

**« PLAN REGIONAL DE LUTTE CONTRE LE DECROCHAGE SCOLAIRE ET LES SORTIES SANS
QUALIFICATION »
« Région RHONE-ALPES »**

**NOTE DE RESTITUTION FINALE
DU PORTEUR DE PROJET**

Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative
Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse
95 avenue de France – 75650 Paris cedex 13
www.jeunes.gouv.fr/experimentation-jeunesse



INTRODUCTION

Ce projet a été financé par le Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse dans le cadre de l'appel à projets n°AP1_130 lancé en 2009 par le Ministère chargé de la jeunesse.

Le Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse est destiné à favoriser la réussite scolaire des élèves et améliorer l'insertion sociale et professionnelle des jeunes de moins de vingt-cinq ans. Il a pour ambition de tester de nouvelles politiques de jeunesse grâce à la méthodologie de l'expérimentation sociale. A cette fin, il impulse et soutient des initiatives innovantes, sur différents territoires et selon des modalités variables et rigoureusement évaluées. Les conclusions des évaluations externes guideront les réflexions nationales et locales sur de possibles généralisations ou extensions de dispositifs à d'autres territoires.

Le contenu de cette note n'engage que ses auteurs, et ne saurait en aucun cas engager le Ministère.

Ministère de l'éducation nationale de la jeunesse et de la vie associative
Secrétariat d'État chargé de la jeunesse et de la vie associative
Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative

Mission d'animation du Fonds d'expérimentations pour la jeunesse
95, avenue de France 75 650 Paris Cedex 13
Téléphone : 01 40 45 93 22
<http://www.experimentationsociale.fr>

Pour plus d'informations sur l'évaluation du projet, vous pouvez consulter sur le site www.experimentationsociale.fr le rapport d'évaluation remis au FEJ par l'évaluateur du projet.



FICHE SYNTHÉTIQUE DU PROJET

AXE 1 – programme 2 : Thématique : décrochage scolaire Numéro du projet AP1_130 / janvier 2010
LE DISPOSITIF EXPERIMENTE
Titre : Plan régional de lutte contre le décrochage scolaire et les sorties sans qualification
Objectifs initiaux : 1-renforcer le repérage, le suivi et l'accompagnement des lycéens professionnels en voie de rupture scolaire 2-renforcer les partenariats pour construire des passerelles pour les décrocheurs 3-mettre en place une mission d'observation pour le suivi évaluatif du plan régional et le suivi des flux de décrocheurs en Rhône-Alpes
Public cible : Les lycéens des lycées professionnels et agricoles, publics et privés, de la région Rhône-Alpes
Descriptif synthétique du dispositif expérimenté : Via un appel à projets régional, 137 établissements se sont inscrits dans le plan de lutte contre le décrochage scolaire. Quelques modalités d'action sont récurrentes dans la diversité des dispositifs mis en place : -l'accueil et l'intégration des lycéens sur un temps suffisamment long pour permettre la pratique d'activités nécessitant l'engagement des élèves mais aussi celui des adultes les encadrant (rafting, accro branches, théâtre...), ce temps permet la mise en place d'une relation éducative basée sur la confiance des uns envers les autres, -le repérage des lycéens en voie de rupture scolaire par des cellules de veille et avec l'utilisation de divers outils : questionnaires, entretiens... -du soutien scolaire et de la remédiation, -des points d'accueil et d'écoute permettant la mise en contact des jeunes avec les professionnels pouvant les aider à résoudre des difficultés, -des activités sportives ou culturelles qui maintiennent la mobilisation des lycéens, renforcent leur sens de l'appartenance et confirment qu'ils ont une place et un rôle à jouer dans la communauté lycéenne. De façon générale si les équipes se sont beaucoup mobilisées sur l'accueil et le suivi des lycéens, il semble qu'elles l'aient moins été sur l'accompagnement des projets d'orientation et de formation, sur les parcours des jeunes. Les collaborations partenariales avec les acteurs de l'orientation, de la formation et de l'accompagnement sur les territoires se sont faiblement développées. C'est une des raisons des évolutions de la politique régionale et du nouvel appel à projets régional en faveur des jeunes « pour le raccrochage en formation et pour l'emploi » mis en œuvre depuis septembre 2011. La mission d'observation a pour partie remplie son rôle et perdue dans le nouveau plan régional.
Territoire(s) d'expérimentation : 137 établissements : lycées publics et privés professionnels et agricoles de la région Rhône-Alpes

<p>Valeur ajoutée du dispositif expérimenté : EFFETS SUR LES ELEVES : Amélioration du comportement et de la motivation des élèves pour leur formation ; développement de l'estime de soi et épanouissement personnel ; amélioration des résultats aux examens et performances scolaires ; amélioration de la relation aux entreprises EFFET SUR LES ETABLISSEMENTS : Meilleure prise en compte du décrochage scolaire ; amélioration des conditions d'accueil et d'intégration ; évolution des pratiques professionnelles : travail en mode projet, travail d'équipe, approches pédagogiques plus individualisées.</p>
<p>Partenaires techniques opérationnels : Les partenaires initialement indiqués dans le projet l'ont effectivement été dans l'expérimentation : Rectorats de Lyon et Grenoble, DRAAF Rhône-Alpes, Union régionale des Missions locales, AFEV</p>
<p>Partenaires financiers (avec montant) : L'état à travers les services de l'Education Nationale a participé financièrement à la mise en œuvre du Plan sans qu'il soit possible d'estimer ce coût. FEJ : 1,2M€</p>
<p>Durée de l'expérimentation (1) Durée initiale : janvier 2010 – décembre 2011 (2) Durée effective : janvier 2010 – décembre 2011</p>
<p>LE PORTEUR DU PROJET</p>
<p>Nom de la structure : Conseil régional RHONE-ALPES Type de structure : Collectivité locale</p>
<p>L'ÉVALUATEUR DU PROJET</p>
<p>Nom de la structure : Cabinet GESTE Type de structure : privée de type SCOP</p>



Introduction

Constat établi en 2008 : 7% des jeunes lycéens rhônalpins quittent chaque année le système éducatif en cours de formation (CAP, BEP ou Bac pro) et 3,5% arrêtent leur scolarité sans qualification, soit près de 3000 jeunes. Dans le même temps, le taux de réussite au baccalauréat toutes filières confondues est de 87,5 % en 2007 et de 82,6 % au bac professionnel en Rhône-Alpes.

Le phénomène de décrochage scolaire touche particulièrement les jeunes scolarisés dans l'enseignement professionnel. L'érosion la plus forte intervient entre la première et la deuxième année de CAP.

On sait aujourd'hui, qu'après être sorti du système scolaire sans qualification, les processus de retour en formation et les parcours d'insertion sont jalonnés de difficultés. Actuellement, environ 32 000 jeunes sont suivis par les missions locales régionales et les PAIO. Par ailleurs, on recense 7 400 jeunes demandeurs d'emploi dans le réseau des ANPE de la région.

Les compétences de la Région qui arrête le Plan Régional de Développement des Formations professionnelles lui confèrent une légitimité à intervenir pour accroître le taux de qualification des lycéens. Le plan de lutte contre le décrochage scolaire et les sorties sans qualification est une traduction cohérente des politiques régionales de formation professionnelle, initiale et continue. Il doit permettre, par une démarche partenariale, de répondre aux difficultés d'accompagnement des élèves en échec dans les établissements professionnels de Rhône-Alpes, en développant les capacités du système éducatif à qualifier au minimum au niveau V les jeunes qui sont en rupture scolaire et sortent prématurément de l'école.

Pour engager chaque partenaire dans un travail à long terme, le projet reprenant les objectifs communs et le programme d'actions est acté dans une convention de partenariat signée par la Région, l'Education Nationale, la DRAF et les missions locales. Le plan régional est piloté en cohérence avec les projets académiques de lutte contre le décrochage scolaire et leurs déclinaisons (contrats d'objectifs et contrats de projets DRAF), pour une convergence de l'action.

L'idée force de ce plan est de mieux coordonner les moyens existants et d'améliorer l'efficacité des politiques publiques d'éducation sans créer un dispositif nouveau; l'intervention en amont contribuant à limiter le recours aux dispositifs de formation continue à l'avenir.

I. Rappel des objectifs et du public visé par l'expérimentation

A. Objectifs de l'expérimentation

1. Objectifs généraux

Ce projet vise 3 objectifs :

- 1→ Prévenir le décrochage dans les lycées agricoles et professionnels
- 2→ Renforcer les partenariats des acteurs de l'orientation, de la formation et de l'accompagnement pour accompagner les parcours de formation initiale des jeunes en voie de rupture scolaire
- 3→ Avoir une connaissance précise des flux de décrocheurs en Rhône-Alpes et assurer le suivi évaluatif du Plan régional de lutte contre le décrochage.

2. Objectifs opérationnels

1→ Soutenir des démarches innovantes de repérage et d'accompagnement pédagogique et éducatif des lycéens dans les établissements d'enseignement professionnel et agricole par un appel à projets pluriannuel et contractualisé dont le cahier des charges fixe les objectifs suivants :

- Mettre en œuvre d'une méthode de veille et de repérage du décrochage scolaire
- Travailler en équipe avec un pilotage concerté en interne
- Donner un rôle aux élèves, acteurs de leur formation
- Mettre en valeur et prendre en compte le potentiel des élèves au-delà des seuls critères scolaires
- Associer étroitement les parents d'élèves à la démarche éducative
- Associer les partenaires du territoire, notamment les missions locales
- Développer les liens avec les collèges et travailler sur la continuité du socle de compétences

2 → Renforcer l'accompagnement des lycéens par l'intervention d'étudiants bénévoles de l'AFEV : aide méthodologique, à l'orientation, au projet professionnel des jeunes.

3 → Favoriser l'alternance en entreprise par un réseau d'entreprises d'accueil constitué en lien avec le MEDEF, les branches professionnelles, les chambres des métiers et les chambres de commerce et d'industrie. Des dispositifs de tutorat pourront être mis en place.

4 → Mettre en place des temps d'animation avec les établissements inscrits dans le plan régional : échanges d'expériences, mutualisation, éclairages d'experts...

5 → Mettre en place des séminaires croisés sur les problématiques partenariales en lien avec le développement des plateformes de suivi et d'appui des décrocheurs

6 → Mettre en place une mission d'observation afin de croiser les données des partenaires afin de suivre des tableaux de bord permettant au comité de pilotage du Plan de fixer des orientations au cours des trois années.

7 → Editer un guide pour informer l'ensemble des partenaires éducatifs de l'enjeu que représente le problème du décrochage scolaire.

B. Public visé et bénéficiaires de l'expérimentation (analyse quantitative et qualitative)

1. Public visé :

Prioritairement les lycéens inscrits en CAP et BEP des 230 lycées agricoles et professionnels, publics et privés de Rhône-Alpes, l'extension de la démarche aux apprentis a été un temps envisagée, puis abandonnée.

Dans le cadre du Plan régional de rattrapage en formation et pour l'emploi (2011-2014) ce sont tous les jeunes rhonalpains de 16 à 25 ans sans solution qui sont visés.

2. Bénéficiaires directs :

Ce sont 137 établissements dont les projets de prévention du décrochage ont été soutenus parfois dans un cadre collectif (15 projets inter établissements).

La réforme des lycées et la suppression des BEP ont, dans de nombreux établissements, déplacé le public ciblé vers les élèves de classes de secondes bac professionnel.

2.1. Statistiques descriptives

Chaque établissement ayant répondu à l'appel à projets a dû chiffrer le nombre de lycéens ayant décroché au cours et en fin d'année scolaire 2005-2006 dans les différents niveaux de formation. Ces données devaient être renseignées à chaque bilan intermédiaire en fin d'année scolaire (juin 2009, juin 2010, juin 2011). Cela n'a jamais été possible pour plusieurs raisons : les modifications structurelles et la suppression des BEP, la difficulté des porteurs de projets à assurer un suivi quantitatif, l'absence de volonté des autorités académiques de communiquer sur ces données.

Les différents types de publics interviennent à divers moments du projet. Les élèves sont généralement la cible du projet, mais très rarement au cœur de la conception et de la réalisation du projet, ce qui est confirmé par les investigations qualitatives.

Annexe 1 - Public visé par l'expérimentation
Nombre et caractéristiques des bénéficiaires et territoire d'intervention

Numéro du projet	AP1_130
-------------------------	---------

	Etablissements bénéficiaires prévus pour toute la durée de l'expérimentation	Etablissements bénéficiaires entrés l'année 1	Etablissements B bénéficiaires entrés l'année 2	Etablissements bénéficiaires entrés l'année 3	Etablissements bénéficiaires entrés pendant toute la durée de l'expérimentation
Nombre de bénéficiaires directement touchés par l'action					
Jeunes scolarisés dans	230	116	123	137	116
Equipes pédagogiques	230	116	123	137	116
Nombre de projets		93	99	103	

	Bénéficiaires prévus pour toute la durée de l'expérimentation	Bénéficiaires entrés pendant toute la durée de l'expérimentation
Nombre de bénéficiaires directement touchés par l'action à l'entrée du dispositif, par caractéristiques		
Jeunes impliqués dans les 137 établissements inscrits dans le Plan	90%	
Âge		
16-18 ans		
18-25 ans		
Situation		
Lycéens en lycée professionnel		
Lycéens en lycées agricoles		
Niveau de formation		
Infra V		
Niveau V		
Niveau IV		
Sexe		
Filles		
Garçons		
2. Adultes impliqués dans les 137 établissements inscrits dans le Plan		
Qualité		
Parents		16%
Enseignants		5%
Personnel éducatif hors enseignants		4%
Partenaires d'institutions extérieures		16%

	Prévision initiale	Réalisation
--	--------------------	-------------

Autre information concernant les bénéficiaires directement touchés par l'action à l'entrée du dispositif		
1. Les jeunes bénéficiaires sont-ils inscrits et suivis par la mission locale (ML) ?		
Oui, tous les bénéficiaires directs sont inscrits et suivis par la ML	Non, aucun bénéficiaire direct n'est inscrit et suivi par la ML	Non, aucun bénéficiaire direct n'est inscrit et suivi par la ML
Oui, une partie des bénéficiaires directs est inscrite et suivie par la ML		
Non, aucun bénéficiaire direct n'est inscrit et suivi par la ML		

Echelle et territoire d'intervention de l'action mise en place		
1. L'action que vous menez dans le cadre de cette expérimentation est-elle à l'échelle :		
Communale (une ou plusieurs communes dans un même département) Départementale (un ou plusieurs départements dans une même région) Régionale (une seule région) Inter-régionale (2 et 3 régions) Nationale (plus de 3 régions) ?	Régionale	Régionale
2. Votre territoire d'intervention inclut-il des quartiers "politique de la ville" ?		
Oui, la totalité de mon territoire d'intervention est en quartiers politique de la ville	Oui, une partie de mon territoire	Oui, une partie de mon territoire
Oui, une partie de mon territoire d'intervention est en quartiers politique de la ville		
Non, mon territoire d'intervention n'inclut pas de quartiers politique de la ville		

Remarques

Pour les raisons évoquées dans le système d'information mis en place, nous ne pouvons être plus précis sur le bilan quantitatif des publics ciblés.

Une vraie difficulté à mesurer le décrochage scolaire

Cette difficulté à définir et caractériser le décrochage est corrélée à la difficulté des acteurs à mesurer le décrochage. Là encore, dans la majeure partie des établissements, on constate un manque de visibilité sur l'importance du phénomène, sa répartition précise par classe et par filière. Les acteurs interrogés (chefs d'établissement, CPE, professeurs principaux...) ont en général une appréhension plus qualitative que quantitative, et éprouvent des difficultés à formuler des chiffres ou des statistiques précises au-delà des ordres de grandeur ou du comptage « sur les doigts de la main ». Ils sont en mesure de parler des cas de décrochage qu'ils ont traité, des élèves concernés qu'ils connaissent souvent bien, mais ils ne disposent pas – hormis quelques exceptions – de données précises sous forme de tableau de suivi ou de bilan.

On remarque d'ailleurs que même lorsque les établissements se sont dotés d'outils de repérage relativement efficaces (rapports d'incidents, critères objectifs...), les données ne sont pas toujours consolidées de manière à alimenter des outils de suivi qui pourrait permettre de suivre l'évolution du décrochage sur une durée dépassant l'année scolaire et de le caractériser de manière précise.

Quelques établissements ont développé, dans le cadre du Plan régional ou en dehors, des outils sophistiqués de suivi de l'absentéisme. Ils disposent ainsi d'informations précises, qui permettent d'alimenter la réflexion sur le lien entre absentéisme et décrochage, et sont de ce fait plus que d'autres établissements dans une logique de développement d'outils et de méthodes pour traiter des problèmes comme celui-là. Mais dans l'ensemble, les établissements semblent relativement démunis en termes d'outillage et, lorsqu'on les interroge, partagent un constat d'inanité des indicateurs académiques pour traduire et caractériser le phénomène.

En corollaire de cette difficulté à quantifier et caractériser le décrochage, les acteurs engagés dans le Plan régional témoignent d'une difficulté largement partagée à isoler les résultats du projet en termes de baisse du décrochage, à voir si « ce qu'on fait sert à quelque chose ». On retrouve là la question du déficit d'outils et de méthodes de suivi et de traitement du décrochage, mais aussi une difficulté spécifique à identifier les effets d'une démarche de prévention sur le long terme car « quand ça marche, il ne se passe rien ! ».

2.2. Analyse qualitative

Ce sont près de 60% des établissements concernés qui ont déposé des projets de prévention du décrochage scolaire.

Le rapport du Cabinet Geste sur le suivi qualitatif du plan régional laisse apparaître les éléments suivants :

L'importance du décrochage par types d'établissement, départements, formations et niveaux de classe

Le décrochage scolaire par type d'établissement

En effectif	Décrochage important dans moins de 25% des filières	Décrochage important dans 25% à 50% des filières	Décrochage important dans 50% à 75% des filières	Décrochage important dans plus de 75% des filières	Effectif total
Lycées professionnels publics	13	18	9	6	46
Lycées professionnels privés	1	2	0	2	5
Lycées agricoles publics	4	2	0	0	6
Lycées agricoles privés	0	1	0	1	2
Total	18	23	9	9	59

	Décrochage important dans moins de 50% des filières	Décrochage important dans plus de 50% des filières	Effectif			Décrochage important dans moins de 50% des filières	Décrochage important dans plus de 50% des filières	Effectif
Education Nationale	67%	33%	51		Public	71%	29%	52
Agriculture	88%	13%	8		Privé	57%	43%	7
Total	69%	31%	59		Total	69%	31%	59

Les établissements relevant de l'Education Nationale semblent subir un décrochage scolaire plus important que ceux relevant de l'enseignement agricole (bases statistiques faibles toutefois). Dans les lycées agricoles, le nombre de répondants au questionnaire était trop faible pour tirer des conclusions sur l'importance du décrochage. Tendanciellement, le décrochage semble tout de même moins important que dans les établissements relevant de l'éducation nationale. En effet, lorsque l'on compile l'ensemble des réponses quelles que soient les filières, les établissements estiment le décrochage scolaire important dans 40% des cas pour ceux relevant de l'Education Nationale, contre 26% pour ceux relevant de l'enseignement agricole.

Le décrochage scolaire par département

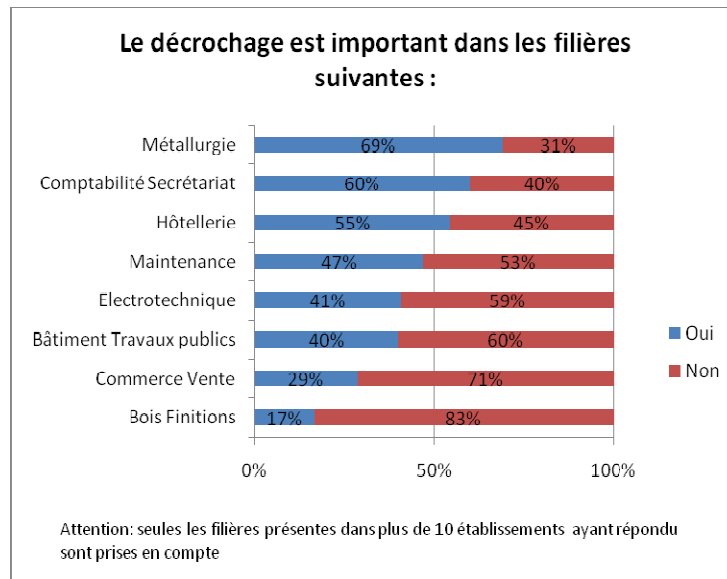
En effectif	Décrochage important dans moins de 50% des filières	Décrochage important dans plus de 50% des filières	Effectif total
Ain	2	1	3
Ardèche	5	0	5
Drôme	3	1	4
Isère	2	6	8
Loire	5	0	5
Rhône	11	7	18
Savoie	6	1	7
Haute-Savoie	7	2	9
Total	41	18	59

L'Isère apparaît comme le département dans lequel le décrochage est le plus récurrent. A l'inverse, l'Ardèche, la Loire et la Savoie semblent moins touchés par ce phénomène.

Le décrochage scolaire par filière

En premier lieu, il convient de rappeler que le décrochage scolaire touche de façon fortement différenciée les filières de formation. Tous les établissements interrogés ont confirmé que certaines filières sont fortement ou moyennement touchées, là ou d'autres sont totalement exemptes de décrochage. Pour une même filière, la variation peut par ailleurs être forte d'un établissement à l'autre.

Pour chacune des filières de formation présentes dans les établissements interrogés, il était demandé dans le questionnaire quantitatif si le décrochage scolaire était important ou non. En raison du faible nombre de répondants pour certaines filières, il n'est pas pertinent statistiquement de présenter l'ensemble des résultats. Le graphique suivant ne représente donc que les filières pour lesquelles au moins 10 établissements ont répondu :



Les filières les plus impactées par le décrochage scolaire sont la métallurgie, la comptabilité/secrétariat, et l'hôtellerie. Pour celles-ci, plus de 50% des répondants jugent que le décrochage y est important.

A l'inverse, les filières commerce/vente et bois/finitions semblent moins touchées par le décrochage scolaire, avec moins d'un tiers des répondants jugeant le décrochage important.

Le témoignage des acteurs interrogés qualitativement permet de compléter ce tableau en apportant des éléments sur certaines filières, mais sans pouvoir en tirer de conclusion homogène car l'appréciation de l'importance du décrochage varie parfois très fortement, pour une même formation, d'un établissement à l'autre.

Plusieurs lycées professionnels confirment l'importance et la récurrence du décrochage dans les filières et formations suivantes :

- Comptabilité - secrétariat
- Structures métalliques, surtout en chaudronnerie (sauf dans un établissement où c'est au contraire une des formations les moins touchées) et également en serrurerie
- Productique mécanique (car « souffrant d'une mauvaise image auprès des élèves »),
- Mode (selon les établissements soit dans les formations « Métiers de la mode », soit dans les formations « MEOMIT - Mise en œuvre des matériaux de l'industrie textile »).
- Hygiène/environnement
- Pressing.

En revanche, une série de filières semble globalement moins touchée par le décrochage :

- L'électrotechnique (sauf dans un établissement où la filière est très peu demandée et correspond souvent à un troisième ou quatrième choix)
- La maintenance industrielle
- L'esthétique / coiffure
- Le bois
- La plomberie
- Les formations « SEN - Systèmes électroniques numériques ».

Un lycée professionnel constate que des sections qui étaient auparavant exemptes de décrochage, comme mécanique et maintenance, connaissent désormais ce phénomène alors que « jusqu'alors, ces sections accueillait des élèves très motivés, elles ne connaissaient quasiment pas de décrochage ».

Dans certaines sections, l'évolution du décrochage peut être un effet indirect des réformes récentes : dans un lycée professionnel, il est ainsi devenu plus prégnant en BEP Carrières sanitaires et sociales, passant de 2-3% en moyenne à 4,5% cette année du fait d'élèves qui n'ont pas obtenu le bac pro 3 ans et, par déception ou démotivation, ont abandonné la formation.

Le décrochage par niveau de classe

Le questionnaire quantitatif ne comportait pas de question sur les niveaux de classe les plus concernés. Sur le plan qualitatif, les acteurs interrogés confirment tous que le décrochage est plus important dans les classes entrantes (secondes CAP et Bac pro), et globalement plus important dans les cycles de CAP et BEP que dans les cycles de Bac pro.

Certains établissements pointent un nombre non négligeable de décrocheurs en seconde et première bac pro, car ce sont « des élèves orientés en bac pro alors que leur choix initial était celui d'un BEP et à qui l'on a proposé de poursuivre au moment de la réforme du bac pro en trois ans malgré des résultats mauvais ». Ainsi, un lycée professionnel commence à voir apparaître un peu de décrochage en 1^{ère} bac pro : « des élèves qui décrochent de l'intérieur, qui se détachent de l'objectif, ont un absentéisme perlé, se traînent. Ces élèves risquent d'avoir perdu deux ans s'ils décrochent sans valider leur BEP ».

Les outils de veille, repérage et diagnostic des élèves en voie de rupture scolaire

A la base d'une majorité de projets se situe une démarche de veille et de repérage des élèves décrocheurs ou en passe de l'être. Les modalités de veille sont plus ou moins complexes et élaborées entre un simple partage d'informations orales entre membres jusqu'à des processus de diagnostic appuyés sur des outils (remontée d'information centralisée par le professeur principal ou le CPE, fiches de signalement avec critères...).

La mise en place de cellules de veille a été fortement impulsée dans les établissements de l'Académie de Lyon, dans l'enseignement agricole ce sont des équipes « adultes relais » qui ont eu en charge le repérage des décrocheurs.

Trois dimensions principales les différencient :

- la composition de la cellule de veille : variété des professionnels rassemblés autour du pilote (chef d'établissement le plus souvent) ; présence ou non d'enseignants (en lien avec la question de la confidentialité)
- la fréquence des réunions : le plus souvent hebdomadaire, mais parfois trimestrielles ou encore déclenchées au cas par cas ; parfois combinée avec une action de repérage global de début d'année
- la méthode de diagnostic et la mobilisation éventuelle d'outils : fiche de signalement appuyée ou non sur des critères, entretien avec une personne ou un binôme enseignant / non enseignant, passation d'un test...

Les actions de veille peuvent ainsi être des démarches ponctuelles en début d'année ou une fois par trimestre, mais aussi une veille permanente par le biais d'une cellule qui se réunit de manière hebdomadaire. Ces actions peuvent également être appuyées sur un référent en capacité d'accueillir un élève immédiatement. Certaines cellules prévoient dans la démarche de diagnostic la réalisation systématique d'un entretien avec l'élève pour affiner le diagnostic et recueillir le point de vue de l'élève lui-même sur la situation.

Plusieurs établissements utilisent le test LYCAM (« Lycée ça m'intéresse ») comme outil de repérage. Ce test a lieu en début d'année. Il permet d'identifier les élèves que peuvent se trouver en difficulté scolaire.

Les effets du Plan régional sur le repérage des décrocheurs dans les établissements

Dans certains cas, le plan régional a eu un effet incitatif et déclencheur pour mener une réflexion de fond avant d'entamer l'action, ou pour réinterroger ce qui avait été fait jusque là. Dans quelques établissements, il a été utilisé pour non seulement « mettre tout le monde autour de la table », mais également pour faire intervenir des ressources externes afin de nourrir les échanges. Face à un phénomène difficile à dénombrer et à objectiver et au caractère polymorphe et à la complexité de la notion de décrochage scolaire, le premier résultat unanimement évoqué et apprécié du plan régional de lutte contre le décrochage scolaire est celui de « poser le phénomène », d'en parler et d'apprendre collectivement sur lui.

Pour certains, le décrochage scolaire, qui était auparavant analysé sous l'angle du seul absentéisme, a à cette occasion été approfondi et élargi. Il n'est pas rare qu'une des premières actions engagées consiste précisément à **travailler sur la notion** elle-même. Beaucoup d'équipes ont ainsi animé des réflexions collectives sur la définition du décrochage scolaire.

Toutefois une partie des établissements rencontrés se sont directement lancée dans l'action, qui, dans un certain nombre de cas, a eu du mal à se mettre en place ou n'a pas produit les résultats escomptés. Les acteurs se sont aperçus qu'il y avait parmi eux des interprétations différentes de ce qu'est le décrochage, une difficulté à identifier les « vrais décrocheurs » (avérés ou potentiels), et parfois des conceptions différentes de ce qu'il convenait de faire. Selon les cas, soit les équipes ont suspendu l'action ou dégagé le temps nécessaire pour « se poser » et redéfinir les contours du problème et de la réponse à y apporter ; soit le projet s'est étiolé, les acteurs étant sceptiques sur sa pertinence mais ne parvenant pas vraiment à relancer la dynamique sur des bases partagées.

La mise en place d'outils (fiche de signalement appuyé sur des critères objectivant la situation ou le risque de décrochage par exemple, processus de tutorat ou d'accompagnement ciblé...) pour mieux appréhender le phénomène et identifier les élèves concernés constitue également une étape incontournable des projets. Qu'ils comportent ou non un objectif explicite de **veille et de repérage**, les projets conduisent quasi obligatoirement les acteurs à s'interroger sur la définition du décrochage et sur les critères d'identification des élèves à risque. Les projets, notamment les cellules de veille, permettent ainsi souvent un meilleur partage entre les adultes

Les projets favorisent également une meilleure prise en compte des caractéristiques socioculturelles des élèves accueillis : la composition des cellules de veille comme les caractéristiques du décrochage amènent les acteurs à rechercher des informations, à solliciter d'autres professionnels et à croiser les regards. Les dispositifs de veille et de repérage produisent ainsi une évolution du **regard porté sur les jeunes** au sein des équipes impliquées dans les projets.

D'une manière générale, on observe que de nombreux établissements sont encore dans une certaine difficulté à caractériser les situations de décrochage scolaire, à distinguer un élève légèrement absentéiste mais sans risque réel de décrochage, ou encore un élève qui a « un coup de blues » passager, d'un élève qui présente un réel risque de décrochage, ou encore à articuler le traitement de l'absentéisme et le traitement du décrochage. Les acteurs restent souvent partagés et dans une forme d'incertitude et de perplexité sur l'analyse du phénomène, de ses causes, et surtout de ce qui relève de l'établissement et de leur responsabilité.

3. Bénéficiaires indirects

31. Statistiques descriptives

2. Adultes impliqués dans les 137 établissements inscrits dans le Plan		
Qualité		
Parents		16%
Enseignants		5%
Personnel éducatif hors enseignants		4%
Partenaires d'institutions extérieures		16%

32. Analyse qualitative

Les enseignants participent activement à la conception et à la réalisation du projet. Sur le plan qualitatif, on a constaté que dans la plupart des cas, un petit nombre d'enseignants était présent lors de la conception ou en tout cas au démarrage du projet, dans le cadre d'une équipe projet mixte (la conception et la pilotage du projet étant le plus souvent assurés par l'équipe de direction et la vie scolaire, les enseignants ayant plus souvent un rôle de contributeur). En revanche, dans une grande partie des projets, les enseignants sont actifs dans la mise en œuvre (dans des proportions fortement variables toutefois).

Le personnel éducatif hors enseignants est également dans trois quart des projets présent dans la conception et la mise en œuvre, même si dans près d'un établissement sur quatre ils ne sont qu'informés du projet.

Les familles sont, quant à elles, généralement uniquement informées du projet. Elles n'en ont pas connaissance dans 4% des cas, notamment lorsqu'il s'agit principalement d'une cellule de veille et/ou que le projet ne touche pas directement les élèves (formation des enseignants par exemple).

Concernant les partenaires, leur implication semble largement varier d'un établissement à l'autre, puisque dans un peu moins de la moitié des cas, ils participent activement à la conception et à la réalisation du projet, alors que dans un peu plus d'un tiers des cas ils sont uniquement informés du projet. A noter que dans certains cas, le projet prévoyait le développement d'un partenariat actif, mais que celui-ci c'est parfois limité à une simple prise de contact sans autre avancée ultérieure.

II. Déroulement de l'expérimentation

A. Actions mises en œuvre

Insérez ici le tableau figurant en annexe 2

Restitution finale du porteur de projet
Annexe 2 - Calendrier de déroulement de l'expérimentation - Actions mises en œuvre

Numéro du projet	AP1_130					
Description synthétique de chaque action	Spécifique au caractère expérimental du projet	Durée en mois	Ressources humaines mobilisées			
			Effectifs	ETP	Type de personnel concerné (qualifications)	
1. Préparation du projet	<i>Janvier 2007 - Février 2008</i>					
Action n°1	groupes de travail régionaux partenariaux	non	12 mois	3 personnes	1 ETP	Assistante de projets (rédacteur) Cadre de la collectivité territoriale
Action n°2	délibération de l'Assemblée régionale	non	janv-08	3 personnes	1 ETP	Assistante de projets (rédacteur) Cadre de la collectivité territoriale
Action n°3	signature d'une convention partenariale triennale	non	févr-08	3 personnes	1 ETP	Assistante de projets (rédacteur) Cadre de la collectivité territoriale
Action n°4	signature d'une convention Etat/Région pour l'expérimentation dans le cadre de l'appel à projet du HCJ	oui	janv-10	3 personnes	1,5 ETP	Chargée de mission, assistante de projets, cadre de la collectivité
2. Lancement de l'expérimentation	<i>Avril 2008 - Décembre 2011</i>					
Action n°1	lancement de l'appel à projets aux lycées professionnels et agricoles publics et privés de RRA	non	avril 2008 à juillet 2008	3 personnes	1,5 ETP	Chargée de mission, assistante de projets, cadre de la collectivité
Action n°2	co instruction des projets entre partenaires signataires de la convention attribution des premières subventions	non	septembre 2008 à décembre 2008	3 personnes	1,5 ETP	Chargée de mission, assistante de projets, cadre de la collectivité
Action n°3	Mise en œuvre des projets année 1	non	septembre 2008 à juin 2009	116 établissements		
Action n°4	bilans d'étape des projets (année scolaire 2008-2009) et instructions de nouveaux projets, attribution de subventions(RRA)	non	juin 2009 à décembre 2009	3 personnes	1,5 ETP	Chargée de mission, assistante de projets, cadre de la collectivité
Action n°5	Mise en œuvre des projets année 2	non	septembre 2009 à juin 2010	123 établissements		
Action n°6	attribution de subventions complémentaires aux projets les plus pertinents (subvention FEJ)	oui	févr-10	3 personnes	1,5 ETP	Chargée de mission, assistante de projets, cadre de la collectivité
Action n°7	bilans d'étape des projets(année scolaire 2009-2010) et instructions de nouveaux projets, attribution de subventions (RRA+FEJ)	oui	juin 2010 à décembre 2010	3 personnes	1,5 ETP	Chargée de mission, assistante de projets, cadre de la collectivité
Action n°8	Mise en œuvre des projets année 3	oui	septembre 2010 à novembre 2011	137 établissements		
Action n°9	délibération de l'Assemblée régionale pour la mise en place du Plan régional en faveur des jeunes pour le raccrochage en formation et pour l'emploi	oui	avr-11	3 personnes	1,5 ETP	Chargée de mission, assistante de projets, cadre de la collectivité
Action n°10	lancement du nouvel appel à projets en direction des professionnels de la formation, de l'orientation et de l'insertion (16 réunions en RRA, 800 participants)	oui	avril et mai 2011	services RRA 800 personnes		
Action n°11	co instruction des projets entre partenaires signataires de la convention attribution des subventions	oui	août à décembre 2011			Services RRA, services éducation nationale, DRAAF, missions locales, pôle emploi, DIRECCTE
3. Achèvement de l'expérimentation	<i>juin à décembre 2011</i>					
Action n°1	bilans des projets mis en œuvre durant l'année scolaire 2010-2011	oui	mai 2011 à décembre	3 personnes	1,5 ETP	Chargée de mission, assistante de projets,

1. Types d'action

Rares sont les établissements qui ne ciblent qu'un public dans le cadre de leur plan. En réalité, les différents types d'actions mobilisent et touchent différents publics.

Les actions de veille, repérage, diagnostic ciblent clairement les élèves potentiellement ou réellement décrocheurs. Le public touché correspond à ce que les acteurs impliqués dans le dispositif considèrent comme des élèves « en situation à risque ».

Faisant suite aux actions de veille et de repérage, les actions du type « suivi et accompagnement individuel » sont proposées avant tout aux élèves identifiés dans le cadre d'une cellule de veille ou d'un diagnostic.

Les actions d'accueil et d'intégration concernent un ensemble d'élèves. Il s'agit des nouveaux entrants, le plus souvent les secondes et/ou les premières années de CAP. S'agissant d'action préventive, cherchant à créer du lien, de la cohésion, servant de temps de diagnostic pour quelques établissements, il est logique qu'elles s'adressent à un public large.

Les actions du type « pédagogie alternative » sont pour leur part mises en place d'une manière un peu plus ciblée. Plusieurs établissements font le choix d'orienter ces actions en direction des classes où les problèmes sont les plus nombreux (décrochage mais aussi problèmes de comportement, difficultés dans la relation élèves/enseignants...). Elles s'adressent à un groupe classe et postulent l'intérêt d'une dynamique collective pour motiver, amener à l'acquisition de compétences pour tous les élèves, y compris pour ceux en situation de risque de décrochage.

Les actions de type « expression et écoute » se distinguent par le fait qu'elles concernent deux types de publics. Par définition, les actions collectives s'adressent à des groupes, ils peuvent être issus d'une même classe ou de plusieurs classes d'une même filière, et donc constitués non exclusivement d'élèves en risque de décrochage. Ils peuvent également s'adresser à des élèves en risque de décrochage issus de différentes classes, qui constituent un groupe pour travailler sous forme d'atelier. Les actions individuelles sont pour leur part ciblées en direction des élèves qui ont des besoins spécifiques d'écoute individuelle. Ces élèves sont potentiellement décrocheurs ou en cours de décrochage.

Les enseignants et les membres de l'équipe éducative et administrative représentent la cible des actions de sensibilisation et de formation. Les enseignants sont la première cible de ce type d'actions, mais d'autres personnels sont en général invités à participer à ces temps de réflexion et d'échanges (a minima vie scolaire). Selon la nature du projet de lutte contre le décrochage scolaire de l'établissement, l'ouverture aux autres catégories de personnel est cependant plus ou moins grande.

L'ensemble de ces actions initiées ou renforcées grâce à la mise en place du Plan régional et à l'expérimentation soutenue par l'Etat peuvent être généralisées et devenir des pratiques professionnelles courantes si les personnels des établissements de formation initiale sont accompagnés dans une analyse de leurs pratiques professionnelles, collectivement et dans la durée, et dans une réflexion sur le sens de leurs métiers.

2. Types de projets

L'analyse fait ressortir une très forte hétérogénéité des projets, de leurs objectifs, des types d'action, des modalités de mise en œuvre, liée d'une part à la liberté d'initiative laissée dans le cadre de l'appel à projets, et d'autre part au manque de cadre de référence susceptible de guider les acteurs dans leur stratégie d'action.

Si l'on repère aisément des types d'actions, il n'en est pas de même pour les projets. Les stratégies, les grands objectifs dépassant ceux des actions prises une par une sont assez peu lisibles. Il ne nous a pas été possible de différencier ces projets à partir de caractères clairement définis et d'établir une typologie des projets basée sur des objectifs et des stratégies d'action spécifiques. Des approches différentes prévalent entre les établissements publics et privés, entre les établissements professionnels et agricoles... mais ces différences sont de l'ordre de la culture propre à ces différents types d'établissements.

Une autre différence notable est celle de l'articulation - ou pas - du projet de lutte contre le décrochage scolaire avec le projet d'établissement. Le degré d'articulation ne modifie pas les types d'actions mobilisés mais a une influence sur la synergie et à la dynamique du projet, ainsi que, selon les acteurs, sur les effets obtenus sur les élèves. On peut donc distinguer des projets complètement articulés et intégrés au projet d'établissement (75% des cas) et des projets qui n'articulent pas ou seulement très partiellement (juxtaposition) les deux démarches (26%).

3. Modalités de mise en œuvre des projets

Plus de 9 établissements sur 10 ont utilisé l'intervention de personnes ou structures extérieures, ce qui correspond en général à la recherche de compétences non disponibles au sein de l'établissement pour traiter certains aspects du décrochage (problèmes psychologiques, orientation...) et également au souhait d'avoir des personnes neutres, non « marquées Education nationale » pour favoriser la dialogue (permanence / points écoute).

De même, plus de 9 sur 10 ont utilisé les réunions entre adultes pour mettre en œuvre leur projet, ce qui confirme la conduite des projets en équipe -projet et le développement du travail en équipe grâce au plan régional.

Les autres moyens largement plébiscités sont les sorties avec les élèves (81%), qui ont concerné notamment les actions d'accueil et intégration, et ont aussi dans certains cas constitué le point d'orgue de démarches de projet étalées sur l'année (visites d'entreprises...).

Le soutien scolaire a été utilisé par 78% des répondants : à noter qu'il s'agit de soutien scolaire au sens large. En effet, peu d'actions de soutien scolaire stricto sensu ont été observées hormis quelques exemples d'ateliers de méthodologie, et ceci correspond sans doute, dans l'esprit des répondants, à des actions de soutien à la scolarité (tutorat notamment).

Dans l'autre sens, beaucoup moins d'établissements ont utilisé l'animation de partenariats institutionnels (41%), les groupes de parole avec les élèves (40%), et les permanences du type « point accueil jeune » (31%).

Par ailleurs, on peut s'interroger sur l'item « Formation des enseignants » : les enquêtes territoriales permettent de constater que peu d'établissements ont conduit des actions de formation à proprement parler. Cet item a pu être compris au sens « le projet a permis de former les enseignants », ne serait-ce que par leur participation aux cellules de veille et/ou au tutorat...

En 2011, par rapport à 2010, on note une forte augmentation de la part d'établissements mettant en place des stages en lien avec le projet de formation ou professionnel (69% contre 47% en 2010) et une forte diminution de la part de groupes de parole avec les élèves (40% contre 58% en 2010). On peut donc supposer que cette modalité d'action n'a pas connu un grand succès l'année dernière et qu'elle a donc été abandonnée par plusieurs établissements, peut-être au profit de la mise en place de stages.

4. Relations avec l'évaluateur

L'évaluation d'une politique publique par un prestataire privé n'est pas une démarche consensuelle. Elle a été l'objet de tensions liées à des postures de principes de la part de cadres de l'Education nationale, d'élus, de quelques équipes dans les établissements.

Nous notons qu'au niveau des établissements scolaires et des équipes engagées dans la prévention du décrochage les attitudes sont la plupart du temps très différentes de celles des cadres institutionnels : le cabinet Geste a été très bien accueilli dans les établissements où il a conduit des entretiens ; dans les nombreux échanges que nous avons les chefs d'établissements disent qu'ils comprennent le souci d'évaluation de la Région, que le regard extérieur que peut apporter un évaluateur est fondamental, rare au sein de l'institution il est précieux dans le cadre de l'expérimentation. Ils disent aussi leurs difficultés à travailler dans un contexte de moyens humains en diminution et de réformes qui impactent les cultures professionnelles tandis que la paupérisation d'une part du public scolaire accroît les risques de décrochage scolaire.

B. Partenariats

1. Partenaires opérationnels

Nom de la structure partenaire	Rôle dans l'expérimentation
Rectorat de Grenoble	Accompagnement des équipes des établissements engagés dans le Plan régional
Rectorat de Lyon	Accompagnement des équipes des établissements engagés dans le Plan régional
Direction régionale de l'alimentation de l'agriculture et de la forêt	Accompagnement des équipes des établissements engagés dans le Plan régional
Union régionale des missions locales	Animation du réseau des missions locales
Association de la fondation des étudiants pour la ville (AFEV)	Accompagnement de lycéens professionnels à Lyon, Grenoble et Saint Etienne
Préfecture de région	Responsable des plateformes de suivi et d'appui
Pôle emploi	Participation au copilotage

Modalités de travail : cf paragraphe C : Pilotage de l'expérimentation

Des difficultés inhérentes au partenariat entre des services de l'Etat et une collectivité :

L'année 2009-2010 a connu une crispation des Rectorats sur les questions d'évaluation qui, bien que prévues dans la Convention signée en 2008, ont été vécues par l'Education Nationale comme une intrusion de la part de la Région. Le travail partenarial était plus fluide dans la phase de préparation que dans la phase de mise en œuvre. Il y a une prise de conscience des incidences de la mise en place de l'évaluation qui n'avaient pas été anticipées à la signature de la convention.

Les conséquences de ces crispations sont :

- Le décalage des échéances fixées pour assurer un suivi du projet reposant sur un processus évaluatif ;
- Une pertinence amoindrie du travail évaluatif puisqu'il ne pourra reposer sur l'ensemble des données nécessaires et cela pourrait renforcer l'idée qu'en matière de décrochage, et de façon plus générale en matière d'éducation, l'évaluation n'est pas possible ;
- le report de plusieurs réunions a pu gêner les autres partenaires que sont l'URML et la DRAAF ;

2. Partenaires financiers

VOIR BILAN FINANCIER

Financements	Part de ces financements dans le budget total de l'expérimentation (hors évaluation) en %
Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse	

Autofinancement	

C. Pilotage de l'expérimentation

1-Instances de travail

Le comité de pilotage donne les orientations politiques dans la mise en œuvre du Plan régional et de la convention partenariale il est composé des élus et des services de la Région Rhône-Alpes, des autorités académiques (Rectorats de Lyon et de Grenoble, DRAAF), de l'Union régionale des missions locales, ainsi que d'autres partenaires : les Fédérations de parents, les partenaires sociaux ainsi que ponctuellement des invités, selon l'ordre du jour.

Il est présidé par la vice-présidente déléguée aux lycées. Il s'est réuni en juin 2008, janvier, mai, juin et juillet 2009.

Le comité de pilotage a évolué depuis 2010, il est désormais présidé par le Vice Président à la formation tout au long de la vie en lien avec la Vice Présidente déléguée aux Lycées. Il comprend les partenaires qui y siégeaient déjà ainsi que les représentants de la DIRECCTE, de pôle emploi et des associations intervenant sur le champ du raccrochage.

Il s'est réuni en décembre 2010, mars et décembre 2011.

Le comité de pilotage de mars 2011 a validé les nouvelles orientations du plan régional en faveur des jeunes pour le raccrochage en formation et pour l'emploi :

- Repérer les jeunes en rupture ou qui ne sont ni en formation ni en emploi et prioritairement ceux qui en sont éloignés depuis longtemps ;
- Accompagner les jeunes en rupture dans leurs parcours de retour à la formation en vue de leur insertion professionnelle ;
- Favoriser et gérer les transitions dans les parcours de formation des jeunes : école- formation- vie professionnelle ;
- Accélérer les retours en formation et sécuriser les parcours.

Un comité de pilotage restreint associant Région et Rectorats a été mis en place pour faciliter les échanges, formaliser les évolutions, anticiper et régler les désaccords. Il peut être réuni entre deux comités de pilotage.

Un comité technique est réuni autant que nécessaire. Il est composé des services de la Région et de ceux des autorités académiques de la DRAAF et des missions locales. Le PRAO et GESTE y sont invités selon l'ordre du jour. Depuis 2011 les services de la DIRECCTE et de pôle emploi y participent. Il prépare les comités de pilotage et met en œuvre leurs décisions, il instruit les projets présentés et les propose à la validation des élus.

Par ailleurs, une mission d'observation, composée des représentants des signataires de la convention, des partenaires sociaux, des fédérations de parents d'élèves et d'autres partenaires associatifs impliqués dans la prévention du décrochage scolaire ainsi que le PRAO et le cabinet Geste, a pour mission d'analyser l'évolution des phénomènes de décrochage à partir des travaux du PRAO et le suivi évaluatif du plan régional conduit par le cabinet Geste.

La mission d'observation a pour objectifs :

- D'améliorer l'exploitation des études et des bases de données (détenues par chaque partenaire)
- De proposer des analyses communes

- D'observer et analyser le flux des sorties sans diplôme et sans qualification
- De repérer les territoires et filières où le décrochage est le plus fort
- De définir des champs d'investigation
- D'évaluer l'impact des mesures du plan régional et des innovations de l'expérimentation

III. Enseignements généraux de l'expérimentation

A. Analyse du dispositif expérimenté

1-Les facteurs déclencheurs d'un projet sur le décrochage scolaire

- **Antériorité et culture des établissements** : Des réflexions et des actions au sujet du décrochage scolaire préexistaient au projet dans plusieurs des établissements rencontrés. Une partie de l'équipe éducative a donc été sensibilisée, voire a accumulé une certaine expérience sur la question au travers d'actions expérimentales, de démarches d'analyse de la pratique, des accompagnements individuels de décrocheurs. Dans l'enseignement agricole préexiste une culture projet liée à la fois à l'enseignement d'ESC (Education socioculturelle), aux projets pluridisciplinaires intégrés aux cursus scolaires et au fonctionnement en réseau animé par les autorités de tutelle. Cette antériorité dans la prise en compte et la mobilisation contre le décrochage scolaire a manifestement un effet sur le degré de réalisation des projets. Ces établissements mènent en effet quasi complètement les actions prévues.

Des établissements, notamment privés et agricoles, se présentent comme ayant des traditions et une culture de l'accueil des élèves en difficultés. Des dispositifs ou des actions ont « toujours » existé en direction soit de l'ensemble des élèves (actions socioculturelles, actions de réflexions collectives...), soit de ces élèves de manière ciblée (cellule de veille, attention aux problématiques familiales, tutorat).

Certains établissements privés sont depuis plusieurs années dans une recherche d'évolution et d'adaptation des modalités d'enseignements pour éviter le décrochage et ont dans ce cadre développé une réflexion approfondie sur l'offre éducative et les modalités d'accueil et de prise en charge des élèves.

Les lycées professionnels publics semblent être dans une autre logique, plus axée sur les apprentissages professionnels. Ainsi, quelques uns d'entre eux vont loin dans la remise en question des modalités d'enseignement, et cherchent à travailler sur celles-ci (organisation pédagogique, notation et modalités alternatives d'évaluation des élèves...) avant même (ou en parallèle) d'un travail sur la motivation des élèves.

- **Un portage fort** : Un facteur central est le portage du projet par la direction de l'établissement. Les projets qui connaissent le plus de développement sont ceux initiés et/ou directement animés et/ou fortement soutenus par la direction de l'établissement. L'équipe éducative semble en effet avoir besoin, sur des sujets sensibles comme celui-ci, d'une incitation forte pour « s'attaquer » au sujet et s'investir dans une démarche relativement complexe.
- **Un enjeu crucial** : L'appel à projets est parfois arrivé à un moment sensible pour l'établissement. L'enjeu est dans certains cas, ni plus ni moins, de préserver une filière en sous effectif récurrent, avec de grandes difficultés à conserver les élèves et/ou des menaces de fermeture de certaines spécialités. Pour ces établissements, le projet développé dans le cadre du plan régional a

représenté une opportunité pour investir du temps et de l'énergie de la direction et de membres de l'équipe éducative afin de comprendre pourquoi ces classes ne fonctionnent pas alors qu'elles sont positionnées sur des secteurs spécialisés et parfois adaptés au territoire économique (est-ce dû à la complexité des intitulés, l'incompréhension des collègues par rapport au potentiel de la formation, aux décalages entre les attentes des élèves et les réalités des métiers en débouchés ?...), et, par les résultats obtenus, de favoriser la pérennité de l'ensemble des sections de l'établissement. Le plan régional a ainsi dans certains cas littéralement répondu à un enjeu de « survie ».

- **Le partenariat** : L'inscription dans des systèmes d'acteurs locaux mobilisés, des relations inter - établissements préexistantes, est aussi un facteur favorable à l'apparition des projets. Le souffle nécessaire à la mise en place des actions s'appuie dans ces cas sur des collaborations avec des partenaires extérieurs. Cela permet de capitaliser une compétence sur la question : une personne initie le projet dans un établissement et en parle aux autres, les aide à monter le projet.

2- Le rôle du plan régional : un effet d'impulsion et d'opportunité

Le plan régional a permis à nombre d'établissements de concrétiser des réflexions en cours. Dans certains établissements, elles ne trouvaient pas encore d'applications et ne se traduisaient pas dans des actions. Dans d'autres, des actions étaient conduites (soit par le biais d'autres dispositifs régionaux comme Demain en main ou Soprano, soit par d'autres moyens), mais souvent avec une moindre envergure et/ou sans objectif clairement établi de lutte contre le décrochage scolaire.

Le plan régional a souvent eu un effet d'impulsion et constitué une incitation à « mettre des mots » sur un phénomène ancien, de « s'avouer » qu'il fallait en faire une priorité et de se mettre en mouvement. L'appel à projet de la Région a constitué une opportunité pour soit s'attaquer au problème, soit formaliser et reconnaître des choses qui se faisaient déjà « dans l'ombre ». Pour beaucoup d'établissements, « *on n'a pas attendu le plan pour s'intéresser aux élèves en difficulté* », mais souvent les moyens et l'impulsion institutionnelle n'étaient pas là. Dans certains établissements, la question des décrocheurs était quasiment tabou car signant l'échec de l'établissement à motiver les élèves pour leur formation et/ou à trouver des solutions à leurs difficultés individuelles.

Le plan régional a ensuite été un levier pour formaliser un projet et le décliner sous forme d'actions. Il a ainsi été l'occasion d' « essayer », avec des moyens financiers ad hoc, des activités, des dispositifs, qui ne trouvaient pas de moyens de réalisation dans le cadre du projet de l'établissement.

En cela, le plan a bien sûr représenté une opportunité positive de mener à bien une démarche en direction des élèves décrocheurs. Dans certains établissements, des actions existantes ont pu être complétées et réorganisées de manière cohérente autour du plan, connaissant ainsi un développement à la fois quantitatif et qualitatif.

Dans certains établissements, on a constaté un effet de convergence entre injonctions institutionnelles de la tutelle et dynamique propre au plan. Cela a notamment été le cas dans des

établissements agricoles qui ont eu une demande d'agir sur cette question en même temps que l'appel à projet.

Plus précisément, le projet existait déjà et a été renforcé par le plan régional dans un tiers des cas. Pour ceux là, le plan régional n'a pas eu d'effet d'impulsion mais a eu un effet levier souvent important et un rôle d'incitation à « aller plus loin ». Il a permis de dynamiser des pratiques existantes antérieurement mais souvent « embryonnaires » ou beaucoup plus modestes dans leurs objectifs comme dans leurs réalisations.

Dans 25% des cas, le projet ne se serait pas, ou sans doute pas, mis en place sans le plan régional. Ce dernier a donc eu un rôle d'impulsion décisif dans un quart des cas et un rôle d'impulsion fort pour un autre quart, pour lequel le projet se serait « peut-être » mis en place.

Enfin, 17% des établissements estiment que le projet se serait certainement mis en place sans le plan régional. On ne peut toutefois pas à proprement parler d'effet d'aubaine pour ceux-là, dans la mesure où les financements correspondants ont dans la plupart des cas été alloués à d'autres projets de l'établissement. Ce cas de figure correspond également à des établissements qui sont habitués à conduire des projets et donc à trouver des financements, et qui se disent qu'ils auraient trouvé « un autre moyen » de faire financer le projet envisagé dans le champ du décrochage scolaire.

B. Enseignements et conditions de transférabilité du dispositif

1. Public visé

- **Donner un rôle plus actif aux élèves dans les projets** constitue un axe de progrès pour nombre d'établissements ayant participé au plan régional. Jusqu'ici, les élèves constituent bien la cible et les bénéficiaires des actions, mais ont la plupart du temps un rôle plutôt passif, restant étranger à leur conception et à leur mise en œuvre.

Par ailleurs, certains projets ont connu des échecs car ils avaient été conçus « en chambre » par les adultes et étaient (trop) décalés par rapport aux attentes et aux préoccupations des élèves ciblés.

Il s'agit donc de leur donner la possibilité d'exprimer leur point de vue quant au projet, ou du moins quant à certains de ses aspects. Si le choix des objectifs et de la stratégie pédagogique reste du ressort des adultes, il est important de tenir compte de leur avis pour le choix du « terrain d'application », et de **les impliquer dans la conduite de l'action en les incitant à faire des propositions et à prendre des responsabilités** (par exemple sur les aspects pratiques ou la logistique). Le but est d'arriver à mieux combiner l'objectif pédagogique et professionnel du projet avec leurs centres d'intérêt personnels, de façon à augmenter la motivation et l'implication.

L'enjeu est de faire en sorte qu'ils ne soient pas uniquement bénéficiaires passifs de l'action, mais qu'ils soient acteurs et engagés dans la responsabilité de conduite du projet et dans l'atteinte des résultats, ne serait-ce qu'en contribuant aux côtés du ou des enseignant(s) aux aspects « pratiques » de la mise en œuvre du projet.

- **Les démarches de veille, repérage, diagnostic**

La mise en place d'une cellule de veille apparaît comme l'outil le plus adapté pour assurer une veille permanente, parvenir à identifier les « signaux faibles » du décrochage en recoupant les informations, et ainsi améliorer la capacité d'anticipation et la réactivité face aux premiers signes de décrochage.

Les facteurs de réussite d'une cellule de veille reposent notamment sur :

- **Sa composition** : elle a une incidence forte sur la qualité du diagnostic et surtout sur la capacité à proposer de réels accompagnements. Il est donc nécessaire d'avoir autour de la table une diversité de compétences pédagogiques, éducatives, médico-sociales... Il est a minima souhaitable que la direction, la vie scolaire, des représentants des enseignants et du personnel médico-social, et autant que possible le conseiller d'orientation psychologue, en fassent partie.
- **Sa fréquence** : des réunions régulières, planifiées à l'avance, sont utiles pour institutionnaliser la démarche et l'intégrer dans l'activité et les pratiques professionnelles quotidiennes. Il est souhaitable que la cellule se réunisse à un rythme a minima mensuel pour avoir une réactivité satisfaisante et une réelle activité de veille. Une fréquence bimensuelle voire hebdomadaire augmente l'efficacité de la cellule de veille.
- **La formalisation de son fonctionnement** : il est souhaitable de clarifier et de poser sur le papier les critères et modalités de signalement des élèves en risque de décrochage, de façon à rendre lisible le périmètre d'action de la cellule de veille et à augmenter sa pertinence et son efficacité. La gestion de la confidentialité des informations doit également faire l'objet de règles claires et collectivement définies.
- **La construction d'outils de suivi**, pour permettre une lecture et une vision d'ensemble du décrochage dans l'établissement, des actions menées pour chaque situation suivie, des résultats de ces actions, du devenir des élèves ayant quitté l'établissement après avoir été suivis.

Il peut être particulièrement productif de **combiner la mise en place d'une cellule de veille permanente avec une démarche ponctuelle, en début d'année, de détection et de diagnostic** : démarches spécifiques comme le passage du test « Lycam » dans toutes les classes ou du moins les classes entrantes, et/ou recoupement avec des informations issues des actions d'intégration par exemple.

Il est en outre nécessaire de **prolonger la démarche de repérage par un processus de suivi ou d'accompagnement individuel**. Pas seulement car le simple repérage ne produit pas de résultat en lui-même sur les élèves en risque de décrochage, mais également parce qu'il peut avoir un effet contreproductif sur les participants à la cellule eux-mêmes s'il n'y a pas de passage à l'action (découragement, sentiment d'impuissance et d'inutilité). La cellule de veille doit donc rapidement, après la mise en place de la veille et du repérage en tant que tel, travailler sur les modalités de « traitement » du décrochage, en faisant l'état des lieux des ressources mobilisables et en définissant le processus de dialogue et d'accompagnement de l'élève.

Le tutorat étant une modalité d'accompagnement fréquemment choisie par les équipes, il convient en particulier de **travailler sur les attendus du tutorat** et de réfléchir collectivement aux modalités de mise en œuvre afin de ne pas laisser le tuteur se débrouiller seul dans le face à face avec l'élève. L'intervention de tiers est souvent souhaitable pour alimenter le tutorat et construire des pistes de solution.

Enfin, au titre des pratiques intéressantes, il paraît fructueux que **l'entretien de diagnostic soit mené par un binôme**, de manière à combiner un éclairage par un acteur qui connaît déjà l'élève

(et ce qui pose problème) avec l'éclairage d'un acteur qui ne connaît pas l'élève et est à même de porter un regard neuf sur la situation.

2. Actions menées dans le cadre du dispositif testé

• Les actions d'accueil et d'intégration

Les actions d'accueil et d'intégration constituent un outil très intéressant de prévention du décrochage scolaire, car elles produisent des résultats à la fois en termes de repérage et, au niveau individuel et collectif, de développement de la motivation et de la cohésion.

Les recommandations à faire pour l'organisation de ce type d'action sont les suivantes :

- **Travailler au niveau du groupe classe** ou à la rigueur dans une logique « filière » (type parrainage, implication des anciens dans l'accueil des 2ndes...). Les actions interclasse et a fortiori inter-établissements ne donnent pas de résultats probants.
- **Ne pas organiser une action ponctuelle**, qui risque de produire des effets éphémères et d'être perçue comme uniquement récréative, mais l'inscrire dans un processus préparé en amont et prolongé en aval, avec la classe et l'équipe pédagogique. Il s'agit notamment de parvenir à impliquer l'ensemble de l'équipe éducative, de manière à appuyer l'action sur la mise en place d'un cadre de relations et de fonctionnement communs.
- **Combiner un temps à l'extérieur de l'établissement**, axé sur la convivialité et/ou la découverte des perspectives liées à la formation, **avec la découverte de l'établissement et de la formation en eux-mêmes**. Il s'agit là encore de ne pas offrir aux élèves uniquement une occasion de convivialité, mais d'ancrer collectivement la perspective de la formation et la finalité de la présence dans la formation et l'établissement en termes de développement socioprofessionnel.

• Les actions de médiation

Les actions de médiation sont des actions s'appuyant sur une approche pédagogique « décalée » du cours traditionnel. Il s'agit le plus souvent soit de médiation artistique ou culturelle (« projets péniche », ateliers d'écriture, slam, rap...), soit de médiation vers le monde avec le monde de l'entreprise (projet street carver, rencontre et/ou travail en direction de professionnels...). Ces actions doivent, au-delà de la méthode ou du cadre conceptuel de référence choisi, veiller à **solliciter des aptitudes pas ou peu mobilisées dans le cours traditionnel** et fixer un **objectif valorisable et valorisant** pour la classe, à la fois au sein de l'établissement et en direction de l'extérieur.

Il est recommandé de prévoir une **réalisation concrète**, un « aboutissement » qui donne une perspective et un but tangible au projet et contribue à structurer chronologiquement l'année. Une attention particulière est à apporter au calendrier du projet afin de maintenir et relancer, au fil de l'année scolaire, la motivation des élèves, par exemple en s'appuyant sur des réalisations intermédiaires trimestrielles (sortie, restitution de l'état d'avancement, rencontre avec des professionnels...).

Il s'agit également d'essayer **d'innover dans les modalités de valorisation**, en allant au-delà de la simple « exposition », souvent relativement statique, et en s'efforçant de construire une véritable « communication de projet » impliquant les élèves. Cette dimension est souvent essentielle pour construire et maintenir leur attention dans la durée. Dans ce but, les opérations

de type « challenge » ou à finalité humanitaire semblent bien réussir à alimenter l'intérêt des élèves.

Enfin, la **qualité des intervenants extérieurs** revêt une importance cruciale et recouvre trois aspects : le « type » d'intervenant (entrepreneurs, artistes, anciens élèves...) ; leur compétence pour l'action à mener et l'intérêt de leur proposition ; leur propre capacité « pédagogique », et notamment leur capacité à communiquer avec les élèves et à aménager son intervention au contexte de la formation et du public.

- **Les actions d'expression et d'écoute**

Comme les actions d'intégration, qui ont un rôle important sur l'émergence de liens entre élèves, entre élèves et adultes, et sur la cohésion de classe, les actions d'expression et d'écoute jouent un rôle important dans la prévention du décrochage. Les actions d'écoute individuelle peuvent en outre constituer un outil précieux dans le diagnostic et le traitement des situations de décrochage.

Les facteurs de réussite des actions d'écoute individuelle :

- **La qualité de l'intervenant** : il est souhaitable qu'il ait une véritable compétence psychologique ou a minima une formation à l'écoute active, qu'il ait une connaissance du public adolescent, mais aussi de la culture scolaire et du fonctionnement d'un établissement scolaire afin d'être en capacité de dialoguer avec l'équipe pédagogique. A côté des psychologues, il convient de ne pas négliger les approches de type « Communication non violente », qui peuvent avoir l'avantage de « désacraliser » la rencontre avec un écoutant.
- Respecter le **principe de volontariat** de la part des élèves (ce qui n'exclut pas d'avoir une action d'incitation individuelle).
- Assurer la **neutralité de l'écoutant** : la position extérieure à l'établissement de l'intervenant est à l'évidence un atout, même si des acteurs internes à l'établissement peuvent faire preuve d'une grande compétence en matière d'écoute et de capacité à créer une relation de confiance. L'écoutant doit se positionner comme personne ressource et tiers entre l'établissement et l'élève, entre la scolarité et les difficultés extérieures. Il est sans doute souhaitable qu'il ne soit pas confondu avec la ou les acteurs qui vont « mettre en œuvre » des solutions (médecin, psychologue assurant un suivi psychothérapeutique, conseiller d'orientation psychologue...).
- Définir des modalités d'accès qui assurent **la confidentialité et la discrétion** (heures de disponibilité, lieux de rencontre...).
- Définir et animer **le lien entre l'intervenant et l'équipe pédagogique** de manière à ce que l'activité d'écoute ne soit pas réalisée « hors sol », en étant coupée de la vie de l'établissement, mais puisse trouver un écho voire un relais au sein du collectif (tout en respectant la confidentialité) et contribuer, le cas échéant, à faire évoluer les pratiques professionnelles et l'accompagnement des élèves dans l'établissement.
- Rechercher la **complémentarité avec les autres types de suivi** et d'écoute en dehors de l'établissement.

Les facteurs de réussite des actions d'expression (le plus souvent collective) :

- Ces actions répondent aux mêmes impératifs que les actions de médiation, notamment en matière de **qualité des intervenants**.
- Elles doivent veiller à **relier le travail sur l'expression individuelle et la communication aux règles de vie dans l'établissement et dans la classe d'une part ; aux règles de vie et d'expression dans le monde professionnel d'autre part**, de façon à bien faire le lien avec la formation et les finalités professionnelles. Autrement dit, il s'agit de ne pas proposer aux élèves de travailler « gratuitement » sur leur communication et leurs modes d'expression, mais bien d'en faire un outil de développement personnel et d'insertion socioprofessionnelle.

- **Les actions de suivi et d'accompagnement individuel**

En premier lieu, les actions de suivi / accompagnement individuel nécessitent une **bonne organisation de la veille et du diagnostic** pour être « alimentées » de manière pertinente.

Il s'agit ensuite de veiller à **bien définir les contours et les attendus de cet accompagnement individuel** : faire en sorte qu'il y ait une définition partagée de l'objectif ou du moins du « sens » de cet accompagnement entre l'élève et l'accompagnant, le cas échéant appuyée sur une contractualisation ou a minima l'énoncé clair des engagements respectifs (venir aux rendez-vous, définir un nouveau projet professionnel et identifier une solution concrète de réorientation...).

Dans la mise en œuvre au quotidien, les facteurs de réussite de l'accompagnement individuel sont notamment les suivants :

- Avoir une **disponibilité** suffisante pour assurer des rendez-vous « au bon moment » avec l'élève, faire preuve de souplesse tout en maintenant le cap ;
- Veiller à trouver le juste **équilibre** entre écoute empathique et rappel du cadre et des objectifs éducatifs (assiduité en cours, respect des règles, participation aux actions préconisées...)
- Avoir une **connaissance des ressources**, actions, dispositifs pour pouvoir orienter les élèves à bon escient et trouver un débouché à l'accompagnement individuel ;
- **Eviter de rester dans un face à face** « tuteur / tutoré » et de tomber dans un accompagnement de type « soutien scolaire », et chercher à l'inverse à mobiliser des ressources pour donner un contenu orienté à l'accompagnement (travail sur l'orientation, orientation vers des associations, des acteurs médico-sociaux...)
- Se donner pour **objectif principal de faire (d'aider à) réfléchir le jeune sur sa situation**, son projet personnel, la place de la formation dans celui-ci. L'objectif secondaire peut être de lui fournir des outils méthodologiques pour favoriser le travail sur le plan scolaire mais n'est pas une composante indispensable de l'accompagnement ou peut être réalisé « ailleurs » ;
- Réfléchir au **profil du tuteur proposé**, ne pas s'en remettre uniquement au volontariat et chercher à diversifier les profils de tuteur (pas uniquement des enseignants) en fonction de la problématique de l'élève et de leur compétence d'écoute et de dialogue (conduite d'entretien, écoute active, distanciation) ;
- Proposer un **tuteur que l'élève n'a pas en cours** ;

- Veiller à ne pas laisser le(s) tuteur(s) seul face à l'exercice mais **appuyer l'action d'accompagnement individualisé sur un travail collectif de l'équipe éducative** : développer une approche de type « analyse de la pratique », travailler collectivement sur la méthodologie de diagnostic et d'accompagnement, aider le tuteur à identifier et mobiliser des ressources pour « nourrir » l'accompagnement individuel.

- **Les actions ciblées sur les parents d'élèves**

Si les actions en direction des parents d'élèves n'ont pas toujours donné les résultats escomptés, on repère néanmoins différents éléments qui favorisent le lien et la communication avec ces derniers :

- Chercher à **construire un lien dès l'arrivée de l'élève dans l'établissement** : proposer un temps de rencontre autant que possible individuel et en présence de l'élève au moment de l'inscription ou dans les jours de la rentrée ;
- Etre très attentif aux **contraintes horaires** des parents qui travaillent (en proposant par exemple des réunions le samedi matin)
- Pour faire venir les parents dans l'établissement, mettre en place une **communication ciblée et individualisée** (relance téléphonique, invitation personnalisée) et diffuser l'information par des canaux de communication complémentaires (affichage, courrier, textos, mobilisation des élèves...);
- Ne pas forcément chercher à « faire venir » physiquement les parents, mais **favoriser également la communication et la diffusion d'informations par d'autres voies** (mail, téléphone, textos, affichage...).

Pour les parents des élèves décrocheurs, il s'agit d'être autant que possible dans une **attitude de proposition** de (pistes de) solution plutôt que dans une sollicitation et un appel à leur responsabilité, ces derniers étant souvent eux-mêmes dépassés par la situation. Même en l'absence de réponses de leur part, il convient de s'efforcer toutefois de maintenir une forme de dialogue et de les informer des démarches engagées auprès de l'élève.

- **Les actions de sensibilisation et de formation des acteurs éducatifs**

Deux temps sont à privilégier pour conduire ce type d'action :

- En amont ou au démarrage du projet, pour favoriser l'adhésion et la mobilisation à celui-ci et conduire avec les acteurs impliqués le travail de cadrage préalable sur le décrochage scolaire et de construction des modalités d'action adéquates ;
- Au cours du projet, en réponse à une demande exprimée par au moins une partie de la communauté éducative et en cherchant à élargir le cercle des auditeurs.

Dans le contenu comme dans les modalités pédagogiques, il est important **d'éviter le « tout théorique »** et de s'efforcer d'inscrire les apports de la formation dans la réalité de l'établissement et de son environnement, et dans une perspective d'évolution des pratiques professionnelles et des modes de fonctionnement. A l'inverse, il convient également de **mettre en garde contre une intervention externe qui serait supposée apporter des outils ou une démarche « clé en main »** et garder à l'esprit qu'il n'y a pas de recette miracle ou de solutions

toutes faites au décrochage et que c'est l'équipe éducative qui doit construire son propre plan d'action, la formation pouvant apporter des retours d'expérience et des exemples de démarches et d'actions.

En ce sens, une **attention particulière est à porter à l'intervenant** qui doit à la fois apporter une expérience extérieure et être capable de s'adapter, notamment en termes de communication, au public enseignant et au contexte propre d'un établissement scolaire.

Les **démarches de formation -action** présentent un intérêt renforcé. Au-delà d'un temps ponctuel de formation, elles permettent de construire la démarche en alternant temps de prise de recul et temps d'expérimentation et de mise en place, et ainsi d'accompagner l'équipe éducative dans la construction d'une stratégie d'action et de la soutenir face aux difficultés et aux déceptions.

On n'a par ailleurs guère observé d'exemples de **formations croisées**, entre des équipes pédagogiques et des partenaires ou d'autres acteurs locaux. Par expérience, ce sont des initiatives en général fructueuses, qui répondent au besoin d'ouverture vers l'extérieur, d'appropriation des ressources de l'environnement et d'amélioration de la coopération au sein du système d'acteurs. Il est en revanche nécessaire que les objectifs de l'action soient bien définis et convergents entre les différents acteurs et institutions participantes. A défaut de pouvoir organiser de telles formations croisées, il est a minima nécessaire de veiller, lorsque la formation reste intra -établissement, à **faire participer les différentes catégories d'acteurs de l'établissement** : enseignants, vie scolaire, administration, personnels techniques et de service...

- **Les bonnes pratiques propres aux projets inter -établissements**

Les projets inter -établissements présentent un réel intérêt en termes d'ouverture des acteurs vers l'extérieur et d'échange de pratiques, mais rencontrent souvent des difficultés particulières de mise en œuvre du fait de la complexité du système d'acteurs et des besoins de coordination. Ils peuvent constituer un important levier de motivation – pour les élèves comme pour les acteurs éducatifs impliqués - et d'innovation pédagogique. Ils sont à l'évidence un outil puissant en faveur de la mise en réseau des établissements.

On identifie plusieurs facteurs spécifiques de réussite à la dimension inter- établissements :

- **Limiter, en tout cas au départ, le nombre d'établissements impliqués** : un démarrage à trois ou quatre établissements semble suffisant, le niveau de complexité dans la conduite du projet (pilotage, coordination, gestion des aléas) se renforçant fortement avec le nombre d'établissement. D'une manière générale, il ne semble pas pertinent d'aller au-delà de 6 à 7 établissements ;
- **Co- construire le projet** : pour un projet inter- établissements plus encore que pour un projet intra- établissement, il est indispensable que le projet soit partagé dans ses objectifs comme dans ses modalités de mise en œuvre par l'ensemble des participants. Il est en particulier capital de prendre le temps de définir ce que chacun entend par décrochage scolaire ; et également de vérifier le niveau de partage de la problématique (ou du moins de pointer les aspects que l'on cherche à traiter ensemble) et les différents niveaux possibles d'engagement dans les réponses à apporter ;
- Faire preuve de prudence et privilégier, au moins dans un premier temps, des **objectifs d'échanges de pratique et de mutualisation d'outils, avec la réalisation d'une ou deux**

actions communes au maximum. Les objectifs de production commune (réalisation d'un événement, production d'un objet, mise en place d'un dispositif commun) supposent en effet une certaine maturité dans la conduite de projet, et correspondent plus à un stade ultérieur de fonctionnement collectif (sinon, prévoir un accompagnement méthodologique et une aide au pilotage)

- Définir et assurer l'animation d'une **véritable fonction de pilotage**, chargée notamment d'anticiper et d'organiser les rencontres et les échanges, et plus globalement en responsabilité sur la définition et la déclinaison opérationnelle des objectifs communs. Des rencontres régulières, au moins au niveau des directions d'établissement, sont indispensables pour éviter que le projet ne se délite. Ces rencontres doivent au moins deux fois par an être élargies aux acteurs opérationnels des projets et ainsi leur donner des occasions d'échange et de prise de recul sur le projet d'ensemble ;
- Porter une attention majeure à la **fonction de coordination**, avec autant que possible la mise en place d'une coordination dédiée au projet, disposant du temps et de la légitimité nécessaire à son organisation pratique (gestion des contraintes d'emploi du temps, définition des priorités, mobilisation des acteurs ressources...). Il est également recommandé qu'un référent du projet soit clairement identifié au sein de chaque établissement, disposant lui aussi de la légitimité nécessaire pour parler au nom de du projet et de l'établissement et pour représenter celui-ci dans les réunions techniques ;
- **Impliquer dans chaque établissement un minimum de deux à trois acteurs dans la dimension inter -établissement**, de façon à assurer une continuité au niveau collectif en cas de défection ou d'indisponibilité et à avoir un niveau suffisant d'appropriation au niveau de chaque établissement (éviter l'isolement).

Parallèlement, les projets inter -établissements posent la question du soutien hiérarchique et institutionnel, et donc du rôle des autorités académiques (inspecteurs pédagogiques...) par rapport à ce type de démarche. Il semble en effet **utile et nécessaire que la hiérarchie de proximité se positionne en soutien à l'émergence du projet, puis en conseil stratégique et méthodologique pour sa conduite** (aide à la mobilisation, à la gestion des priorités, à la mise en cohérence avec les orientations ministérielles...). Pour autant, il ne s'agit pas de « plaquer » une démarche de projet dans une logique descendante, mais plutôt d'inciter et d'encourager au développement de liens entre établissements autour d'objectifs communs ; et de constituer une ressource pour la coordination et le pilotage (légitimité du porteur, moyens dédiés au projet pour la coordination...).

3. Partenariats, coordination d'acteurs et gouvernance

- **En matière de conduite des projets**

Les établissements présentent des niveaux très inégaux d'appropriation de la culture projet et des méthodes de base de conduite de projet. Force est de constater qu'une partie d'entre eux ne maîtrise pas les fondamentaux de la conduite de projet, et que les projets ont souvent été handicapés par un déficit de cadrage, d'outillage et d'animation. Il n'apparaît donc pas inutile de pointer les éléments indispensables au bon fonctionnement du projet, non spécifiques d'ailleurs

à la question du décrochage scolaire, mais qui prennent un relief particulier dans le contexte d'un établissement scolaire.

- **Co-construire le projet** : Il est en premier lieu d'une importance majeure de co-construire le projet au sein de l'établissement (et le cas échéant avec les partenaires extérieurs pressentis). Pour ce faire, il convient de s'appuyer à la fois sur l'équipe de direction (si celle-ci n'est pas à l'origine de la démarche), dont le soutien est la plupart du temps décisif ; mais également d'impliquer d'emblée les différentes catégories d'acteurs en mesure d'apporter leur analyse sur les élèves en risque de décrochage et de constituer des ressources pour traiter les différentes facettes du décrochage : vie scolaire, enseignants, personnels médico-sociaux, conseiller d'orientation psychologue. Cette co-construction est un facteur favorable à l'appropriation de la démarche et des objectifs, et donc d'implication des acteurs par la suite. C'est également un gage de plus grande pertinence dans le diagnostic, et donc dans la définition des objectifs et des actions à mettre en place.
- Le **portage par l'équipe de direction au moment du démarrage** est indispensable. L'équipe éducative semble en effet avoir besoin, sur des sujets sensibles comme celui-ci, d'une incitation forte pour « s'attaquer » au sujet et s'investir dans une démarche relativement complexe. Ce portage ne doit pas se limiter à une impulsion, mais **se maintenir sur la durée**, de manière à légitimer les acteurs et à leur apporter de la reconnaissance.

- **Cadrer les objectifs et définir la stratégie d'action**

De manière assez classique en termes de méthodologie de projet, il est particulièrement important de prendre le temps, au démarrage du projet, de **définir clairement les objectifs poursuivis, les résultats attendus et la façon dont on souhaite agir, dans le contexte propre de l'établissement**. Trop de projets en effet se lancent directement dans l'action, sans un partage suffisant et une vision claire de « ce qu'on cherche à faire » au sein de l'équipe projet et plus largement au sein de l'établissement. Il est donc souhaitable que l'équipe projet **intègre le temps nécessaire à la réflexion et à la préparation concertée** des actions à conduire, qu'elle s'assure avant de se lancer dans la réalisation d'avoir une compréhension partagée de la problématique, ainsi qu'un vocabulaire commun. Il est ainsi souhaitable que soit produit un **document de cadrage**, même relativement simple (constats, objectifs opérationnels, répartition des rôles et calendrier, résultats attendus et indicateurs), qui constitue le socle partagé et la référence pour les acteurs impliqués, et permette d'alimenter la communication vers les autres acteurs de l'établissement.

Ce travail de cadrage peut durer un certain temps, voire prendre la forme d'un véritable cycle de réflexion, visant à travailler sur le diagnostic, les définitions, la construction d'outils... Ce n'est à l'évidence pas du temps perdu, et il s'agit même d'une **phase indispensable**, qui doit permettre d'une part un partage, au niveau de l'établissement, de la problématique (quelle définition du décrochage ? quels critères de repérage des décrocheurs ? quelle analyse des causes du décrochage au niveau de l'établissement ?...); et d'autre part un choix raisonné des objectifs choisis, afin d'éviter de « partir dans tous les sens » et de s'éparpiller dans de multiples actions.

C'est également une phase qui doit autant que possible permettre de construire un **projet global et transversal** : un aspect important de la réussite des projets est de dépasser l'aspect « catalogue d'actions ». Il s'agit au niveau de l'équipe projet de parvenir à construire une vision d'ensemble du décrochage et de ses causes, et une approche qui permette de mettre en cohérence, d'assurer la complémentarité, des différentes actions et pistes de réponse. En ce sens, il est important de **travailler le lien avec les autres actions et interventions inscrites au projet d'établissement**. Le fait de relier et autant que possible d'intégrer le projet de lutte contre le décrochage scolaire au projet d'établissement génère un effet de synergie et favorise un impact positif sur la dynamique du projet, qui se répercute en termes de résultats sur les effets obtenus sur les élèves.

- **Identifier et animer l'équipe projet**

Un autre facteur de réussite important est de **clarifier la composition et le fonctionnement de l'équipe contribuant à la mise en œuvre du projet et de ses différentes actions**. Si les niveaux d'implication peuvent être différents, il est nécessaire de rendre lisible et de partager la répartition des rôles : qui pilote le projet dans son ensemble ? qui est responsable de la mise en œuvre de chaque action ? qui est contributeur et quel niveau de contribution est attendu (par exemple en termes de participation aux réunions ou de disponibilité pour recevoir des élèves) ? qui assure la coordination entre les acteurs et la circulation de l'information ?...

Il est souhaitable que la participation à l'équipe projet s'accompagne d'une implication dans le temps : de nombreux projets souffrent en effet du manque de disponibilité ou du turn-over d'une partie des acteurs, qui se désengagent de fait, et mettent en péril la réalisation des actions et la mobilisation collective. S'il est évident que l'on ne peut pas demander un engagement « éternel », il est nécessaire d'avoir une **stabilité au moins sur deux ans d'un noyau dur de trois à cinq personnes**, et de pouvoir anticiper les départs et les indisponibilités pour organiser le passage de relais et trouver de nouvelles ressources. Autrement dit, le pilote du projet doit avoir

en tête sa responsabilité de maintenir une équipe projet complète (en termes de compétences) et d'anticiper les défections, qu'elles soient volontaires ou non.

- **Organiser un pilotage clair et actif, appuyé sur des outils de suivi**

Un projet de lutte contre le décrochage scolaire doit se doter d'outils de suivi, d'autant plus qu'il s'agit d'un phénomène complexe, difficile à « mesurer », et que l'on cherche à faire de la prévention, dont les résultats sont eux aussi souvent difficiles à « prouver ». La phase de cadrage du projet doit amener à clarifier les objectifs opérationnels, ainsi que les indicateurs permettant de mesurer la réalisation des actions d'une part, l'atteinte des résultats d'autre part (indicateurs qui peuvent être quantitatifs comme qualitatifs). Ce **travail d'outillage du projet** est trop souvent négligé au profit de l'action. Il constitue néanmoins à la fois un outil de mobilisation et, souvent, une condition de pérennisation des actions : disposer d'outils de suivi permet en effet à la fois de rendre visible les résultats, ce qui est motivant ; d'orienter ou de réorienter l'action, ce qui est un gage d'efficacité et d'utilité du projet ; et de rendre des comptes, ce qui est en général demandé pour le renouvellement des subventions.

Ce suivi peut se faire à l'aide d'outils et de tableaux de bord relativement simples, mais qui nécessitent que **la collecte et le traitement des informations soient organisés**, c'est-à-dire que quelqu'un, régulièrement, recueille, centralise et consolide les informations sur les élèves repérés, les élèves suivis, le niveau de mise en œuvre des actions et l'identification des principaux résultats sur les élèves.

Au-delà des outils et des indicateurs, le pilotage du projet suppose la **définition d'instances et de temps de réflexion dédiés**, portant sur la globalité de la démarche (indépendamment du suivi opérationnel de telle ou telle action). Ces temps dédiés doivent permettre aux acteurs impliqués de prendre du recul, de donner du sens à ce qui est entrepris et de réorienter les modalités d'action lorsque les résultats escomptés ne sont pas au rendez-vous (ou pour les amplifier). Ces temps de pilotage sont là aussi trop souvent négligés ou confondus avec le suivi au quotidien de l'action et la gestion des cas individuels.

L'organisation du suivi et du pilotage du projet doit donner lieu à une **réflexion sur la répartition des rôles et des responsabilités entre la Direction de l'établissement et les acteurs impliqués**. S'il apparaît nécessaire que la Direction s'implique dans la construction de la démarche et assure un portage institutionnel et stratégique tout au long du projet, il n'est pas forcément pertinent qu'elle assure la totalité du pilotage. Certains projets peuvent ainsi pâtir du manque de disponibilité des personnels de direction, et il peut donc être souhaitable que le pilotage opérationnel et la coordination des actions soient délégués à un autre acteur (vie scolaire par exemple, ou professeurs principaux), avec un transfert de responsabilité - et donc de légitimité - le plus clair possible.

- **Formaliser et animer les partenariats**

Dans le cadre du plan régional, de nombreux partenariats en sont restés au stade de l'intention. Pour que le partenariat prenne corps, il apparaît nécessaire que l'établissement sollicite le ou les acteur(s) visé(s) **dès la conception du projet**, de façon à s'assurer de la possibilité de sa mobilisation, de définir des objectifs communs ainsi que la façon dont on va pouvoir travailler ensemble. Cette démarche de préparation et de construction du partenariat a trop souvent été négligée, les partenaires étant sollicités après coup, pour participer à un projet dont ils pouvaient partager la finalité mais pas forcément les modalités d'action, et qui ne recoupait pas forcément leurs propres priorités.

La réussite du partenariat suppose également une capacité du pilote de projet à **l'animer, c'est-à-dire à définir les rôles respectifs et adapter les modes de fonctionnement pour favoriser la collaboration active** (diffusion de l'information, coordination des acteurs, organisation des temps de rencontre...). Ceci suppose de prendre le temps de discuter et de travailler avec le partenaire, et parfois de faire preuve d'une certaine ténacité pour arriver à dépasser les aléas et les contraintes respectives. Trop souvent, le partenariat s'éteint « faute de combattants », l'établissement se contentant finalement de continuer à fonctionner en cercle fermé, tout en déplorant le manque de ressources pour proposer des solutions aux décrocheurs...

- **Structurer des instances de travail institutionnelles**
Cf le paragraphe II. Déroulement de l'expérimentation
C. Pilotage de l'expérimentation
1-Instances de travail

- **Organiser la communication sur le projet**

Comme l'a montré le suivi évaluatif, de nombreux projets souffrent d'un manque de visibilité au sein de l'établissement, voire demeurent quasi inconnus de l'équipe éducative au-delà d'un petit noyau d'acteurs. Le bon fonctionnement et la réussite d'un projet dépendent souvent de l'adhésion d'au moins une partie des membres de la communauté éducative (ne serait-ce que pour détecter les signes de décrochage, faire remonter des informations...). Ils dépendent tout autant de la **bonne appropriation des objectifs et de la stratégie d'action globale par les contributeurs**, afin de poser un diagnostic de qualité sur les situations de décrochage et de connaître les ressources à disposition pour pouvoir proposer des réponses.

La connaissance du projet par tout un chacun, au sein de l'établissement, participe également de la reconnaissance des acteurs impliqués par leurs pairs, et la diffusion de l'information peut dans certains cas **éviter ou désamorcer des attitudes critiques ou des appréhensions** (cellule de veille vue comme un « club » fermé, crainte d'une stigmatisation des élèves signalés en risque de décrochage...).

Au-delà de la diffusion d'une information de base sur ce qu'est le projet et sur les actions conduites, on voit que **certains types d'action nécessitent une communication soignée pour pouvoir fonctionner**. C'est par exemple le cas pour les ateliers ou stages de « remobilisation », ou encore les rencontres avec un psychologue, qui nécessitent de soigner le vocabulaire et d'être présentés sous un jour favorable pour susciter l'adhésion des élèves.

Il apparaît donc souhaitable que l'équipe projet se préoccupe de la communication sur le projet, elle aussi trop souvent négligée ou insuffisamment anticipée au profit de l'action immédiate. Un **travail sur la sémantique** est parfois réellement nécessaire en amont du projet, pour désamorcer

des réactions négatives et favoriser la sensibilisation et l'adhésion de l'ensemble de la communauté éducative et des élèves.

Ces relations se déroulent dans le cadre des instances de travail :

Un comité de pilotage s'est tenu le 12 novembre 2009.

Deux comités de pilotage restreint associant la Région et les représentants des Rectorats ont été réunis le 15 décembre et le 3 juin. Une autre réunion est prévue fin août.

Une mission d'observation a été réunie le 10 mars 2010.

Six comités techniques ont travaillé sur le bilan de la 1^{ère} année du plan, les modalités d'attribution des subventions aux établissements, la préparation des animations, les modalités de travail du PRAO et du cabinet Geste.

Huit groupes de travail ont été réunis pour mettre en place la communication des données statistiques au PRAO, et pour attribuer les subventions aux établissements.

Des difficultés inhérentes au partenariat entre des services de l'Etat et une collectivité : cf paragraphe B-1

Nous notons qu'au niveau des établissements scolaires et des équipes engagées dans la prévention du décrochage les attitudes sont la plupart du temps très différentes de celles des cadres institutionnels : le cabinet Geste a été très bien accueilli dans les établissements où il a conduit des entretiens ; dans les nombreux échanges que nous avons les chefs d'établissements disent qu'ils comprennent le souci d'évaluation de la Région. Ils disent aussi leurs difficultés à travailler dans un contexte de moyens humains en diminution et de réformes qui impactent les cultures professionnelles tandis que la paupérisation d'une part du public scolaire accroît les risques de décrochage scolaire.

Par ailleurs, les parents d'élèves qui sont présents dans le comité de pilotage et la mission d'observation sont demandeurs de réunions de travail, ils souhaitent être davantage associés en amont des instances de travail.

La difficulté prégnante avec nos partenaires de l'Education nationale porte sur le travail que conduit la mission d'observation, et ce malgré des engagements répétés. Cependant la mise en place progressive des plates-formes de coordination pour le suivi et l'appui des décrocheurs, semble favoriser une évolution positive des collaborations institutionnelles et plus opérationnelles.

4. Impacts sur la structure

Nous constatons aujourd'hui un net progrès dans la mise en œuvre de partenariats opérationnels au service des jeunes décrocheurs, sur le terrain, entre les services de la Région et ceux de l'Etat ; une plus grande fluidité et moins de crispations au niveau des partenariats institutionnels. La mise en place des plateformes de suivi et d'appui des décrocheurs permet la capitalisation du travail accompli depuis 2008.

La mission d'observation mise en place en mars 2009 perdure en 2012. La mise en place de cette instance de travail dédiée au suivi évaluatif des actions ainsi qu'à l'estimation des flux de décrocheurs et de rattrapés joue un rôle indéniable dans l'échange d'informations permettant le croisement des données et le partage des analyses. Elle amorce un long processus d'évolution des cultures professionnelles et institutionnelles.

A travers la conduite de ses plans régionaux, la Région Rhône-Alpes s'affirme comme institution ressource sur les problématiques de décrochage et rattrapage des jeunes en terme de capacité à soutenir des projets pertinents, à favoriser l'évolution des pratiques professionnelles à travers la conduite d'animations permettant la réflexion et l'échange de pratiques entre les acteurs de terrain.

5. Enseignements à partager avec d'autres porteurs de projets

Renforcer la professionnalisation des acteurs en matière de lutte contre le décrochage

Comme l'a montré le suivi évaluatif, les projets de lutte contre le décrochage scolaire connaissent des niveaux de réalisation et de résultats assez hétérogènes. On observe également une maturité très variable des équipes éducatives pour conduire les projets. Parallèlement, les acteurs se sentent souvent un peu démunis, ce que reflète le fréquent déficit d'outils et de méthode pour conduire le projet, et il y a souvent un sentiment d'isolement au niveau de l'établissement.

D'où une nécessité d'outiller et d'accompagner les acteurs dans la conception et la conduite des démarches de prévention et de lutte contre le décrochage scolaire. La Région, aux côtés des autorités académiques, peut avoir une action d'impulsion et d'accompagnement pour renforcer la compétence et la cohérence des acteurs dans la lutte contre le décrochage scolaire.

- **Recommandation n°1 : Diffuser et développer les ressources existantes**

Une première difficulté importante pour les équipes dans la prévention et la lutte contre le décrochage scolaire est la méconnaissance du phénomène, la difficulté à le cerner et à l'analyser (cause exogènes / endogènes, stratégie d'approche des décrocheurs...). Au niveau des établissements, les acteurs ont également la plupart du temps une réelle difficulté à identifier des ressources pour développer l'action, et se heurte au fait de « ne pas / ne plus savoir faire ».

L'action de la Région et de ses partenaires pourrait donc en premier lieu consister à **capitaliser sur les projets et réalisations existantes, construire et diffuser des ressources**.

Il s'agirait a minima d'exploiter et de valoriser l'existant, par exemple sous forme de **monographies ou fiches ressource** portant sur les projets les plus intéressants identifiés dans le cadre de l'évaluation (par exemple sur la mobilisation des parents, le développement de réels partenariats locaux, le fonctionnement inter- établissements...).

Il s'agirait ensuite de donner une **lisibilité des ressources existantes** au niveau régional (experts, formateurs...) et au niveau local (partenaires déjà engagés ou potentiels pour travailler sur le décrochage scolaire, projets existants dans l'environnement proche de l'établissement) et d'encourager la mise en relation. Là aussi, un travail de formalisation et de valorisation de l'existant pourrait être entrepris (projets appuyés sur des partenariats fructueux et/ou sur la mobilisation de ressources originales, répertoire des ressources...).

Il s'agirait, enfin, de **donner des repères pour mesurer le décrochage scolaire** (outils, définition, indicateurs), et de **faire connaître les outils existants**, des plus simples (liste de critères, fiches et procédures de signalement...) aux plus innovants (Lycam, logiciels de gestion de l'absentéisme...). Cet apport de repères et d'outils méthodologiques aurait entre autre vocation d'aider les acteurs à mesurer l'impact de la prévention, à valoriser « ce qui ne se voit pas ».

Ces différents aspects pourraient faire l'objet de la mise en place d'un espace ou **centre de ressources régional sur le décrochage scolaire**, en coordination avec les activités du centre Alain Savary opportunément présent sur le territoire rhônalpin.

- **Recommandation n°2 : Former les acteurs et les accompagner dans la conduite de leur projet**

Le suivi évaluatif a mis en exergue une attente et une demande croissante de formation. Souvent, après une première phase d'exploration, de tâtonnement dans la mise en œuvre des actions, se

produit une prise de conscience au sein des équipes projet du besoin d'approfondir, de se ressourcer, de prendre du recul et de connaître ce qui se fait ailleurs en matière de lutte contre le décrochage scolaire.

La formation et l'accompagnement des acteurs doit en premier lieu porter sur **l'aide à l'ingénierie de projet** : savoir conduire un diagnostic, cadrer un projet, définir une méthodologie d'accompagnement, construire des outils de suivi et de pilotage de l'évolution du décrochage, développer et animer des partenariats. Une partie des acteurs tirerait profit de **formations aux fondamentaux de la conduite de projet** : travail sur les outils et la sémantique (distinguer objectifs, indicateurs, projet global des actions...) pour structurer, conduire et animer correctement les projets.

L'envie de nombreuses équipes de se former, d'aller plus loin dans la réflexion, de prendre du recul se heurte aujourd'hui à un déficit d'offre de formation. Certaines équipes parviennent à identifier des ressources et à monter une action voire un cycle de formation, mais la plupart ne savent pas réellement où et à qui s'adresser. Il serait ainsi utile de faire connaître les ressources disponibles et, au-delà, de proposer une véritable **offre de formation sur les différentes facettes et problématiques liées au décrochage scolaire**, qui ne s'adresserait pas uniquement aux acteurs des établissements scolaires mais qui pourrait leur être accessible.

Pour favoriser le développement et la réussite des projets dans les établissements et en lien avec l'environnement, il paraîtrait pertinent de proposer aux acteurs des **accompagnements de type recherche-action ou formation -action, aide au diagnostic, auto -évaluation, aide à la conduite et à l'animation de projet...** En effet, de nombreux établissements ayant participé au plan régional expriment un besoin de retour sur expérience, de produire des bilans et d'essayer de mesurer les effets obtenus. Cette aide pourrait être ciblée d'une part sur les projets les plus innovants ou complexes, d'autre part sur les projets inter -établissements, et éventuellement sur les établissements où la culture projet est la plus faible mais qui connaissent par ailleurs un fort taux de décrochage.

Idéalement, combiner formation à la conduite de projet et accompagnement des équipes projet serait un levier fort pour aider les établissements à travailler en partenariat, à développer la concertation et la co-construction de démarches avec des acteurs externes, sur la base d'une appropriation réciproque des missions et des champs de compétence.

Enfin, que ce soit dans le cadre d'une formation ou sous forme d'accompagnement sur site, la formation et l'accompagnement offre l'avantage de faire intervenir un tiers dans l'établissement, pas seulement pour apporter de la connaissance et des outils, mais également pour apporter un regard externe, aider l'établissement à s'ouvrir sur l'extérieur et à développer une approche globale face à un problème qui « le dépasse ».

Amplifier la mobilisation régionale sur les processus de décrochage / raccrochage

Le plan régional a constitué un levier important de mobilisation des acteurs institutionnels et des acteurs de terrain, dans les établissements, en faveur de la prévention et de la lutte contre le décrochage scolaire. Au regard de l'investissement déjà consenti, et en cohérence avec ses compétences, la Région peut jouer un rôle majeur dans la pérennisation et l'amplification de cette dynamique collective. Parallèlement à la mise en œuvre depuis avril 2011 et à l'animation du nouveau Plan régional pour le raccrochage en emploi ou en formation, trois axes d'intervention se dessinent.

- **Recommandation n°3 : Animer la réflexion sur le décrochage et le raccrochage**

Du fait de ses compétences, des politiques engagées et de son antériorité sur la question, la Région a toute légitimité pour être chef de file et animatrice d'un débat sur le décrochage / raccrochage scolaire. Un des acquis majeurs du Plan régional est d'avoir posé le problème, d'avoir incité les équipes à l'aborder et mieux l'appréhender, d'avoir été l'occasion d'échanges, de réflexions, de recherche d'une compréhension partagée de ce phénomène pluridimensionnel. Il s'agit aujourd'hui de prolonger cet acquis en poursuivant et en approfondissant les échanges. La Région pourrait ainsi se donner pour mission d'**animer un espace de dialogue et de recherches sur le phénomène du décrochage / raccrochage scolaire et plus largement sur les évolutions sociologiques relatives à la jeunesse (comportements, modes de vie, relation intrafamiliale...) et au rapport à la scolarité et à la formation.**

Il s'agirait ainsi de continuer à inciter les acteurs à se saisir du sujet, et à construire des réponses innovantes en **développant les espaces et les occasions de réflexion sur le phénomène et en partageant les acquis en matière de prévention** : colloques / cycles de réflexion, mais surtout **séminaires territoriaux orientés vers l'action.**

La dimension territoriale de l'animation des échanges apparaît très importante. A cette échelle, le but serait d'aider les acteurs à analyser les causes du décrochage et facteurs du raccrochage dans le cadre de diagnostics de territoire, et à situer les différents niveaux de responsabilités et périmètres d'action. Au-delà, et dans une perspective de **projets éducatifs de territoire**, il s'agirait de promouvoir le fonctionnement en réseau des établissements, de favoriser la rencontre des acteurs territoriaux impliqués dans l'accompagnement des jeunes, et d'inciter les établissements à s'ouvrir sur leur environnement en nouant des partenariats.

La question des partenariats demande parallèlement à faire l'objet d'une action ciblée. La Région pourrait jouer un rôle important d'impulsion et de coordination pour définir des partenariats au niveau institutionnel et, en déclinaison, favoriser et faciliter la rencontre et la collaboration des acteurs de terrain. Une **action concertée avec les représentants locaux des Missions locales, les Conseils généraux et certains services déconcentrés de l'Etat (PJJ, DRJSCS...)** paraîtrait intéressante.

Enfin, cette démarche d'animation et de coordination prendrait tout son sens en **élargissant la question du décrochage / raccrochage scolaire vers l'enseignement général et les CFA**, en vue de construire des réponses et des systèmes d'action globaux, au niveau des territoires et sans distinction de statut des décrocheurs.

- **Recommandation n°4 : Développer la culture de projet et l'implication territoriale des établissements**

Le suivi évaluatif a mis en évidence l'importance de la capacité de conduite de projet dans la réussite des démarches engagées dans les établissements. La Région peut continuer à accompagner les établissements afin qu'ils intègrent de plus en plus naturellement la logique de projet et que les équipes éducatives s'imprègnent de la culture de projet.

Le nouveau plan en faveur du raccrochage est à l'évidence déjà un élément de réponse important. Il s'agit toutefois également d'**assurer une cohérence globale entre celui-ci et les autres dispositifs régionaux censés reprendre les projets du plan régional.** Il s'agit notamment de veiller, à travers les cahiers des charges attachés à ces différents dispositifs, à ce que les établissements s'inscrivent dans une réelle démarche de projet, au-delà d'une logique de guichet encore parfois utilisée dans certains établissements. Pour ce faire, la mise en place des recommandations n°1 et surtout n°2 constituerait vraisemblablement un levier important au sein des établissements.

Par ailleurs, le suivi évaluatif a montré la place plus que modeste occupée par les parents et les partenaires dans les projets de lutte contre le décrochage scolaire. Plus largement, les analyses

pointent les difficultés pour les établissements à mobiliser les ressources du territoire. En regard, l'analyse des causes du décrochage scolaire montre que lutter contre celui-ci suppose de rompre avec une vision encore dominante qui en fait une affaire strictement « scolaire », interne au système éducatif. Le décrochage scolaire doit au contraire être analysé comme un « symptôme » plus large du mal-être et des difficultés d'insertion sociale des adolescents, qui concerne l'ensemble des acteurs du territoire.

La Région peut jouer un rôle majeur pour accompagner les établissements à s'ouvrir à leur environnement, à nouer des relations avec les acteurs locaux et à davantage s'inscrire dans un contexte de territoire. Là encore, le plan en faveur du raccrochage, qui pose le principe du co-portage des projets et donc l'obligation pour un établissement de s'associer à un autre partenaire, est un élément existant à prendre en compte. Demeure toutefois la nécessité d'**accompagner les établissements dans le développement et la construction des partenariats, à la fois par le biais d'une impulsion et d'une incitation institutionnelle au niveau de l'Education nationale, mais également en systématisant le travail avec le territoire dans les autres dispositifs régionaux.**

- **Recommandation n°5 : Renforcer l'aide à l'orientation et développer les passerelles**

Enfin, toujours au titre de ses compétences, la Région peut jouer un rôle important pour inciter à développer le travail sur l'orientation et à mettre en place des passerelles pour faciliter les parcours de formation ad hoc pour les élèves en réorientation.

Il s'agit en premier lieu de **favoriser dès le collège, au niveau des bassins de vie et de formation, le travail sur l'orientation et la découverte des filières de formation et des métiers.** Des démarches voire des dispositifs concertés avec les Conseils Généraux (et naturellement les autorités académiques) pourraient aider à développer et systématiser cette ouverture sur l'ensemble de l'offre de formation. Parallèlement, il serait utile d'**aider les établissements à mieux communiquer, au niveau de leur territoire, sur leur offre de formation,** les débouchés, et ainsi de les aider à faire connaître leur offre en lien avec le travail sur l'orientation en collège.

Comme l'a montré l'analyse des projets, le développement de passerelles de formation ne nécessite pas toujours la construction de dispositifs sophistiqués, mais peut souvent s'appuyer sur l'interconnaissance des acteurs locaux et la mise en œuvre de démarches relativement simples et peu institutionnalisées (mini- stages, échanges d'élève...). Il paraîtrait donc à la fois efficace et efficient de **soutenir la mise en réseau des établissements,** soit sur une base territoriale pour développer les passerelles pour les démarches de réorientation, soit en fonction des domaines de formations pour favoriser la mutualisation des pratiques visant à motiver les élèves pour la formation suivie.

Enfin, l'importance cruciale des questions d'orientation dans le décrochage scolaire amène à poser la question du rôle des conseillers d'orientation psychologues dans la prévention et la lutte contre le décrochage scolaire. Cet aspect ne rentre évidemment pas dans les compétences de la Région, les copys étant à ce jour personnels à part entière de l'Education nationale. Mais à l'instar des psychologues, assistantes sociales, médecins et infirmières scolaires, il convient de souligner qu'un certain nombre de projets ont été handicapés par une disponibilité insuffisante de ces personnels pour participer activement aux actions entreprises et travailler sur les projets professionnels des élèves en risque de décrochage.

Conclusion :

La Région Rhône- Alpes a beaucoup apprécié le principe d'une expérimentation soutenue par l'Etat à la fois financièrement de manière significative, mais aussi en terme de retour sur les pratiques. Elle est en attente du bilan global de la démarche expérimentale et de l'évaluation des résultats obtenus ainsi que des actions et processus de travail transférables.

Elle est prête à participer à une seconde étape d'expérimentation sur les politiques publiques conduites en direction des jeunes, de leur formation, de l'emploi.

Annexes obligatoires à joindre au fichier :

- **Tableau 1 sur les publics**
- **Tableau 2 sur les actions**
- **Tableau 3 sur les outils développés dans le cadre de l'expérimentation**



Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse

Ministère de l'Education Nationale, de la Jeunesse et de la Vie Associative
Direction de la Jeunesse, de l'Education Populaire et de la Vie Associative

Mission d'animation du Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse

95, avenue de France 75 650 Paris Cedex 13

Téléphone : 01 40 45 93 22

<http://www.experimentationsociale.fr>