (diagnostic, montage, financement, mise en œuvre, évaluation), de répartir les rôles, et de sécuriser les co-financements, afin de garantir la cohérence, l'efficacité et la pérennité des actions engagées, dans une **logique de parcours territorial**.

Notes .....

<sup>22</sup> Dans le cadre d'une cité éducative, une action structurante est une action produisant des effets durables sur l'offre éducative du territoire, la coopération entre les acteurs et les parcours des enfants et des jeunes. Elle dépasse une intervention ponctuelle et contribue à renforcer la dynamique globale de la cité éducative.

## OBJECTIFS

Les besoins éducatifs et sociaux des jeunes sont souvent complexes et évolutifs. Ils appellent une réponse collective et concertée. En ce sens, la démarche cité éducative donne une place centrale à la co-construction. L'idée est de passer d'une approche dite réactive et descendante (où les financeurs définissent les règles et les porteurs de projets s'y adaptent) à une approche dite proactive et collaborative où les acteurs locaux, y compris les bénéficiaires, peuvent prendre part à la co-construction des projets.

En adoptant une approche pro-active et collaborative, la cité éducative favorise le déploiement d'actions structurantes, renforce l'appropriation par les acteurs et les habitants, et permet de construire des réponses plus durables et adaptées aux réalités locales, plutôt que de se limiter à des projets ponctuels répondant à des critères figés. **Elle crée également une dynamique renforcée avec les associations, en valorisant leur expertise et en leur donnant un rôle central dans la conception et la mise en œuvre des projets éducatifs.**

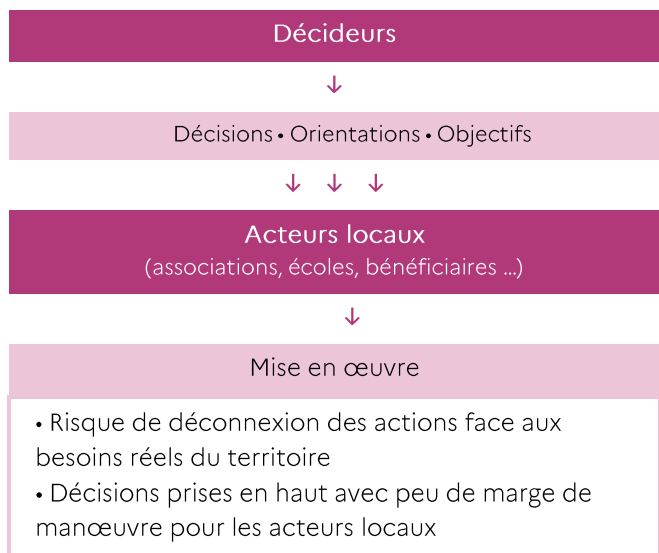
Concrètement, le passage à l'approche collaborative dans la gestion de projet a pour objectifs de :

- \* passer d'un financement strictement compétitif à un financement stratégique ;
- \* favoriser l'expérimentation et l'itération ;
- \* miser sur l'accompagnement plutôt que la sélection ;
- \* développer des mécanismes hybrides ;
- \* transformer la culture interne vers un système de coopération.



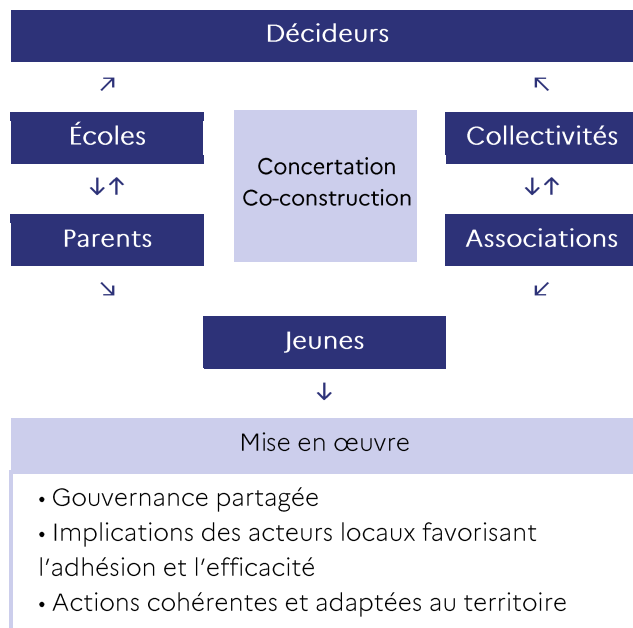
### APPROCHE RÉACTIVE / DESCENDANTE

*On décide pour le territoire*



### APPROCHE PROACTIVE / COLLABORATIVE

*On construit ensemble pour le territoire*





Ressource utile :

- Allam, M.-C., Becquet, V., Chartier, M., Juan, M. et Testi, J. (2025). *La carrière contrastée de l'appel à projets dans l'éducation territorialisée: le cas des Cités éducatives*. *Revue française d'administration publique*, 189(2), 387-407. <https://doi.org/10.3917/rfap.189.0387>

## MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

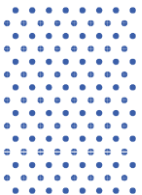
Afin d'atteindre les objectifs susvisés, la cité éducative pourra s'appuyer sur la méthode projet, et expertiser – au regard de ses ressources et du contexte partenarial en vigueur – les modalités de gestion adaptées.

### Les étapes clés du montage de projet

Le montage de projet est une démarche structurante qui transforme une idée en une action concrète de manière à la fois organisée et collaborative. Le cycle de vie d'un projet est ainsi jalonné par une succession d'étapes qui permettent de garantir la cohérence du projet face aux objectifs partagés :

- \* **identification et analyse des besoins** : s'appuyer sur un diagnostic territorial afin de cibler les enjeux prioritaires du territoire et d'identifier les acteurs locaux, les besoins et les attentes des bénéficiaires (enfants, jeunes, familles) ainsi que les ressources du territoire ;
- \* **construction collective et adaptée du projet** : associer l'ensemble des parties prenantes (institutionnels, associatifs, éducatifs, familles, jeunes) afin de définir les objectifs, les actions et les modalités de mises en œuvre en alignement avec les priorités de la cité éducative ;
- \* **recherche de co-financements et sécurisation des moyens** : mobiliser l'ensemble des ressources humaines, financières et logistiques nécessaires au développement du projet pour assurer une fiabilité du projet et pour répondre à la dimension partenariale de la démarche des cités éducatives ;
- \* **mise en œuvre et suivi** : formalisation, validation et lancement du projet impliquant la rédaction de documents structurants, l'obtention des accords nécessaires et l'organisation de la mise en œuvre opérationnelle afin d'assurer la bonne exécution du projet et son ajustement si nécessaire ;
- \* **évaluation et capitalisation** : définir dès le montage les modalités de suivi et les outils d'évaluation du projet afin d'en tirer des enseignements et améliorer les futures initiatives tout en valorisant les actions menées.

Le montage de projets dans le cadre des cités éducatives repose donc sur une organisation collaborative, un accompagnement de proximité et une gestion rigoureuse. En s'appuyant sur des méthodes participatives, des outils adaptés et une évaluation continue, les alliances éducatives peuvent devenir un levier puissant pour la réussite des enfants et jeunes.



## La gestion des enveloppes financières

Afin de **mettre en œuvre une approche proactive et collaborative** dans le cadre de la cité éducative, il convient de mener une réflexion collective portant sur la ou les modalités de gestion des crédits alloués à la cité éducative selon les principes suivants :

- \* **combiner les modes de gestion**, pour adapter les réponses aux besoins identifiés ;
- \* **déployer des approches alternatives**, afin de favoriser la co-construction et formuler des réponses concertées à des problèmes complexes ;
- \* penser la sécurisation de l'action éducative à travers le **principe du co-financement**.

### Combinaison de modes de gestion conventionnels

La gestion des crédits alloués à la cité éducative peut s'organiser selon plusieurs modalités chacune présentant des avantages et des contraintes. Le choix dépend des objectifs, du niveau de maturité du projet, et des capacités de gestion des partenaires et doit se faire en concertation avec les membres de l'instance décisionnelle.

Les principaux modes de gestion sont :

- \* l'appel à projet ;
- \* l'appel à manifestation d'intérêt ;
- \* la gestion au fil de l'eau ;
- \* les subventions pluriannuelles.

Pour une gestion optimale des enveloppes financières, il est tout à fait possible, et souvent pertinent, d'envisager la **combinaison de plusieurs modèles de gestion au sein d'une même cité éducative**. En effet, chaque méthode présente des avantages et des limites. Croiser ces approches permet de limiter les rigidités ou les inconvénients propres à chacune.

Exemple : une enveloppe globale peut être répartie entre un appel à projets annuel pour financer des actions structurantes, une gestion au fil de l'eau pour répondre aux besoins émergents, et des conventions pluriannuelles pour sécuriser les projets phares. Cette complémentarité offre à la fois de la flexibilité, de la réactivité, et une pérennité aux actions menées.

### Recours au consortium

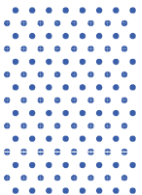
Autant que possible, les cités éducatives encouragent et accompagnent les réponses concertées. En cela, **le travail en consortium (ou groupements d'acteurs) est à promouvoir**.

Les consortiums désignent des partenariats formalisés entre plusieurs acteurs souvent associatifs, afin de porter ensemble un projet ou une action. Ces consortiums permettent de mutualiser les compétences, les ressources et les moyens pour répondre de manière plus efficace et coordonnée aux enjeux éducatifs et sociaux des territoires.

Les consortiums sont particulièrement pertinents pour porter des projets ambitieux nécessitant des compétences variées, optimiser l'utilisation des ressources, renforcer la cohérence entre les acteurs et les actions d'un territoire et favoriser l'innovation.

Un consortium peut interagir avec les principaux modes de gestion :

- \* **en complément des modes de gestion existants**
  - o Un consortium peut répondre collectivement à un appel à projets permettant de renforcer la crédibilité et la capacité de mobilisation des moyens. La gestion de l'enveloppe attribuée reste cependant soumise aux règles de l'AAP.
  - o Un consortium peut centraliser les demandes de financement ponctuelles et les prioriser, ce qui simplifie la gestion pour les financeurs.
  - o Un consortium peut sécuriser un financement pluriannuel pour un projet commun en répartissant les responsabilités entre les partenaires.



- \* **comme un levier pour optimiser la gestion**

- o Mutualisation des coûts : le consortium permet de répartir les charges et d'optimiser l'utilisation des subventions.
- o Simplification administrative : un seul porteur (le chef de file) peut gérer les relations avec les financeurs, ce qui allège la charge pour les autres partenaires.
- o Pérennisation des actions : en diversifiant les sources de financements, le consortium peut sécuriser les projets à moyen ou long terme.

Un consortium peut devenir un mode de gestion à part entière lorsqu'il :

- \* centralise la gestion financière : si le consortium dispose par exemple d'un budget propre géré par un comité dédié avec des règles de répartition bien définies ;
- \* définit ses propres règles : si le consortium établit des procédures internes pour allouer les fonds alors il fonctionne comme un système de gestion collective ;
- \* est reconnu par les financeurs : si le consortium se voit déléguer la gestion d'une enveloppe budgétaire par un financeur.

Dans le cadre des cités éducatives, le consortium est donc souvent utilisé comme un outil complémentaire aux modes de gestion « classiques » mais il peut, sous certaines conditions, jouer un rôle de gestionnaire à part entière.

Finalement, la mise en place de consortiums peut également constituer l'opportunité d'associer directement les parents et les jeunes à la conception du plan d'action, afin de favoriser la co-construction de réponses adaptées aux besoins du territoire et aux réalités vécues par les publics concernés.

### Déploiement d'alternatives coopératives et structurantes pour l'action territoriale

Ces modes de gestion, aussi bien pensés soient-ils, favorisent le maintien d'un fonctionnement descendant. Pourtant, au regard de la complexité des besoins identifiés, la prise de décision et la conception de la réponse publique adaptée doit faire l'objet d'une co-construction intégrant les acteurs associatifs du territoire, voire les publics concernés directement.

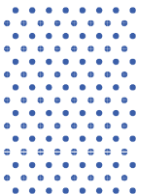
En ce sens, les **modes de gestion conventionnels peuvent être complétés par des approches alternatives**, favorables à la coopération et reposant sur un lien de confiance réciproque entre les acteurs institutionnels et associatifs – dans un principe de respect mutuel des champs d'expertise. Il s'agit pour les cités éducatives d'imaginer de nouvelles manières de construire l'action éducative. Ces alternatives coopératives sont structurantes pour la démarche cité éducative. Elles font l'objet de réflexions locales, liées aux besoins particuliers des territoires, et en appui sur les ressources existantes.

Exemples : des budgets pourraient être alloués à des groupes de travail thématiques composés de différents acteurs spécialisés dans ce champ d'action publique. Ces groupes seraient chargés de construire des réponses collectives et partagées.

### Sécuriser l'action éducative à travers le principe du co-financement

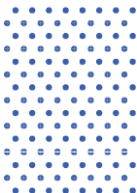
La question du cofinancement est centrale dans la démarche des cités éducatives. Cette exigence vise à renforcer la démarche de coopération entre les acteurs et les administrations du territoire, elle vise également à davantage mobiliser le droit commun dans les quartiers prioritaires de la ville. Les subventions attribuées dans le cadre des cités éducatives ont leurs limites. Elles ne peuvent, ne doivent, à elles seules, garantir la pérennité des actions.

Pour les projets que l'on souhaite faire perdurer, il est donc essentiel d'anticiper la **recherche de sources de financement complémentaires** (collectivités locales, fondations, mécénat, fonds européens, etc.).

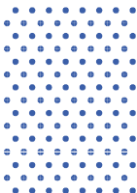


Cette diversification des ressources permet non seulement de sécuriser les actions sur le long terme, mais aussi de poursuivre l'expérimentation et l'innovation au sein des cités éducatives qui doivent rester un espace d'expérimentation et de flexibilité face aux besoins du territoire et des bénéficiaires.

| Mode de gestion         | Principes                                                                                                                        | Avantages                                                                                                                                                                                                                                                   | Inconvénients                                                                                                                                                                                                                                                         | Bonnes pratiques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Appel à projets         | Procédure formalisée permettant de sélectionner des projets portés par des acteurs locaux en réponse à des objectifs prédéfinis. | <p>Transparence et équité dans l'attribution des fonds ;</p> <p>Stimulation de l'innovation et de la diversité des propositions ;</p> <p>Possibilité de cibler des thématiques prioritaires ;</p> <p>Légitimité et visibilité pour les projets retenus.</p> | <p>Charge administrative pouvant décourager les porteurs de projet ;</p> <p>Inégalité entre les porteurs de projets et mise en concurrence ;</p> <p>Rigidité calendaire et délai pour la mise en œuvre effective de l'action ;</p> <p>Effet guichet.</p>              | <p>Définir des critères clairs : pertinence par rapport aux objectifs de la cité, faisabilité, impact attendu, partenariats mobilisés ;</p> <p>Prévoir un accompagnement : ateliers d'aide à la rédaction des dossiers, FAQ, modèles de budget ;</p> <p>Organiser un jury pluriel : élus, techniciens, représentants des familles et des jeunes ;</p> <p>Équilibrer rigueur et flexibilité : laisser une marge d'adaptation pour les projets innovants ou émergents ;</p> <p>Communiquer les résultats : expliquer les choix et proposer des retours aux porteurs non retenus ;</p> <p>Accompagner les acteurs dans la construction de réponses co-construites (Cf. logique de consortium).</p> |
| Gestion au fil de l'eau | Allocation de crédits en fonction des besoins identifiés tout au long de l'année, sans procédure formalisée d'appel à projets.   | <p>Réactivité aux besoins émergents ;</p> <p>Simplification administrative pour les petits projets ;</p> <p>Flexibilité et adaptabilité des actions dans un contexte évolutif ;</p> <p>Encouragement à l'expérimentation et l'innovation ;</p>              | <p>Risque de manque de transparence ou d'inégalité dans l'attribution ;</p> <p>Difficulté à anticiper le budget global annuel ;</p> <p>Manque de visibilité pour les porteurs – inégalité d'accès ;</p> <p>Dispersion des actions sans un cadre stratégique fort.</p> | <p>Établir un cadre de référence: liste des types d'actions éligibles, plafonds de financement, critères de priorisation ;</p> <p>Mettre en place un comité de pilotage : pour valider les demandes et suivre les dépenses ;</p> <p>Assurer un suivi rigoureux : tableau de bord des engagements et des paiements, bilans intermédiaires ;</p> <p>Prévoir des points d'étape : organiser des réunions trimestrielles pour faire le bilan des actions financées et ajuster si nécessaire ;</p> <p>Capitaliser sur les retours d'expérience : recueillir les avis</p>                                                                                                                             |



|                                        |                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                        |                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>des porteurs et des bénéficiaires pour améliorer la démarche ;</p> <p>Communiquer régulièrement : rendre compte de l'utilisation des fonds aux partenaires et aux financeurs</p> <p>Accompagner les acteurs dans la construction de réponses coconstruites (Cf. logique de consortium).</p>                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Subventions pluriannuelles</b>      | Engagement financier sur plusieurs années (2 à 5 ans) pour des projets structurants, via une convention signée entre les partenaires.               | <p>Sécurisation des financements pour les porteurs de projets ;</p> <p>Possibilité de mener des actions ambitieuses et pérennes ;</p> <p>Renforcement de la confiance et de la mobilisation entre partenaires ;</p> <p>Planification des ressources : les moyens peuvent être anticipés et optimisés sur plusieurs années ;</p> <p>Réduction de la charge administrative (moins de procédure, simplification du suivi).</p> | <p>Moins de flexibilité et d'adaptation pour ajuster les actions en cours de route ;</p> <p>Difficulté à intégrer l'innovation qui limite la capacité à expérimenter ;</p> <p>Engagement financier pluriannuel à prévoir dans le budget ;</p> <p>Inadéquation entre engagement pluriannuel et versement des financements annuel des cités.</p> | <p>Prévoir des clauses de révision : pour adapter le projet en fonction des évaluations intermédiaires ;</p> <p>Associer une évaluation annuelle : pour mesurer l'atteinte des objectifs et ajuster si nécessaire ;</p> <p>Clarifier les engagements de chaque partenaire : financements, moyens humains, logistiques ;</p> <p>Diversifier les sources de financement (cofinancements, mécénat, fonds propres) pour réduire la dépendance aux subventions annuelles ;</p> <p>Anticiper les risques en cas de non renouvellement ou baisse des crédits.</p> |
| <b>Appel à manifestation d'intérêt</b> | Procédure plus ouverte et exploratoire, qui permet d'identifier des idées, des besoins ou des partenaires potentiels avant de formaliser un projet. | <p>Ouverture et inclusivité : pour toucher des acteurs qui ne répondraient pas à des AAP classiques et diversités des propositions ;</p> <p>Flexibilité : AAP adapté aux besoins évolutifs et aux ajustements possibles ;</p> <p>Co-construction renforcée : facilite le dialogue amont entre les acteurs.</p>                                                                                                              | <p>Manque de précision avec risque d'avoir des réponses trop peu opérationnelles ;</p> <p>Besoin d'un accompagnement renforcé pour transformer des idées en actions concrètes ;</p> <p>Multiplicité d'idées disparates avec difficultés d'articulation ;</p> <p>Incertitude et frustration si AMI de débouche pas</p>                          | <p>Définir un cadre clair : préciser les thématiques prioritaires, les attentes et les critères de sélection ;</p> <p>Prévoir un accompagnement: organiser des ateliers ou des entretiens avec les porteurs pour affiner leurs propositions ;</p> <p>Articuler AMI et AAP : utiliser l'AMI comme étape préalable à un appel à projets ;</p> <p>Communiquer sur les suites : expliquer clairement aux porteurs ce qui sera fait des manifestations d'intérêt (accompagnement, financement, intégration dans un projet existant) ;</p>                       |



|  |  |  |                     |                                                                                                                                                                                                                                               |
|--|--|--|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | sur un financement. | <p>Limitier la durée : fixer un calendrier court pour l'AMI (ex : 2 mois) et prévoir une phase de retour rapide aux porteurs ;</p> <p>Accompagner les acteurs dans la construction de réponses coconstruites (Cf. logique de consortium).</p> |
|--|--|--|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Synthèse des avantages, inconvénients et bonnes pratiques pour un consortium

| Avantages                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Inconvénients                                                                                                                                         | Bonnes pratiques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutualisation des ressources (financières, humaines et logistiques) ;</li> <li>• Complémentarité des expertises ;</li> <li>• Meilleure couverture des besoins (réponses globales) ;</li> <li>• Crédibilité renforcée auprès des financeurs ;</li> <li>• Possibilité de toucher un public plus large ;</li> <li>• Croisement des expertises et émergences de solutions nouvelles ;</li> <li>• Capacité d'expérimentation renforcée par la mutualisation des risques ;</li> <li>• Stabilité par la diversification des partenaires ;</li> <li>• Mobilisation des fonds accrue.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Complexité de la coordination ;</li> <li>• Gestion financière et répartition des fonds complexes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarifier les rôles et les responsabilités de chacun ;</li> <li>• Etablir une gouvernance partagée : avec des représentants de chaque partenaire et organiser des points réguliers ;</li> <li>• Mutualiser les outils et les méthodes : utilisation d'outils collaboratifs, définir collectivement des indicateurs d'évaluation du projet ;</li> <li>• Communiquer efficacement : définir une stratégie de communication commune et valoriser les contributions de l'ensemble des partenaires ;</li> <li>• Evaluer et capitaliser : prévoir des temps d'évaluation (bilan intermédiaires, finaux) et capitaliser sur les réussites à travers les bonnes pratiques et les outils ou livrables produits.</li> </ul> |

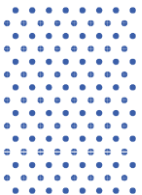
## Questions à se poser pour évaluer la pertinence des propositions d'actions

La dynamique initiée par la cité éducative peut engendrer une importante mobilisation des acteurs et un déploiement d'actions qu'il s'agira d'intégrer dans un budget limité. Avant de sélectionner et de mettre en œuvre une action ou un projet, il est indispensable d'en vérifier l'adéquation avec les objectifs prioritaires de la cité éducative.

Dans cette perspective, il est important de s'interroger collectivement sur la qualité et la pertinence des projets proposés, avant toute décision de financement ou de mise en œuvre. Ce travail préliminaire doit s'appuyer sur une réflexion partagée portant sur plusieurs dimensions clés des projets :

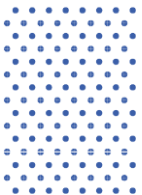
- \* leur alignement avec les priorités locales ;
- \* leur capacité à mobiliser les parties prenantes ;
- \* leur faisabilité ;
- \* leur impact potentiel ;
- \* leur pérennité.

Ces questionnements permettent de garantir que les actions retenues contribueront effectivement à la réussite éducative et à la cohésion sociale sur le territoire.



Voici des exemples (non exhaustifs) de questions permettant de s'interroger sur les qualités d'un projet.

| Thèmes                               | Questionnements                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pertinence et alignement stratégique | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le projet répond-il à un besoin identifié dans le diagnostic territorial ? par les acteurs de terrain ?</li> <li>- Le projet s'inscrit-il dans les axes prioritaires de la cité éducative ?</li> <li>- Le projet est-il complémentaire aux actions déjà existantes ? ou vient-il combler un manque ?</li> <li>- Le projet est-il coconstruit avec les partenaires locaux ?</li> </ul>                                              |
| Public cible                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le projet concerne-t-il bien les bénéficiaires dit « prioritaires » de la cité éducative ?</li> <li>- Le projet prend-il en compte les spécificités du public ou du territoire ?</li> <li>- Comment sont impliqués les jeunes et les familles dans la conception et la mise en œuvre du projet ?</li> </ul>                                                                                                                        |
| Partenariats et gouvernance          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le projet mobilise-t-il plusieurs partenaires ?</li> <li>- Les rôles et responsabilités de chacun sont-ils clairement définis ?</li> <li>- Existe-t-il un pilote identifié pour assurer la coordination et le suivi ?</li> <li>- Les partenaires ont-ils les compétences / les moyens pour mener à bien le projet ?</li> </ul>                                                                                                     |
| Faisabilité                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le projet est-il « réaliste » au regard des moyens humains, financiers et logistiques disponibles ?</li> <li>- Le calendrier proposé est-il compatible avec les contraintes locales et les autres projets de la cité ?</li> <li>- Les risques (retard, surcoûts, désengagement) ont-ils été anticipés ? existe-t-il des solutions de secours ?</li> <li>- Le projet est-il adaptable en cas de changement de contexte ?</li> </ul> |
| Innovation et expérimentations       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le projet propose-t-il une approche nouvelle ou innovante par rapport aux actions déjà existantes ?</li> <li>- Le projet s'appuie-t-il sur des bonnes pratiques identifiées ailleurs ou de retours d'expérience ?</li> <li>- Le projet prévoit-il des temps d'évaluation et / ou d'ajustement pour améliorer son impact en cours de route ?</li> </ul>                                                                             |
| Impact et évaluation                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les résultats attendus (qualitatifs / quantitatifs) ?</li> <li>- Des indicateurs de suivi ont-ils été définis ?</li> <li>- Comment sera évalué le projet ?</li> <li>- Le projet prévoit-il une capitalisation (retours d'expérience, outils produits, formation des acteurs, etc.) ?</li> </ul>                                                                                                                         |
| Pérennité et essaimage               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le projet peut-il être pérennisé au-delà du financement initial et du cadre de la cité éducative ?</li> <li>- Le projet peut-il être dupliqué ou adapté à d'autres contextes ou publics ?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                               |
| Budget et cofinancements             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le budget est-il équilibré ? réaliste ?</li> <li>- Le projet prévoit-il des cofinancements ?</li> <li>- Les sources de financements sont-elles diversifiées pour limiter la dépendance à une subvention unique ?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                        |
| Communication et valorisation        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le projet prévoit-il une stratégie de communication pour informer les bénéficiaires ? les partenaires ?</li> <li>- Comment sera valorisé le projet (restitutions, supports de communication, témoignages ?)</li> <li>- Le projet contribue-t-il à la visibilité de la cité éducative et de ses partenaires ?</li> </ul>                                                                                                            |



## 3.2. LA FORMATION INTERPROFESSIONNELLE

### OBJECTIFS

Une alliance éducative locale se construit par la confiance, la connaissance mutuelle et une culture commune entre tous les acteurs impliqués. Les acteurs d'une alliance éducative viennent d'horizons différents, avec des cultures professionnelles, des langages et des logiques d'action parfois éloignés. Cela peut avoir pour conséquences une incompréhension entre les métiers, un manque de connaissance des domaines et publics ciblés par l'action d'un pair ou encore des actions dispersées sans cohérence d'ensemble.

Pour que cette coopération soit efficace, **une stratégie de formation interprofessionnelle paraît indispensable**. Elle permet de sortir de la logique de silos, de **mettre en œuvre la complémentarité des compétences** et de donner à chacun les clés pour agir de manière coordonnée au service des jeunes de 0 à 25 ans.

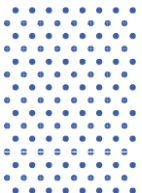
La mise en place d'une stratégie de formation permet de :

- \* créer du lien entre les acteurs, pour qu'ils se connaissent et se fassent confiance ;
- \* développer une culture commune et ouvrir les horizons professionnels autour des enjeux éducatifs locaux ;
- \* acquérir des outils concrets pour travailler ensemble.

### MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

Plusieurs natures de formations existent selon les besoins, les réalités locales et le réseau de partenaires :

- \* **les formations pour se connaître et s'acculturer**, et ainsi briser les préjugés, clarifier les rôles de chacun et créer une dynamique collective. Cela peut prendre la forme d'ateliers de découverte des métiers (format World café par exemple), de jeux de rôle pour simuler des situations de collaboration, de visites de terrain et d'immersion dans les lieux éducatifs ;
- \* **les formations sur les enjeux des publics cibles**, afin d'agir efficacement en maîtrisant les enjeux spécifiques aux jeunes (réussite scolaire, santé mentale, orientation, numérique, prévention des violences, petite enfance...) et maîtriser les réseaux et ressources locales qui existent sur ces sujets.
- \* **les formations sur les postures professionnelles**, dans une logique réflexive et analytique, il s'agit de questionner les postures professionnelles pour comprendre les partenaires et collègues du territoire, partager et s'inspirer mutuellement pour adapter au mieux les réponses éducatives en direction des publics.



## Pratiques inspirantes

### Cité éducative de Nantes / Saint-Herblain

La cité éducative a créé un serious game « La grande exploration : au cœur des déterminismes sociaux » qui vise à sensibiliser les professionnels au contact des enfants et des jeunes sur la notion de « déterminisme » et sur l'impact des postures professionnelles sur le parcours des enfants et des jeunes accompagnés.

Les partenaires ayant accompagné le développement du prototype du jeu (avec une demande de création de 5 kits de jeu pour l'automne) formeront à la rentrée 2026 une vingtaine de professionnels du territoire pour qu'ils puissent animer le jeu auprès d'autres professionnels de la cité éducative.

## 3.3. RELATIONS PARTENARIALES : MÉTHODES DE COOPÉRATION

La qualité des coopérations constitue le préalable à la définition d'une vision commune permettant de construire l'alliance éducative souhaitée. Elle conditionne la capacité des acteurs à construire des réponses cohérentes, durables et adaptées aux besoins des enfants, des jeunes et de leurs familles.

Toutefois, **la coopération ne se décrète pas, elle doit faire l'objet d'un véritable travail de réflexion** pour être construite, alimentée et pérennisée. A cet égard, si l'engagement individuel est déterminant, il ne peut suffire, au risque de fragiliser le projet au fil du temps et des changements d'équipes. La coopération n'est pas un état figé mais un processus en construction permanente. Elle s'inscrit dans une temporalité faite d'ajustements, d'équilibres à trouver entre cadre et souplesse, entre initiative individuelle et engagement collectif, entre stabilité et mouvement. Elle se nourrit de l'expérience et se renforce par l'apprentissage commun.

**La relation partenariale doit ainsi être pensée au sein de la cité éducative comme une organisation,** capable de sécuriser les cadres d'action tout en valorisant les forces et les complémentarités de chacun.

Afin d'accompagner les équipes opérationnelles et stratégiques de la cité éducative dans la mise en œuvre de cette démarche globalisante, la présente partie s'attachera à proposer des outils ayant vocation à inspirer et à soutenir les équipes dans cette dynamique. Ils ne constituent pas un référentiel exhaustif, mais des points d'appui concrets pour structurer, sécuriser et faire vivre la coopération au service des ambitions des cités éducatives.

## L'IMPACT COLLECTIF

Théorisée et expérimentée au Canada, la démarche d'impact collectif vise à permettre aux initiatives collectives de **passer d'une situation où les « actions et les résultats sont fragmentés » à une « action commune menant à un impact collectif profond et durable ».**

Cette approche réside dans la vision commune qu'un groupe souhaite se fixer : l'horizon vers lequel il veut aller à long terme en amenant les différents acteurs à se projeter dans le futur. Elle implique pour les acteurs de définir ensemble la situation idéale à laquelle ils aspirent et pour laquelle ils souhaitent unir



leurs forces. Cette vision du changement est mise à l'épreuve d'une analyse du contexte tel qu'il est aujourd'hui : les facteurs positifs sur lesquels on pourra s'appuyer pour faire changer les choses et les facteurs négatifs avec lesquels il faudra composer ou qu'il faudra faire évoluer favorablement.

Il s'agit d'éviter de construire le projet autour de problèmes à résoudre mais plutôt autour de scénarios positifs mobilisateurs.



Consulter [l'article fondateur de l'impact collectif](#)

En savoir plus sur [l'institut Tamarack](#) qui documente et outille l'impact collectif pour la francophonie

## L'EXPÉRIMENTATION « QUARTIERS À IMPACT COLLECTIF » MENÉE PAR L'ANCT

L'ANCT a lancé en avril 2022 une expérimentation nationale dans les QPV s'appuyant sur « la démarche d'impact collectif » qui permet de renforcer les dynamiques de coopération entre acteurs relevant de secteurs et de cultures professionnelles différents.

### Cités éducatives impliquées dans l'expérimentation

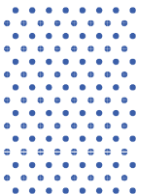
Cité éducative de Nantes-Saint Herblain  
Cité éducative d' Angers  
Cité éducative Montreynaud  
Saint-Etienne  
Cité éducative de Carpentras  
Cité éducative de Nanterre  
Cité éducative de Gennevilliers  
Cité éducative d' Avignon  
Cité éducative d' Elbeuf-sur-Seine  
Cité éducative Sarcelles

Développée en France par la Scop Accolades, cette démarche :

- \* propose un cadre structuré pour faciliter la collaboration multipartenaire, tout en offrant la flexibilité nécessaire pour s'adapter aux contextes locaux ;
- \* offre une alternative convaincante aux logiques de silos et aux approches programmatiques descendantes ;
- \* demande du temps et des postures transversales. Il s'agit d'une démarche intégrée, un changement dans la manière dont le système et les interactions s'organisent ;
- \* permet de dépasser les logiques d'appels à projets en organisant le dialogue entre la cité éducative et les porteurs de projets.



Consulter [l'article dédié à l'expérimentation dans la collection « Comprendre » de l'ANCT](#)



# PROPOSITIONS DE MISES EN ŒUVRE POUR VOTRE CITÉ ÉDUCATIVE

## Mettre en place une gouvernance en réseau

### Les espaces de décision de la cité éducative

Trois espaces de décision se conjuguent au sein de la cité éducative : comité de pilotage, comité technique et groupes de travail thématiques. Au-delà de l'instance de pilotage stratégique, il est souhaitable de définir avec soin la composition des espaces de décisions de la cité éducative puisqu'ils vont piloter la coopération avec les parties prenantes.

En fonction de la situation locale, il n'est pas nécessaire d'associer les décideurs (élus, recteurs, préfets) à tous les niveaux. En revanche, il est incontournable de les tenir régulièrement informés de l'avancée des travaux et des décisions prises.

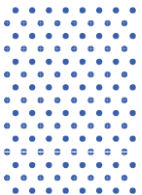
### Les différents espaces sont des lieux où l'on :

- \* nomme les responsabilités de chacun des partenaires ;
- \* présente les travaux en cours : avancée des dynamiques partenariales, évaluation annuelle... ;
- \* identifie les sujets qui demandent à être tranchés ;
- \* prend des décisions collectives, ce qui implique un portage collectif des responsabilités ;
- \* se réunit régulièrement ;
- \* avance dans les travaux même s'il manque un membre.

L'organisation pour un fonctionnement en coopération opérant est une gouvernance en réseau : le CPO impulse les travaux et fait vivre le comité technique, qui relaie les sujets aux groupes de travail thématiques et les fait remonter au comité technique, le comité technique fait vivre le comité de pilotage qui vient alimenter les réflexions du CPO et des groupes de travail thématiques...

### Animation des espaces de décision :

- \* se former aux méthodes d'animation participative pour éviter que les espaces de décision soient des chambres d'enregistrement ;
- \* mettre à l'ordre du jour les sujets à trancher, les « situations-problèmes » en prenant le temps de les expliciter lors de la rencontre ;
- \* accorder du temps aux actions à fort effet de levier, autrement dit mettre de l'énergie là où il y a des impacts pour les bénéficiaires.



## Pratiques inspirantes

### Cité éducative de Saint-Nazaire

« Le format du groupe de travail thématique constitue un espace d'interconnaissance, de rencontres, de diagnostic partagé et de réflexion autour des actions à mener collectivement pour répondre aux grands enjeux identifiés. Ces instances sont résilientes car elles ne nécessitent pas de financement dédié. Les actions correctives qui peuvent y être proposées ne sont pas nécessairement de nouveaux projets, il peut s'agir de « pas de côté », d'adaptation de pratiques professionnelles qui permettront de mieux prendre en compte certains besoins non couverts. Pour cette raison, il est important que les personnes décisionnaires (responsables de service, directeurs voire élus associatifs...) y soient associées, sous peine de ne pas permettre d'aboutissement concret aux propositions du groupe. Il est également important que le CPO se fasse relais des avancées de ces collectifs auprès des pilotes de la CE, pour faire acter ce qui fonctionne et plaider en faveur d'une intégration dans le droit commun. »

## Définir une vision partagée et un plan d'action commun pour orienter les efforts collectifs

Pour renforcer les dynamiques de coopération entre acteurs relevant de secteurs et de cultures professionnelles différents, l'élaboration d'une vision commune permet de mettre en débat les enjeux, les intérêts et les valeurs. Une fois collectivement élaborer, la vision permet de se donner un cap pour un temps donné. Elle permet aussi d'aligner les actions vers ce cap donc de renforcer les actions entre elles pour plus d'impact auprès des jeunes.

### Au sein du comité technique, collectivement :

- \* on se met d'accord sur une vision commune de long terme ;
- \* à rebours, on décrit des chemins de changements (comment aller vers cet objectif de long terme) ;
- \* à rebours, on identifie les actions de court terme.

### Au sein du comité de pilotage :

- \* collectivement, on partage la vision élaborée en comité technique pour fixer un cadre d'action pour un temps donné.

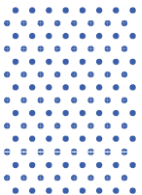
### Elaborer une vision

- \* La vision de long terme est une phrase, pas un objectif. Un objectif commence par un verbe d'action.
- \* Pour atteindre cette vision, plusieurs chemins sont possibles, ils sont complémentaires.
- \* Par analogie, c'est la même logique que la lecture d'une carte routière : où sommes-nous, où voulons nous aller, par quels chemins pouvons-nous se rendre à notre point d'arrivée, donc quelles actions puis-je entreprendre à court terme.

## Pratiques inspirantes

### Cité éducative d'Elbeuf-sur-Seine

L'espace de collaboration, de coopération est un espace hybride et partenarial fondé sur un triptyque : éthique de la reconnaissance, éthique de la discussion et éthique de l'altérité. L'attention portée à la reconnaissance, la discussion et l'altérité aboutit à la participation de tous les acteurs : engagement, contribution et bénéfices partagés.



## Définir des systèmes d'évaluation partagés

Dans un système coopératif, l'évaluation de l'esprit coopératif et l'évaluation des actions agissent comme un processus d'amélioration en continu. L'évaluation sert à orienter la coopération et les actions, elle s'organise chemin faisant, de manière régulière. Cela nécessite que les membres du comité technique se fassent confiance, partagent leurs difficultés et trouvent ensemble des pistes pour les dépasser.

| Pratiques inspirantes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Evaluer la coopération au sein du comité technique :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• au sein du comité, instaurer un rituel évaluatif à chaque début de réunion du comité technique (mes succès, mes insatisfactions) ;</li><li>• s'autoriser à évoquer « ses cailloux dans la chaussure » avec assertivité. Si le CPO impulse cet état d'esprit, les membres du comité technique pourront procéder de la même façon.</li></ul> <p>Evaluer les actions :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• créer des outils d'évaluation qui sont propres à vos situations (carte avec des gommettes pour vérifier qui fréquente la cité éducative par exemple) ;</li><li>• tenir un cahier de voyage de votre cité éducative avec des photos, des croquis pour rendre compte du chemin parcouru ;</li><li>• organiser annuellement avec les partenaires une quinzaine dédiée à l'évaluation des actions.</li></ul> |

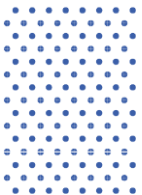


En savoir plus sur [l'approche évaluative proposée par Accolades](#)

## 3.4. UTILISER DES OUTILS COLLABORATIFS POUR ANIMER ET FACILITER LE TRAVAIL EN RÉSEAU

### OBJECTIFS

Les cités éducatives s'appuient sur une démarche collective réunissant une diversité d'acteurs autour d'objectifs communs. La dimension collaborative est ainsi au cœur de la démarche et s'appuie sur trois leviers essentiels :



- \* **animer le collectif**: créer et maintenir un espace d'échange et de dialogue entre tous les partenaires, afin de partager une vision commune et de renforcer l'engagement de chacun ;
- \* **faciliter la coopération**: permettre une collaboration fluide et efficace, en dépassant les cloisonnements institutionnels et en favorisant la co-construction de projets ;
- \* **organiser le travail partagé**: structurer les actions, répartir les rôles, suivre les avancées et capitaliser sur les ressources produites collectivement.

Pour réussir cette coordination, deux types d'outils coexistent et se complètent :

- \* **les outils collaboratifs non numériques** (réunions en présentiel, tableaux physiques, carnets de bord papier, ateliers participatifs, etc.) sont essentiels pour créer du lien, favoriser les échanges informels et inclure tous les publics, y compris ceux éloignés du numérique ;
- \* **les outils numériques collaboratifs**, quant à eux, offrent des possibilités inédites pour dépasser les contraintes géographiques et temporelles, centraliser l'information, automatiser certaines tâches et garantir la traçabilité des actions.

Les outils collaboratifs et d'animation jouent donc un rôle clé dans cette démarche. Ils permettent de dépasser les silos institutionnels, de fluidifier les échanges entre acteurs aux cultures professionnelles différentes, et d'assurer une traçabilité des projets tout en garantissant la sécurité des données.

Si les outils non numériques conservent toute leur pertinence pour animer des temps forts (ateliers, forums, rencontres), les outils numériques répondent à des enjeux spécifiques :

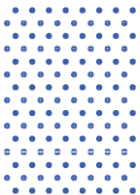
- \* **faciliter la coopération** entre acteurs dispersés : permettre à des partenaires de travailler ensemble, même à distance ou en décalé avec une centralisation de l'information ;
- \* **sécuriser et pérenniser les données** : éviter la perte d'informations, garantir la confidentialité et assurer l'archivage des travaux ;
- \* **optimiser l'organisation du travail partagé** : répartir les tâches, suivre les avancées et mutualiser les ressources de manière transparente ;
- \* **inclure tous les acteurs** : proposer des solutions accessibles, y compris pour les personnes en situation de handicap ou peu disponibles en présentiel.

En facilitant l'accès à des espaces de travail communs, ces outils contribuent à une meilleure efficacité opérationnelle et à une plus grande transparence dans la mise en œuvre des politiques publiques éducatives.

Cette partie présente une sélection non exhaustive d'outils numériques collaboratifs adaptés aux besoins des cités éducatives, classés par fonctionnalité (travail en équipe, gestion de projet, partage de documents, communication, etc.), et répondant aux critères de sécurité et d'accessibilité exigés par les acteurs publics.

## POINTS D'ATTENTION : SÉCURITÉ, CONFORMITÉ ET INTEROPÉRABILITÉ

Lors de l'utilisation d'outils non numériques (réunions en présentiel, ateliers collaboratifs, tableaux physiques, etc.), il est essentiel de veiller à l'accessibilité (lieux et supports) pour l'ensemble des participants, en adaptant par exemple le langage et les méthodes d'animation. Une préparation rigoureuse et une traçabilité systématique (prise de notes, archivage des supports, restitution écrite) sont importantes afin de capitaliser sur les échanges. Enfin, ces outils doivent être articulés avec les solutions numériques pour assurer la pérennité et le partage des informations.



Le recours à des outils numériques dans un cadre public impose également le respect de plusieurs éléments :

- \* **protection des données** : les solutions doivent être conformes au RGPD<sup>23</sup> et, si possible, hébergées en France ou dans l'Union européenne pour garantir la souveraineté des données ;
- \* **sécurité des accès** : les outils doivent proposer des mécanismes d'authentification robustes (identifiants uniques, double authentification, etc.) et permettre une gestion fine des droits d'accès ;
- \* **interopérabilité** : privilégier des solutions compatibles avec les environnements existants (messageries professionnelles, systèmes de gestion de projet, etc.) pour éviter la multiplication des plateformes et les risques de fragmentation ;
- \* **accessibilité** : s'assurer que les outils sont utilisables par tous, y compris les personnes en situation de handicap ou peu familiarisées avec le numérique.

Pour maximiser l'efficacité des outils numériques collaboratifs, voici quelques recommandations :

- \* **impliquer les utilisateurs en amont** : identifier les besoins réels des acteurs (agents, partenaires, bénévoles) et les associer au choix des outils ;
- \* **former et accompagner** : organiser des sessions de formation et produire des supports (tutoriels, FAQ) pour faciliter l'appropriation ;
- \* **définir des règles communes** : établir une charte d'usage précisant les modalités de partage, de stockage et d'archivage des données ;
- \* **évaluer et ajuster** : recueillir régulièrement les retours des utilisateurs pour améliorer l'usage des outils et, si nécessaire, en changer.

## Outils d'animation



Le **Réunio'Kit**, créé par la Mission Innovation, est une bibliothèque de plus 100 fiches d'intelligence collective faciles d'utilisation et prêtes à l'emploi, réparties par objectifs de réunion et par modalités : durée, nombre de participants...

Le manuel présente différents types de méthodes d'intelligence collective (canevas, démarches, outils...). Chaque méthode a un ou deux objectifs et différentes modalités. Pour chacune d'entre elles, le kit expliquera comment la mettre en œuvre, quelles sont les conditions nécessaires à sa réussite, et comment l'adapter aux besoins spécifiques de l'organisation ou de la communauté.

<https://www.economie.gouv.fr/mission-innovation/outils-collaboratifs>



**Utilo** est le kit pratique des facilitateurs d'innovations publiques. Ce guide se présente sous la forme d'une boîte à outils de méthodes d'animation participative, coconstruite entre une communauté d'une vingtaine d'acteurs publics en Bretagne et le laboratoire interministériel d'innovation publique de Bretagne, le Ti Lab, pour impulser et conduire des projets propices à la coopération et à l'intelligence collective sur les territoires.

<https://www.modernisation.gouv.fr/campus-de-la-transformation-publique/catalogue-de-ressources/outil/utilo-le-kit-pratique-des>

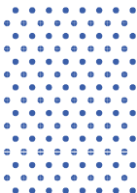


Le **jeu Evalophobia** sert à identifier les blocages culturels, individuels ou institutionnels à la pratique de l'évaluation, et identifier les leviers disponibles.

<https://www.sustainable-everyday-project.net/evalophobia/>

Notes .....

<sup>23</sup> Le règlement général sur la protection des données (RGPD) est un texte réglementaire européen qui harmonise les règles de traitement des données à caractère personnel dans toute l'Union européenne. (<https://www.cnil.fr/fr/rgpd-de-quoi-parle-t-on>)



Le jeu **Travailler autrement** permet d'ouvrir le débat et la réflexion sur les bonnes pratiques de communication et de management, pour rendre les fonctionnements implicites plus explicites.

Ce jeu favorise l'art de la nuance, la conversation et le débat. Il n'impose pas de vérité mais des actions à adapter à votre contexte et votre personnalité.

<https://www.modernisation.gouv.fr/index%2Ephp/campus-de-la-transformation-publique/catalogue-de-ressources/outil/le-jeu-travailler-autrement>



La **mallette du pilotage de projets d'innovation par l'impact**. Pour faciliter le pilotage de vos projets innovants et de transformation, la DITP a développé une formation en ligne accompagnée d'outils pratiques pour faciliter le pilotage des projets par l'impact, sans nécessiter de temps supplémentaire, avec des méthodes simples, accessibles à tous, et illustrées par des exemples pris dans la vie réelle.

Ces outils constituent la mallette du pilotage de projets par l'impact, au service de tous les agents engagés dans des projets de transformation publique.

<https://www.modernisation.gouv.fr/campus-de-la-transformation-publique/catalogue-de-ressources/outil/la-mallette-du-pilotage-de>



Le **guide des communautés et son cahier d'applications pratiques**. Les communautés favorisent la transversalité, le partage de pratiques, la mutualisation des compétences et des ressources, utiles à la transformation publique.

Les communautés exigent une guidance et un savoir-faire pour assurer leur pérennisation et leur impact. Ce guide propose ainsi des outils pour animer ou intégrer une communauté ou un réseau

<https://www.modernisation.gouv.fr/campus-de-la-transformation-publique/catalogue-de-ressources/outil/le-guide-des-communaut-es-et-son>

## Outils numériques collaboratifs



### La suite numérique

L'espace de travail ouvert et souverain des agents de l'État. Une suite cohérente d'outils open source, sécurisés et simples d'utilisation, conçus pour aider les agents publics à créer, organiser, décider et collaborer en toute confiance.

<https://lasuite.numerique.gouv.fr/>



### TCHAP

Service de messagerie instantanée ouvert à tous les agents publics, quel que soit leur statut, pour faciliter les échanges professionnels entre eux et/ou les personnes externes. Cette messagerie offre un niveau de confidentialité élevé et permet de centraliser les échanges.

<https://tchap.numerique.gouv.fr/>



### France Transfert

Service interministériel d'envoi de fichiers volumineux, simple et sécurisé, entre agents de l'État, mais aussi avec les usagers, partenaires et prestataires.

<https://francetransfert.numerique.gouv.fr/upload>



### RESANA

Plateforme collaborative interministérielle qui offre un espace numérique complet pour faciliter le stockage, le partage et la coédition de documents, mais aussi le travail en équipe et en mode projet, y compris en mobilité grâce à une application dédiée.

<https://login.resana.numerique.gouv.fr>



### Webinaire de l'Etat

Service dédié aux agents de l'État pour leurs séminaires en ligne, formations, présentations, conférences virtuelles, jusqu'à 350 participants.

<https://webinaire.numerique.gouv.fr/welcome>



### WebConférence de l'Etat

Service de Webconférence interministériel pour favoriser la coopération des équipes et le travail à distance grâce à l'organisation à distance de réunions, conférences et présentations en plus petit comité, jusqu'à 20 personnes.

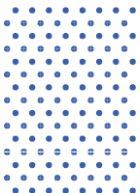
<https://webconf.numerique.gouv.fr/#News>



### AudioConf de l'Etat

Service d'audioconférence, accessible depuis n'importe quel téléphone et mis à la disposition de tous les agents de l'État.

<https://audioconf.numerique.gouv.fr/>



### Visio

Solution de visioconférence souveraine de l'État, pour échanger en toute confiance : fiable, sécurisée, ouverte et hébergée en France. Visio peut générer une transcription complète des échanges.

<https://lasuite.numerique.gouv.fr/produits/visio>



### Fichier

Solution de stockage et de partage de documents souveraine de l'État, pour travailler ensemble en toute confiance : fiable, sécurisée, ouverte et hébergée en France.

<https://lasuite.numerique.gouv.fr/produits/fichiers>



### Docs

Outil d'écriture collaboratif de l'État pour rédiger, partager et publier vos documents en toute simplicité.

<https://lasuite.numerique.gouv.fr/produits/docs>



### Grist

Tableur collaboratif et souverain, qui transforme vos données en décisions fiables ; Grist est la plateforme d'équipe gratuite de l'État pour centraliser, analyser et partager vos données.

<https://lasuite.numerique.gouv.fr/produits/grist>



### La Grande Équipe de la réussite républicaine

Plateforme collaborative de l'ANCT qui vise à soutenir les acteurs de la politique de la ville. Elle permet d'accéder à l'actualité de la politique de la ville et aux ressources pour mieux comprendre l'essentiel, à des espaces d'échange d'actions inspirantes et de rencontrer de nouveaux partenaires.

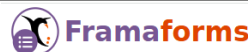
<https://acteurs.lagrandeequipe.fr/ng/app/wall>



### Mattermost

Plateforme de communication open source qui propose des fonctionnalités de messagerie instantanée, de collaboration en équipe et de communication interne.

<https://mattermost.com/>



### Framaforms

Outil open source de création de sondages, hébergé en France, conforme RGPD.

<https://framaforms.org/abc/fr/>



### Framadate

Service en ligne permettant de planifier un rendez-vous ou prendre des décisions rapidement et simplement. Aucune inscription préalable n'est nécessaire.

<https://framadate.org/abc/fr/>



### Jitsi Meet



---

Solution open source de visioconférence, hébergeable en France, sans création de compte.

<https://meet.jit.si/>



#### EntraideChatons

Collectif des Hébergeurs Alternatifs, Transparents, Ouverts, Neutres et Solidaires. Ce collectif vise à rassembler des structures proposant des services en ligne libres, éthiques et décentralisés afin de permettre aux utilisateurs de trouver rapidement des alternatives respectueuses de leurs données et de leur vie privée.

<https://entraide.chatons.org/fr/>



#### Scrumblr.

Site internet sans inscription qui offre la possibilité de coller des notes repositionnables sur un tableau virtuel. Chacune de ces notes pourra comporter un texte et se voir rajouter une ou plusieurs pastille(s) de couleur parmi huit couleurs au choix.

<http://scrumblr.ca/>



#### Kahoot

Site qui propose de créer facilement des quiz, sous la forme de QCM ou de vrai-faux, avec la possibilité d'une application gratuite sur smartphone.

<https://kahoot.it/>



#### Klaxoon

Plateforme tout-en-un pensée pour une collaboration efficace. Avec ses 9 outils interactifs, elle permet aux équipes de se concentrer sur l'essentiel, d'échanger du feedback et de rester engagées, pour une prise de décision facilitée et un meilleur alignement dans n'importe quel contexte.

<https://klaxoon.com/fr>



#### MindMeister

Le créateur de cartes mentales en ligne gratuit.

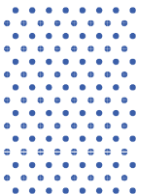
<https://www.mindmeister.com/fr>

---

## 3.5. L'ÉVALUATION LOCALE DE LA DÉMARCHE

### OBJECTIFS

L'évaluation des cités éducatives a vocation à rendre compte de l'impact du fonctionnement de la démarche sur le territoire et ses publics. Il s'agit d'en **mesurer les effets, en questionnant à la fois sa pertinence et son efficacité, afin d'éclairer la décision à venir**. La méthodologie d'évaluation locale se pense dès l'entrée dans la démarche, et fait l'objet de réajustements continus.



Elle doit donc être distinguée :

- \* de l'audit : qui vise à vérifier la conformité des processus,
- \* du contrôle : qui vise à vérifier la légalité,
- \* du suivi : exercice réalisé tout au long de la mise en œuvre du projet, à partir d'indicateurs quantitatifs.

Afin de justifier l'évaluation pour les copilotes comme pour les partenaires, il est possible de prendre appui sur trois objectifs généraux :

- \* **sur le plan opérationnel**, il s'agit par l'évaluation d'améliorer le pilotage et la qualité de l'intervention de la cité éducative sur le territoire et les publics ;
- \* **sur le plan stratégique**, il s'agit d'améliorer la prise de décision, en s'assurant de la pertinence des réponses apportées aux problématiques identifiées ;
- \* **sur le plan démocratique**, il s'agit de générer et renforcer l'adhésion des partenaires, des jeunes et des familles en garantissant la transparence de l'action de la cité éducative et la prise en compte réelle des besoins des habitants.

## MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

Il est demandé à chaque cité éducative de concevoir une évaluation locale, dans le cadre minimal suivant :

- \* **la méthode d'évaluation est le fruit d'une réflexion partagée** pour définir clairement les objectifs, les modalités et les moyens alloués ;
- \* **la méthode évaluative est pensée dès la conception de la cité éducative**, et se déploie tout au long du projet ;
- \* **la méthode d'évaluation est mixte** (croise des données quantitatives et qualitatives) ;
- \* **l'évaluation porte sur l'ensemble de la période de la démarche** (minimum trois années) ;
- \* **l'évaluation est – au moins en partie – externe** (confiée à un tiers, extérieur au projet).

Les modalités d'évaluation doivent être pensées au regard des réalités propres à chaque territoire et des moyens – humains et financiers – alloués.



Consulter [le guide d'accompagnement à l'évaluation](#) proposé par la coordination nationale

## 3.6. LA COMMUNICATION

### OBJECTIFS

Par le renforcement de l'alliance éducative locale et l'ensemble des besoins auxquels elle répond, la cité éducative représente un atout essentiel des territoires. Pourtant, la démarche reste assez méconnue des publics bénéficiaires et des acteurs du territoire.

Une alliance éducative locale repose sur la collaboration entre acteurs éducatifs, mais aussi sur une communication claire, cohérente et adaptée à chaque public. Ainsi, la mise en œuvre d'une stratégie de communication bien structurée permet de :



- \* valoriser les initiatives ;
- \* transmettre efficacement les messages ;
- \* mobiliser pleinement les publics cibles (jeunes, parents, partenaires).

Penser une stratégie de communication permet d’avoir plus d’impact sur le terrain, de sensibiliser les partenaires et donc de renforcer les liens qui sont l’essence du projet de « cité ».

## MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

La stratégie de communication se décline sur trois plans.

### La communication interne : comment améliorer les outils d’échange et de partage entre partenaires de la cité ?

Pour qu’une alliance éducative fonctionne, il paraît intéressant de commencer par fédérer les partenaires. Une communication interne fluide permet :

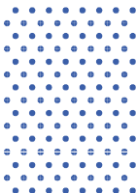
- \* **d’harmoniser les objectifs** : chacun doit comprendre la vision commune et son rôle dans le projet ;
- \* **d’éviter les redondances** : partager les calendriers, les ressources et les retours terrain pour optimiser les actions ;
- \* **de renforcer la confiance** : une transparence régulière (comptes-rendus, réunions, outils collaboratifs) crée un climat de coopération.

| Pratiques inspirantes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Créer un groupe de travail avec des représentants de chaque structure, et organiser des réunions régulières (physiques ou en visio).</p> <p>Utiliser des outils collaboratifs pour centraliser les informations (plannings, fiches projets, retours d’expérience).</p> <p>Établir une charte commune : un document court rappelant les valeurs, les engagements et les modalités de communication entre partenaires.</p> |

### La communication institutionnelle : comment s’adresser à de nouveaux partenaires, les informer de l’action de la cité éducative et les inviter à rejoindre l’alliance éducative locale ?

Les potentiels partenaires locaux doivent être informés et impliqués pour soutenir l’alliance sur le long terme. Une communication institutionnelle bien menée permet de :

- \* **légitimer le projet** : montrer sa pertinence et son impact pour obtenir des moyens (subventions, partenariats) ;
- \* **valoriser les résultats** : mettre en avant les réussites (chiffres, témoignages, rapports) pour pérenniser les soutiens ;
- \* **créer un réseau d’influence** : impliquer les décideurs dans des temps forts (lancements de projets, bilans annuels).



| Pratiques inspirantes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Préparer un dossier de présentation avec les objectifs, les partenaires, les actions phares et les indicateurs de succès.</p> <p>Faire une newsletter institutionnelle avec des retours terrain, des photos et des données chiffrées.</p> <p>Organiser des événements symboliques (inaugurations, signatures de conventions ou tables rondes avec les médias locaux...) pour médiatiser l'alliance.</p> |

## La communication auprès des publics : comment s'adresser aux jeunes et aux familles pour les informer et les faire participer aux actions de la cité éducative<sup>24</sup> ?

Pour que l'alliance éducative ait un impact réel, il paraît intéressant d'associer les premiers concernés : les jeunes et leurs familles. Une communication adaptée doit :

- \* **informer clairement** : expliquer les dispositifs (ateliers, accompagnements, événements) et leurs bénéfices ;
- \* **créer de l'engagement** : donner envie de participer, en utilisant des canaux et un langage adapté ;
- \* **favoriser l'appropriation** : impliquer les jeunes et les parents dans la co-construction des projets.

| Pratiques inspirantes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Penser des supports multilingues, faciles à lire et à comprendre (FALC) ;</p> <p>Être actifs sur les réseaux sociaux pour diffuser des vidéos courtes, des stories interactives et des lives avec des animateurs ou des jeunes ambassadeurs par exemple ;</p> <p>Former des jeunes relais, « le réseau des jeunes ambassadeurs », dans les quartiers pour porter la parole de l'alliance auprès de leurs pairs ;</p> <p>Organiser des réunions d'information pour informer, sensibiliser et faire participer ;</p> <p>Affiches et flyers percutants : Design moderne, messages courts et visuels attractifs, distribués dans les lieux de vie (lycées, MJC, salles de sport) ;</p> <p>Faire appel à des témoignages pour mettre en avant des parents et des jeunes impliqués (vidéos, articles) pour créer de la confiance</p> |



En savoir plus sur [la méthode « Facile à lire et comprendre » \(FALC\)](#)

Notes .....

<sup>24</sup> Cf. Partie 2.9. La participation des enfants, des jeunes et des parents

Lancées en 2019, les cités éducatives organisent la prise en charge sociale et éducative des enfants et des jeunes, de la naissance à l'insertion professionnelle, avant, pendant, autour et après le cadre scolaire. Au niveau national cette démarche est pilotée par l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) et la direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO) du ministère de l'Éducation nationale.

Sept ans après leur lancement, les cités éducatives ont fait la démonstration de l'effet transformateur de la coopération sur les politiques éducatives locales. Désormais mises en œuvre dans plus de 600 QPV, elles concourent au déploiement d'une ambition forte : construire, par l'alliance des acteurs, des parcours éducatifs cohérents permettant à chaque enfant et à chaque jeune de grandir, de réussir et de s'émanciper.

La richesse de la démarche réside dans sa capacité à s'adapter aux contextes locaux, tout en proposant un cadre d'action structurant. Il ne s'agit pas d'un modèle à reproduire à l'identique, mais d'une méthode à expérimenter, à adapter et à faire vivre collectivement.

C'est dans cette perspective que la coordination nationale des cités éducatives a souhaité proposer un guide répondant à trois ambitions complémentaires :

- faciliter la compréhension de la démarche, notamment à l'arrivée en poste des professionnels ;
- donner aux élus et aux représentants les clés de lecture nécessaires à l'éclairage de leurs décisions ;
- faire rayonner la démarche au-delà des QPV déjà couverts et partager ses enseignements avec d'autres territoires.

Ce premier volume propose ainsi de revenir sur les fondamentaux de la démarche, d'en éclairer les pratiques inspirantes, et de préciser le rôle des principaux acteurs impliqués. Cet ouvrage est une invitation à faire alliance. Il s'adresse à l'ensemble des élus, professionnels, institutions, associations et partenaires mobilisés pour transformer durablement les politiques éducatives locales, afin qu'elles se montrent pleinement à la hauteur des besoins des enfants, des jeunes et de leurs familles.

## VOLUME 1

# DES CITÉS ÉDUCATIVES POUR FAIRE ALLIANCE

COMPRENDRE LA DÉMARCHE, SITUER LES ACTEURS CLÉS  
ET OUTILLER LA COOPÉRATION

