



# Les projets de lutte contre le décrochage scolaire soutenus par le FSE

Note de synthèse intermédiaire

Région Bruxelles-Capitale

## Résumé

Les pages suivantes dressent l'état d'avancement des plans d'actions Enseignement/Aide à la jeunesse, des plans d'actions Garantie Jeunesse et des projets Accrojump soutenus par le Fonds Social Européen en Région Bruxelles-Capitale un peu plus d'un an après leur démarrage.

Mars 2017

## Table des matières

1.	Contexte et origine des projets FSE .....	3
2.	Les projets soutenus par le FSE en Région Bruxelles-Capitale .....	4
3.	Les plans d'actions Enseignement/Aide à la jeunesse (EAJ) .....	6
3.1.	Les axes de travail et les réalisations.....	6
3.1.1.	La création de cellules de concertation locale .....	6
3.1.2.	La création de DIAS.....	6
3.1.3.	L'accompagnement individuel des jeunes en (pré)décrochage scolaire et de leurs familles	7
3.1.4.	L'accompagnement collectif des jeunes en (pré)décrochage scolaire .....	7
3.1.5.	La formation des enseignants en tant qu'acteurs de première ligne face au phénomène du décrochage scolaire .....	8
3.2.	Les difficultés et les leviers.....	8
3.2.1.	Les difficultés liées au public .....	8
3.2.2.	Les difficultés liées à la mise en place des projets .....	8
3.2.3.	Les leviers .....	10
3.2.4.	Les freins.....	10
3.3.	La plus-value du travail en partenariat.....	10
4.	Les plans d'actions Garantie Jeunesse .....	12
4.1.	Les axes de travail et les réalisations .....	12
4.1.1.	La création de cellules de concertation locale .....	12
4.1.2.	L'accompagnement individuel des jeunes en (pré)décrochage scolaire et de leurs familles	12
4.1.3.	L'accompagnement collectif des jeunes en (pré)décrochage scolaire .....	13
4.1.4.	La formation des enseignants en tant qu'acteurs de première ligne face au phénomène du décrochage scolaire .....	14
4.2.	Les difficultés et leviers .....	14
4.2.1.	Les difficultés liées au public (6).....	14
4.2.2.	Les difficultés liées à la mise en place des projets .....	14
4.2.3.	Les leviers .....	16
4.2.4.	Les freins.....	16
4.3.	La plus-value du travail en partenariat.....	16
5.	Les projets Accrojump .....	18
5.1.	Les axes de travail et les réalisations .....	18
5.1.1.	La création de cellules de concertation locale .....	18

5.1.2.	La création de DIAS.....	18
5.1.3.	L'accompagnement individuel des jeunes en (pré)décrochage scolaire et de leurs familles	18
5.1.4.	L'accompagnement collectif des jeunes en (pré)décrochage scolaire .....	19
5.1.5.	La formation des enseignants en tant qu'acteurs de première ligne face au phénomène du décrochage scolaire .....	19
5.2.	Les difficultés et les leviers.....	20
5.2.1.	Les Difficultés liées au public.....	20
5.2.2.	Les difficultés liées à la mise en place des projets .....	20
5.2.3.	Les leviers .....	21
5.2.4.	Freins .....	21
5.3.	La plus-value pour les partenaires .....	21
	Annexes.....	23

## 1. Contexte et origine des projets FSE

Les projets présentés dans cette photographie à mi-parcours ont été sélectionnés suite à un appel à projets lancé dans le cadre du Fonds Social Européen en juillet 2015, et ce conjointement par les Ministres de l'Enseignement et de l'Aide à la Jeunesse.

Cet appel entre dans le cadre de la mise en œuvre du décret intersectoriel du 21 novembre 2013 qui organise des politiques conjointes enseignement – aide à la jeunesse, du décret sectoriel du 21 novembre 2013 favorisant le bien-être des jeunes à l'écoles, l'accrochage scolaire, la prévention de la violence scolaire et les démarches d'orientation, et de l'Initiative « Garantie pour la Jeunesse » , et a pour objectif général, la mise en place de partenariats de lutte contre le décrochage scolaire et de coopération intersectorielle entre l'Enseignement et l'Aide à la jeunesse.

La diminution du taux de décrochage scolaire et le maintien en formation des décrocheurs afin qu'ils obtiennent une certification, et ainsi avoir de meilleure chance d'insertion professionnelle, permettra de contribuer à l'initiative européenne « Garantie pour la Jeunesse ». Cette initiative vise à lutter contre le chômage des jeunes en proposant à tous les jeunes de moins de 25 ans, qu'ils soient inscrits au chômage ou non, une offre de qualité, dans les 4 mois suivant l'arrêt de leur scolarité ou la perte de leur emploi. Cette offre doit consister en un emploi, un apprentissage, un stage ou une formation continue et être adaptée aux besoins et à la situation de chacun.

L'appel à projets concernait les trois zones les plus touchées par le chômage des jeunes soit les Provinces de Hainaut, de Liège et la Région de Bruxelles-Capitale, tel que prévu par le Fonds Social Européen.

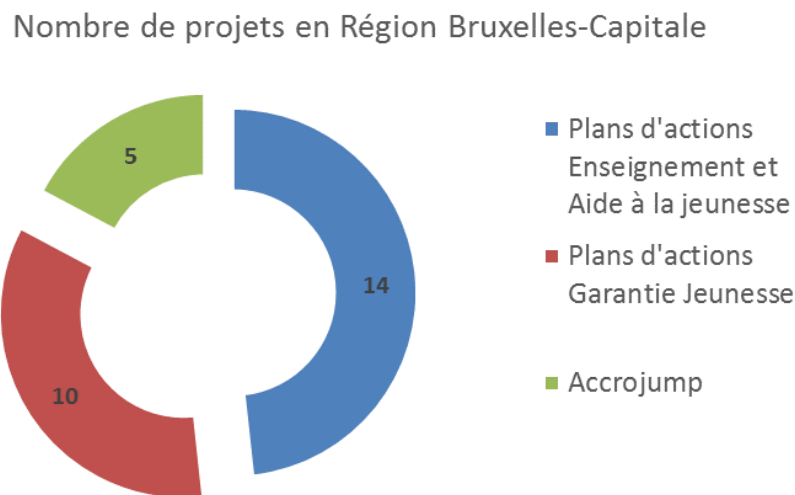
Les objectifs stratégiques de cet appel à projets sont :

- Assurer un mieux-être des jeunes à l'école et hors école, favoriser l'accrochage scolaire et tendre vers une réussite pour tous par le développement de politiques conjointes entre l'Enseignement et l'Aide à la jeunesse, tenant compte de l'interaction des différents champs concernés (scolaire, familial, culturel, santé...)
- Mieux prendre en compte les phénomènes de décrochage par la création de cellules locales à l'échelle d'une commune, d'un quartier ou d'une entité territoriale définie.
- Créer un réseau local qui permette de s'adresser aux intervenants locaux de tous types afin de fédérer les énergies
- Développer les moyens d'agir concrètement et de manière adaptée au phénomène du décrochage

## 2. Les projets soutenus par le FSE en Région Bruxelles-Capitale

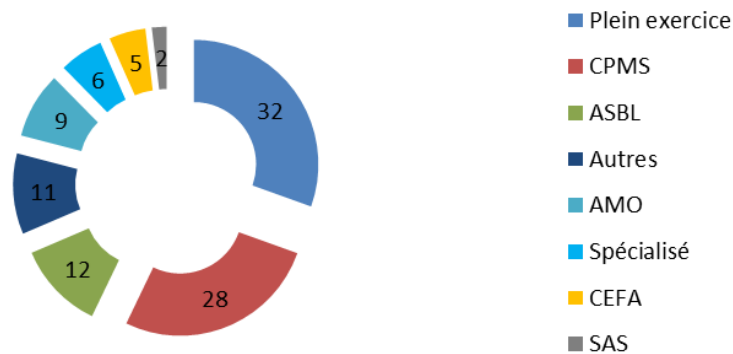
En Région Bruxelles-Capitale, l'appel à projets de lutte contre le décrochage scolaire lancé dans le cadre du Fonds Social Européen a débouché sur une sélection de 31 projets. Ces projets sont répartis en 2 catégories : les projets *Accrojump* et les plans d'actions. Les projets *Accrojump* soutiennent la création de partenariats de minimum 3 écoles afin de renforcer les équipes éducatives dans la prévention du décrochage scolaire. En région Bruxelles-Capitale, on distingue les plans d'actions *Enseignement/Aide à la jeunesse* des plans d'actions *Garantie Jeunesse*. Les plans d'actions *Enseignement/Aide à la jeunesse* sont des projets déposés par une école, un service agréé de l'Aide à la jeunesse ou un CPMS. Le but est de mettre en place un partenariat intersectoriel et de proposer des méthodes innovantes d'accrochage scolaire pour agir sur la prévention du décrochage scolaire. Le partenariat réunit au minimum 2 écoles, les CPMS concernés par ces écoles et un partenaire extérieur dans le champ de l'Aide à la jeunesse. Les plans d'actions *Garantie Jeunesse* sont également déposés par une école, un service agréé de l'Aide à la jeunesse ou un CPMS. Ils visent quant à eux la mise en place de partenariats intersectoriels pour agir auprès des jeunes ayant décroché. Les partenariats prennent la même forme que pour les plans d'actions *Enseignement et Aide à la jeunesse*.

En Région Bruxelles-Capitale, 29 projets se développent. Ils étaient 31 initialement. Un *Accrojump* a cessé ses activités en juin 2016 (ABX-02) pour cause de restructuration des directions et des agents impliqués. Un plan d'action *Enseignement/Aide à la jeunesse* (EBX-05) n'a jamais démarré car le partenariat n'entrait pas dans les conditions définies, il manquait un établissement scolaire. Le graphique ci-dessous détaille le nombre de projets en Région Bruxelles-Capitale par catégorie.

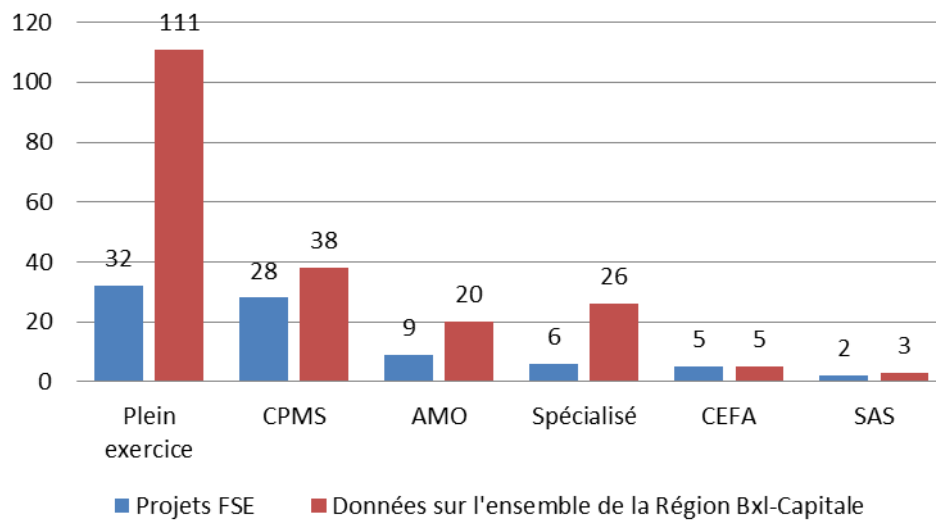


Les projets comptent 105 partenaires différents impliqués. Il est très fréquent qu'un partenaire intervienne dans plusieurs projets. Ils étaient 112 au démarrage des projets. Deux projets ont arrêté, deux autres ont connu un retrait ou un ajout de partenaires. Cela explique qu'il y ait actuellement six établissements de plein exercice, une ASBL et une AMO en moins et un CPMS en plus. Le graphique suivant présente leur répartition.

## Nombre de partenaires singuliers en Région Bruxelles-Capitale



Le graphique suivant nous renseigne sur le nombre de partenaires impliqués par rapport au nombre total d'acteurs présents sur le territoire de la Région Bruxelles-Capitale. On constate ainsi une importante représentation proportionnelle des CPMS, des AMO, des CEFA et des SAS.



### **3. Les plans d'actions Enseignement/Aide à la jeunesse (EAJ)**

#### **3.1. Les axes de travail et les réalisations**

Nous pouvons relever cinq axes de travail au sein de ces 14 projets, en précisant qu'un projet peut investir plusieurs axes.

##### **3.1.1. La création de cellules de concertation locale**

Six plans d'actions EAJ comportent un axe de travail consacré à la mise en place d'organes de concertation. Le terme « organe de concertation » est ici préféré au terme « cellule de concertation locale » car, on le verra par la suite, même si elles respectent l'esprit du décret du 21/11/13 en favorisant la concertation intersectorielle, ces structures ne correspondent pas toujours au modèle prévu par le décret.

A noter que pour deux de ces projets, qui travaillent conjointement, la mise en place de cellules de concertation locale constitue la mission centrale des agents engagés.

La différence principale entre les organes mis en place dans le cadre des projets FSE et le modèle présenté dans le décret se situe au niveau du nombre d'établissements scolaires impliqués. Selon le décret, une cellule de concertation locale tourne autour d'un seul établissement, dans les faits, les acteurs choisissent régulièrement d'en impliquer davantage.

##### **Les réalisations**

Les organes de concertation créés connaissent des modes de fonctionnement assez variables. Certains se sont déjà réunis à plusieurs reprises et ont trouvé rapidement leur rythme de croisière : réunions régulières, public assidu, finalités détaillées. D'autres se sont réunis à une ou deux reprises et cherchent encore la formule qui convienne à tous. En effet, si certains sont parvenus à mobiliser les équipes éducatives pour mener des projets concrets au sein des écoles, d'autres démarrent plus doucement en invitant un représentant de chaque service ou établissement scolaire pour permettre à chacun de présenter ses missions et ses besoins. Enfin, on constate une différence importante au niveau du territoire couvert par les organes de concertation créés : certains travaillent très localement en réunissant une école et les services du quartier, d'autres élargissent la concertation à l'échelon communal.

Certains organes ont pour ambition de travailler en sous-groupes sur des thématiques qui les réunissent. Parmi ces thématiques potentielles, nous avons notamment relevé les sanctions alternatives, les enjeux liés aux jobs étudiants ou encore les certificats médicaux de complaisance.

A noter que les deux projets qui travaillent conjointement à la mise en place de cellules de concertation locale ont créé un outil qui a pour objectif de faciliter la concertation entre les acteurs. Il se présente sous la forme d'un plateau de jeu où chaque acteur peut se positionner, établir les liens existants avec d'autres services et mettre en avant les pistes d'amélioration de la collaboration.

##### **3.1.2. La création de DIAS**

Un DIAS préexistait au projet. Les agents l'ont renforcé en l'outillant davantage.

## Les réalisations

Une réunion multidisciplinaire existait déjà au sein de l'établissement afin de traiter de cas précis. Les agents engagés dans le cadre du projet ont peaufiné le fonctionnement de cette structure et mène un travail important de formalisation et de communication la concernant en créant et en diffusant auprès des équipes éducatives un « guide d'intervention en matière de décrochage scolaire ».

### 3.1.3. L'accompagnement individuel des jeunes en (pré)décrochage scolaire et de leurs familles

L'ensemble de ces projets mettent en place du suivi individuel sous forme de permanences organisées au sein des établissements partenaires.

Deux de ces projets poussent davantage la collaboration avec les partenaires en octroyant à l'agent engagé le rôle d'interface, c'est-à-dire un rôle d'accueil de première ligne et de réorientation vers le service le plus compétent pour répondre à la demande du jeune.

## Les réalisations

L'accompagnement individuel prend pour chacun de ces projets la forme de permanences tenues au sein de chaque établissement scolaire partenaire. L'accompagnement concerne des thématiques très variées mais toujours en lien avec l'accrochage scolaire : travail sur les projets des jeunes, leur motivation, l'accrochage scolaire en cas d'absentéisme, d'échecs ou de problèmes de comportement, etc. L'accompagnement est réalisé à la demande du jeune. Il est parfois recommandé par un membre de l'équipe éducative. Dans certains projets, les agents tentent de mettre le jeune dans les meilleures conditions en lui permettant de prendre contact avec eux via une boîte aux lettres, par sms ou encore via des applications telles que *Viber* ou *Whatsapp*.

Il arrive que l'agent réoriente le jeune vers un service plus compétent en fonction de sa demande. Le réseau créé dans le partenariat et même au-delà est alors mis à contribution.

A noter que deux de ces projets sont portés par des AMO, intensifiant encore le caractère intersectoriel de ces partenariats. En effet, les agents possèdent un accès direct aux écoles partenaires et des locaux y sont mis à leur disposition.

### 3.1.4. L'accompagnement collectif des jeunes en (pré)décrochage scolaire

Dix plans d'actions intègrent cet axe de travail à leur projet. Il convient de souligner l'importante diversité de ces actions collectives. Bien que toujours étroitement liées à l'accrochage scolaire, La forme, la temporalité, les finalités de ces actions varient fortement d'un projet à autre. Il peut s'agir d'animations très courtes sur des thématiques telles que l'orientation scolaire, de projets de classe planifiés pour un an ou deux, d'interventions en classe par un partenaire extérieur à l'école pour un travail spécifique sur l'ambiance de la classe ou encore de groupes de paroles.

## Les réalisations

Les réalisations sont nombreuses en ce qui concerne l'accompagnement collectif, il s'agit de l'axe le plus travaillé dans le cadre des plans d'actions. Les thématiques abordées et les formats des activités sont très variés. Une partie des projets s'attelle davantage à des animations d'ordre préventif : un projet « citoyen » par classe ponctué par un événement en fin d'année, des animations sur le



respect, l'orientation ou encore la transition entre deux implantations scolaires, etc. D'autres activités comportent davantage un aspect « intervention », elles prennent la forme de tutorat par les pairs, de travail sur l'ambiance de la classe ou encore de groupes de paroles.

### **3.1.5. La formation des enseignants en tant qu'acteurs de première ligne face au phénomène du décrochage scolaire**

Deux plans d'actions cherchent à informer les équipes éducatives sur les ressources qui sont à leur disposition et à disposition des jeunes en matière d'accrochage scolaire.

#### **Les réalisations**

Deux projets ont organisé des journées pédagogiques sur la question du décrochage scolaire. La finalité commune était d'organiser la rencontre entre les enseignants et les acteurs de l'accrochage scolaire qu'ils peuvent solliciter. Pour l'un des projets, la matinée était consacrée à des présentations de recherches universitaires sur la question et à une illustration des prises en charge réalisées par des acteurs extérieurs (deux AMO et un service de prévention communal). Pendant la deuxième partie de la journée, les enseignants ont rendu visite en sous-groupes à une série de partenaires extérieurs actifs en la matière sur le territoire de la commune.

Enfin, l'un de ces deux projets tente d'informer les enseignants sur la question et de les impliquer en diffusant un « guide d'intervention en matière de décrochage scolaire » réalisé en concertation avec les acteurs internes et externes à l'école.

## **3.2. Les difficultés et les leviers**

Une grille d'analyse de ces freins et leviers est présentée en annexe selon les niveaux d'actions d'Ardoino<sup>1</sup> (p. 23).

### **3.2.1. Les difficultés liées au public<sup>2</sup>**

Quelques projets font état de difficultés relatives au public qu'ils sont chargés d'accompagner. Il peut s'agir d'absentéisme ou de manque d'entrain lors d'activités collectives régulières (2). Un projet fonde son action sur la formation de binômes (tuteur/tutoré) stables cohérents et durables. L'investissement pour y parvenir est important. Une AMO travaille avec un CEFA et regrette de ne pouvoir maintenir des groupes cohérents tout au long de l'année. En effet, le CEFA n'envoie à ces activités que les jeunes qui n'ont pas de stage. Dès qu'un jeune trouve un stage, il ne participe donc plus aux activités de l'AMO. L'AMO s'en retrouve à proposer des modules courts qui ne correspondent pas à leurs aspirations pédagogiques.

Une AMO aborde aussi sa difficulté à réagir face à des situations de jeunes parfois inédites : élèves sans domicile ou en situation de demande d'asile par exemple.

### **3.2.2. Les difficultés liées à la mise en place des projets**

#### **Le temps (11)**

Le manque de temps est certainement la difficulté la plus récurrente dans les 14 plans d'actions.

---

<sup>1</sup> Jacques Ardoino, professeur des Universités, spécialisé dans les Sciences de l'Éducation.

<sup>2</sup> Tout au long de la note de synthèse, les nombres entre parenthèses correspondent au nombre d'occurrences.

Quelques projets constatent que les directions d'écoles manquent cruellement de temps pour s'impliquer convenablement et régulièrement dans le projet (4). Il est de même pour les enseignants (3). Un projet met en avant le fait que les obligations et les activités sont déjà nombreuses au sein des écoles. Le travail en transversalité est un défi chronophage. L'apprentissage des réalités de chacun, le réseautage est un prérequis indispensable et prend un temps considérable (2). Vient s'ajouter à cela le temps nécessaire pour créer et ensuite peaufiner un outil ensemble.

Enfin, un projet relate la difficulté d'allier le temps scolaire et le temps imparti et déterminé du projet FSE.

#### **La définition du fonctionnement du partenariat (8)**

Le travail en partenariat implique que chaque acteur prenne sa place et respecte celle des autres. Six projets font écho de difficultés rencontrées à ce sujet. Un projet explique que le respect de l'identité professionnelle de chacun est indispensable pour obtenir un climat de confiance. Cette question est bien sûr liée à la question du temps à disposition pour apprivoiser les modes de fonctionnement et les cultures propres à l'aide à la jeunesse et à l'enseignement. La question du timing idéal, du moment pour lancer une phase du projet est aussi abordée par un plan d'actions. Il n'est pas toujours évident d'identifier le moment le plus opportun.

Par ailleurs, la clarification des rôles de chacun est une étape qui doit parfois être réitérée tout au long du projet (1). Enfin, un porteur de projet regrette le ton parfois trop directif employé par des directions d'écoles. Un appel au dialogue est alors lancé.

#### **Communiquer – Convaincre – Impliquer (8)**

Certains projets peinent parfois à mobiliser et impliquer l'ensemble des acteurs qu'ils souhaiteraient associer à leurs activités. C'est la question de la communication qui est ici en jeu. Comment convaincre les acteurs du bien-fondé du projet et les mobiliser pour y participer ? (3)

Certains projets doivent également faire face à la posture fataliste de certains, lutter contre la posture de l'échec. Ou encore lutter contre la croyance en la méritocratie.

La question de la mobilisation n'est parfois que la première étape, il arrive qu'un soutien particulier de certains professeurs soit nécessaire par exemple pour mener des animations au sein de leur classe.

Enfin, un projet a constaté les dégâts qu'une mauvaise utilisation de la communication peut entraîner. Utiliser le terme « médiatrice » pour décrire la fonction de l'agent engagé a été la source de malentendus.

#### **L'instabilité du partenariat (4)**

Quatre projets pointent le turn-over au sein des écoles ou des CPMS partenaires comme source d'instabilité. Cela demande des ajustements et complique la tâche des projets qui cherchent à entamer un travail sur la durée. La réforme des titres et fonctions est notamment pointée du doigt.

#### **La situation de l'agent FSE (4)**

La mise en place des projets est parfois compliquée par la situation de l'agent engagé pour le mettre en place. Un agent fait ainsi état d'un manque de supervision de la part de sa hiérarchie. La question du manque de locaux est également évoquée, un agent sans local pour mener des entretiens individuels souffre d'un manque de visibilité important au sein de l'école. Un autre agent ne bénéficie pas des congés scolaires alors qu'il preste l'entièreté de son temps de travail au sein d'une école. Enfin, un agent constate une certaine ambiguïté dans son rôle : être à la fois très présent et disponible pour les écoles et les accompagner vers une autonomie.

#### **Divers (4)**

Certains projets font face à des difficultés plus diverses. Au sein d'un partenariat, les écoles sont très en demande et l'agent ne peut répondre positivement à toutes les sollicitations. Un climat compliqué au sein d'une école entraîne un absentéisme important du côté des enseignants, ce qui favorise à son

tour le décrochage d'élèves. Des difficultés d'ordre administratif ont retardé l'engagement de l'agent chargé d'un projet qui commence donc sa mission avec plusieurs mois de retard. Enfin, un AMO pointe du doigt les règlements et décrets qui régissent l'enseignement et qui restreignent leur marge de manœuvre.

### **3.2.3. Les leviers**

Les rapports intermédiaires n'abordaient pas la question des leviers, les informations qui suivent sont donc issues des rapports individuels (Février 2017).

Le fait de bénéficier de relais au sein de l'équipe éducative pour mettre en place le projet est l'élément qui ressort en premier (10). Viennent ensuite le fait de travailler en équipe (8) et d'avoir la confiance et le soutien de la direction (7). Le travail en autonomie est également apprécié, cela constitue un levier pour six agents. L'implication des partenaires est également citée à six reprises. Les agents ont aussi mis en évidence l'importance des moyens mis à disposition. Ainsi, les moyens financiers du FSE et les moyens matériels (locaux, etc.) sont chacun énoncés à cinq reprises. Enfin, dans une moindre mesure, les agents évoquent comme éléments facilitateurs : la confiance des élèves (3), le fait de répondre à un besoin (2), les contacts avec d'autres acteurs de l'accrochage scolaire (1) et les expériences professionnelles précédentes (1).

### **3.2.4. Les freins**

Les éléments suivants sont également issus des rapports individuels. Selon les agents engagés, les modes de fonctionnement différents d'un partenaire à un autre sont les premiers freins à la mise en place du projet (9). Ensuite viennent les difficultés liées au manque de participation des équipes éducatives et à la résistance aux changements (7). Certains agents souffrent également d'un manque de légitimité (5). L'insuffisance de moyens que ce soit au niveau du personnel ou du matériel (bureau, etc.) est également avancée (4). A quatre reprises, la lourdeur administrative est pointée du doigt. Dans une moindre mesure les agents constatent un manque de réflexion en amont (3), un manque de motivation au niveau des jeunes ou des parents (2), des difficultés liées à l'agenda des CPMS (2) et à la communication (1).

## **3.3. La plus-value du travail en partenariat**

### **L'ouverture – Le réseautage (6)**

Six projets constatent au travers de l'action menée une opportunité de réseautage et d'ouverture vers d'autres acteurs. Les partenaires extérieurs bénéficient désormais d'une « porte d'entrée dans les écoles » (2), ils en ressentent une reconnaissance et une légitimité (1). Ce contexte favorise le développement d'une méthodologie spécifique au travail dans les écoles (1) et une dynamique qui n'existait pas auparavant (1).

### **La complémentarité – Le gain d'efficience**

A neuf reprises, les projets mettent en avant des bénéfices de complémentarité des services partenaires ou de gain d'efficience. Un projet évoque notamment la possibilité désormais de « travailler sur la globalité de la problématique, ce qui n'est pas souvent le cas en AMO et dans les écoles ». Pour un projet, l'action menée (tutorat) offre un outil concret supplémentaire aux CPMS. Quatre projets qualifient le dispositif créé de « complémentaire » aux services préexistants. Sont également observés des gains de temps dans la prise en charge du jeune et un allègement des procédures en la matière (1).

### **Les retombées positives pour le public**

Un projet souligne l'intérêt de permettre aux partenaires extérieurs aux écoles d'y mener des actions. Lors d'ateliers en groupes, la parole est plus libre pour les jeunes, les professeurs prennent davantage de distance par rapport aux problématiques abordées et se retrouvent dans un rôle de participant au même titre que les élèves.

Le projet répond à l'envie de certains enseignants de corréler les apprentissages scolaires aux apprentissages citoyens. Deux projets estiment que ce contexte favorise l'appropriation de l'environnement scolaire par les élèves et les enseignants.

Enfin, pour un projet, la plus-value n'est pas encore perceptible, « les acteurs commencent à peine à travailler ensemble ».

## 4. Les plans d'actions Garantie Jeunesse

### 4.1. Les axes de travail et les réalisations

Nous relevons quatre axes de travail au sein de ces 10 projets, en précisant qu'un projet peut investir plusieurs axes. Les quatre axes investis correspondent à quatre axes développés dans les plans d'actions Enseignement/Aide à la jeunesse détaillés ci-dessus.

#### 4.1.1. La création de cellules de concertation locale

Il ne s'agit pas à proprement parlé de cellules de concertation locale. Pour l'un des projets, il s'agit d'une série de rencontres organisées à l'initiative du sas pour mener une réflexion collective avec les quatre écoles partenaires, les CPMS attenants et les médiateurs scolaires. Les directions n'étaient volontairement pas associées à la réflexion dans le but de libérer la parole. L'initiative visait en particulier les enseignants, les éducateurs, les agents des CPMS et les médiateurs.

Un deuxième projet développe un axe réflexif sur l'articulation entre les sas, les services d'aide à la jeunesse et les établissements scolaires. Les informations sont recueillies sous forme de questionnaires à destination des professionnels de chaque secteur. La finalité est d'améliorer la collaboration.

#### Les réalisations

Deux projets portés par des SAS développent un axe consacré à l'analyse de la collaboration entre les écoles, le SAS et les autres partenaires susceptibles d'intervenir.

Pour le premier projet, cela se concrétise par des rencontres régulières qui rassemblent plusieurs enseignants, des éducateurs, des agents de CPMS et des médiateurs scolaires. Dans un premier temps, les directions n'ont pas été invitées afin de favoriser la libération de la parole au sein de ce groupe de travail. Les échanges ont porté, entre autres, sur le fonctionnement du SAS, le suivi du jeune, le retour du jeune à l'école, le rôle des enseignants et des éducateurs et les dispositifs existants au sein des écoles pour lutter contre le décrochage scolaire. La suite des débats a été organisée sur base de témoignages vidéo d'anciens bénéficiaires du SAS.

Le second projet a constitué un groupe de réflexion concernant l'articulation du SAS avec les services de l'aide à la jeunesse et les écoles. Le groupe s'est accordé sur la création d'une convention qui lie le jeune, sa famille, les partenaires scolaires (directions, enseignants, CPMS) et les partenaires de l'aide à la jeunesse. L'objectif est d'articuler les actions élaborées par les différents partenaires lors de la prise en charge d'un jeune par le SAS. La réflexion va s'élargir prochainement. Un questionnaire sera envoyé aux écoles, aux CPMS et aux acteurs de l'aide à la jeunesse qui ont été impliqués en 2015-2016 dans la réintégration d'un jeune pris en charge par le SAS afin d'évaluer la collaboration.

#### 4.1.2. L'accompagnement individuel des jeunes en (pré)décrochage scolaire et de leurs familles

L'ensemble des projets Garantie Jeunesse ont pour axe central le suivi individuel. Chaque organisme porteur de projet a établi avec ses partenaires un protocole d'intervention précis. Chacun comporte

ses spécificités et est généralement le fruit d'une expérience de plusieurs années dans l'accompagnement de jeunes.

### **Les réalisations**

Les deux SAS porteurs de projets assurent l'accompagnement de jeunes en décrochage scolaire en tentant de maintenir un lien avec l'environnement scolaire (engagement de profils enseignants, contacts intensifiés avec les professeurs du jeune, intégration du français et des mathématiques dans les activités du SAS, possibilité de passer les examens, etc.).

L'ASBL Odysée, porteur de trois projets, a accompagné plusieurs centaines de jeunes dont les liens avec l'environnement scolaire étaient très faibles voire inexistant. Ici aussi, l'accent est mis sur l'approfondissement de la collaboration entre l'ASBL et les établissements scolaires en vue de rendre l'accompagnement plus efficace et plus rapide, en identifiant notamment une personne relais au sein de chaque école.

Comme l'ensemble des projets Garantie Jeunesse, les deux projets *Année citoyenne Solidarité* bénéficient d'une expérience de plusieurs années dans l'accompagnement de jeunes. L'innovation consiste ici en la création d'un poste dédié au suivi post-année citoyenne. L'expérience a montré que trop souvent les jeunes rencontraient des difficultés à mettre en place leur projet après l'année citoyenne. Un accompagnement approfondi est désormais proposé à la demande et connaît un franc succès. Cet accompagnement peut durer jusqu'à 9 mois après l'année citoyenne.

Un projet s'occupe en particulier du public des MENA (Mineurs étrangers non accompagnés). La structure est en place depuis de nombreuses années. Le projet est venu renforcer le dispositif existant. Le service propose principalement une analyse de la situation du jeune, une aide à l'orientation et de la médiation.

Un projet porté par une AMO assure le suivi de jeunes très détachés de l'école. En concertation avec le CPMS et la direction, les services de l'AMO sont proposés à certains jeunes. L'AMO tente alors d'établir un contact avec le jeune, de créer un lien sur le long terme et de répondre au mieux à ses besoins en le réorientant si nécessaire vers d'autres acteurs.

Enfin, pour le dernier projet Garantie Jeunesse, l'axe « accompagnement individuel » prend la forme de permanences organisées au sein des deux écoles partenaires ainsi qu'au service de prévention communal. Les difficultés rapportées par les jeunes au cours de ces suivis sont très variées, il peut être question d'inscription, de gestion des absences, de changements d'orientation, de soutien à la recherche de projet, etc.

#### **4.1.3. L'accompagnement collectif des jeunes en (pré)décrochage scolaire**

Deux projets fondent leur dispositif sur une approche collective au long terme (9 mois). La finalité est commune aux deux projets : aider le jeune à se remettre en projet.

### **Les réalisations**

Deux projets Garantie Jeunesse mènent des activités collectives. Le concept d'année citoyenne Solidarité existe depuis plusieurs années. Il s'agit de créer un collectif de 8 à 10 jeunes en difficulté sur le plan scolaire. Les jeunes s'engagent pour 9 mois au cours desquels ils participent à des activités

favorisant leur engagement citoyen. Cela prend la forme de services à la collectivité, de temps de formation et de maturation personnelle. A l'issue de l'année citoyenne, un suivi est proposé pour aider le jeune à définir et à concrétiser son projet personnel.

#### **4.1.4. La formation des enseignants en tant qu'acteurs de première ligne face au phénomène du décrochage scolaire**

Deux projets Garantie Jeunesse cherchent à sensibiliser les enseignants à l'accrochage scolaire de leur public. L'un en proposant un module de formation, l'autre en essayant de rencontrer systématiquement les professeurs qui ont eu le jeune en classe.

#### **Les réalisations**

Deux projets Garantie Jeunesse tentent de sensibiliser les enseignants et de les impliquer dans la prise en charge du jeune. Pour le premier projet, il s'agit d'un module de formation proposé aux écoles sur les réalités des MENA (Mineurs étrangers non-accompagnés). Ce projet connaît quelques difficultés pour trouver des écoles intéressées par la formation. Dans le second projet, porté par un SAS, les agents engagés ont des profils d'enseignants. Ils essayent de rencontrer systématiquement les professeurs qui ont eu en classe le jeune pris en charge. Ces échanges permettent de mieux faire connaître le fonctionnement du SAS, de mieux connaître le jeune, d'obtenir éventuellement des notes de cours, de préparer le retour du jeune à l'école et, plus généralement, de permettre au jeune de maintenir un lien avec l'environnement scolaire.

#### **4.2. Les difficultés et leviers**

Une grille d'analyse de ces freins et leviers est présentée en annexe selon les niveaux d'actions d'Ardoino (p. 26).

##### **4.2.1. Les difficultés liées au public (6)**

Quelques projets Garantie Jeunesse mettent en avant des difficultés relatives au public avec lequel ils sont amenés à travailler : généralement des jeunes éloignés du milieu scolaire mais parfois aussi le personnel des écoles. Un projet qui s'occupe exclusivement de MENA<sup>3</sup> tente de développer un axe « formation des professionnels » sur la question mais rencontre assez peu de demandes. Le même projet, pourtant porté par un service qui a une longue expérience dans l'accompagnement des MENA, est confronté à des jeunes qui connaissent des parcours d'exil de plus en plus difficiles. Les agents essayent alors d'augmenter la présence du jeune au sein du service et de multiplier les démarches vers l'extérieur avec lui.

Trois projets identiques évoquent la difficulté de retrouver les jeunes pour leur proposer un accompagnement. Certains ont complètement disparu de l'école et un changement de coordonnées peut les rendre pratiquement introuvables. Un projet qui mène un accompagnement sur le long terme avec des jeunes cherche à faire émerger plus tôt chez le jeune une réflexion sur son projet d'avenir. Cela demande de repenser en partie cet accompagnement pour mettre le jeune dans les meilleures conditions pour mener cette réflexion.

##### **4.2.2. Les difficultés liées à la mise en place des projets**

#### **Le temps (7)**

---

<sup>3</sup> Mineurs étrangers non-accompagnés.

Le manque de temps est revenu à sept reprises dans les difficultés rencontrées par les projets Garantie Jeunesse. Il s'agit généralement d'un manque de temps pour travailler convenablement en partenariat (3) afin de créer des cadres d'intervention commune (1), travailler avec les écoles déjà énormément sollicitées (1) ou simplement réunir tous les intervenants (1).

Un projet souhaiterait pouvoir consacrer plus de temps à la préparation des animations. Trois projets identiques regrettent que les professeurs et éducateurs manquent de disponibilité pour créer du lien avec leurs élèves.

### **Les contraintes administratives – Le manque de places ou d'alternatives (9)**

Les tracasseries administratives reviennent à sept reprises dans les rapports remis par les projets Garantie Jeunesse. Les agents engagés dans ces projets doivent fréquemment accompagner les jeunes dans ce type de démarche. Un projet regrette notamment les « nombreuses contraintes administratives de la part d'institutions en décalage avec les réalités de ces jeunes (cpas, forem, actiris, etc) ». Un autre constate que les différents types de titres de séjour brouillent les pistes. En effet, il en résulte que les droits diffèrent d'un jeune à l'autre : pas toujours accès à un permis de travail, une bourse d'étude, une formation, certains stages ou plans d'embauche, etc. Certains services ne sont plus mandatés pour accompagner le jeune dès qu'il a 18 ans, cela marque une rupture dans le suivi et complique la démarche entreprise par le jeune.

Certains jeunes qui sont devenus élèves libres souhaitent malgré tout passer leurs examens, ils ne sont cependant pas assurés de recouvrir le statut d'élèves réguliers. Cette incertitude entraîne forcément une démotivation dans leur chef.

Enfin, la difficulté la plus récurrente dans cette thématique concerne le fait de trouver une place dans une structure qui convienne au mieux au jeune lorsque celui-ci est prêt à retrouver une scolarité, à fortiori s'ils sont en situation de déficience physique, mentale ou qu'ils ont un souci de santé (5).

### **La définition du fonctionnement du partenariat (5)**

A cinq reprises, les projets Garantie Jeunesse expriment des difficultés relatives au fonctionnement même du partenariat. Cela peut concerner la gestion du partage d'informations (1). A ce sujet, le projet en question évoque un échange respectueux et limité aux données utiles et constructives proposé au jeune avant que sa situation ne soit discutée en équipe.

Trois autres projets mettent en avant une clarification nécessaire des rôles pour éviter les craintes de concurrence.

Enfin, un projet soulève la nécessité de passer par de l'interpersonnel pour créer une relation durable, mais affiche la volonté de ne pas en être trop tributaire pour favoriser la pérennité du projet.

### **Communiquer – Convaincre – Impliquer (7)**

Un SAS qui tente d'impliquer davantage les professeurs du jeune dans son séjour au SAS et dans son retour à l'école constate que la collaboration est fluctuante en fonction de la problématique du jeune (phobie scolaire ou renvoi par exemple). Le même SAS a engagé des enseignants pour que les jeunes qui fréquentent le SAS gardent un lien avec le milieu scolaire. Ils constatent un effet pervers à l'initiative : certaines écoles se déchargent de toutes responsabilités sachant que les jeunes sont accompagnés par des enseignants au SAS. Le SAS ne peut non plus faire corrélés les écoles partenaires du projet avec celles dont sont issus les jeunes. Cela ne facilite pas le travail de concertation souhaité par le SAS. Le SAS manque également de visibilité sur ce qui est mis en place pour accueillir le jeune à son retour (quid des heures NTPP supplémentaires accordées ?).

Enfin, toujours dans la volonté d'impliquer les professeurs dans le suivi de jeunes éloignés du milieu scolaire, trois projets identiques constatent que certains se sentent parfois démunis face aux jeunes en décrochage.

### **L'instabilité du partenariat**



Trois projets regrettent un turn-over trop important au sein des services partenaires. Cela complique l'implantation du projet. Cela peut aussi concerner l'agent engagé dans le cadre du projet, un poste de coordinateur a ainsi été occupé par trois personnes différentes depuis le démarrage du projet.

#### **Divers**

Quatre projets, dont trois identiques, reçoivent un nombre très important de demandes d'interventions. Il leur est difficile de toutes les prendre en charge. Par ailleurs, les trois projets identiques observent que de nombreux jeunes qui ne sont pas considérés comme NEETS auraient néanmoins besoin d'un accompagnement mais les écoles n'ont pas forcément mis en place un projet à destination de ce public.

Un SAS cherche à améliorer sa collaboration avec les écoles via l'élaboration d'une convention mais une telle convention n'est pas réalisable lorsqu'un jeune est sans école pour cause de renvoi ou de non-inscription.

Un agent d'un service extérieur à l'école évoque la difficulté de s'adapter au fonctionnement scolaire et d'y être reconnue comme personne ressource. Un projet qui cherche à travailler sur le long terme avec des groupes de 8 à 10 jeunes parvient difficilement à mixer les profils des jeunes afin d'assurer une hétérogénéité dans le groupe.

Un projet a rencontré des difficultés d'ordre administratif pour engager un agent et a donc démarré avec plusieurs mois de retard.

Enfin un projet a connu un turn-over important dans les deux engagés pour le projet et ne parvient pas à recruter un professeur de math.

#### **4.2.3. Les leviers**

Comme pour les plans d'actions, le levier numéro 1 pour les agents est de bénéficier de relais au sein de l'équipe éducative (5). Le travail en autonomie est fort apprécié pour mener le projet (4). Rencontrer d'autres acteurs de l'accrochage scolaire est apprécié des agents (4). Autres éléments facilitateurs : le fait de travailler en équipe, de bénéficier de la confiance des élèves et de collaborer avec des partenaires impliqués (tous cités à 3 reprises). Apparaissent ensuite, la confiance et le soutien de la direction et le fait de répondre à un besoin (tous cités à 2 reprises). Enfin, à une reprise sont citées les expériences professionnelles précédentes et les moyens matériels mis à disposition.

#### **4.2.4. Les freins**

Les agents en charge des projets regrettent en premier lieu les résistances aux changements et le manque de participation des équipes éducatives (4). Dans le même ordre d'idées, les agents constatent parfois un manque de motivation chez les jeunes ou chez leurs parents (2). D'autres facteurs bloquants sont pointés à deux reprises : le manque de légitimité de l'agent, le manque de réflexion en amont du projet, les modes de fonctionnement différents d'un partenaire à l'autre et les agendas des partenaires parfois incompatibles. Pour finir, un agent considère les moyens en personnel alloués au projet comme insuffisants.

### **4.3. La plus-value du travail en partenariat**

#### **L'ouverture – Le réseautage (5)**

Cinq projets Garantie Jeunesse estiment bénéficier d'un meilleur réseau professionnel via le travail en partenariat. Ce travail en commun permet « une meilleure connaissance des réalités de chacun et des logiques à l'œuvre dans nos secteurs respectifs » (1).

Un projet constate une meilleure concertation entre les partenaires et une coordination plus harmonieuse. Un autre se réjouit du développement d'une culture commune à des travailleurs émanant de structures différentes.

### **Les retombées positives pour le public (3)**

Trois projets mettent en avant une amélioration de la prise en charge des jeunes et de leur réinsertion. L'accompagnement réalisé par une personne extérieure à l'école favorise la libération de la parole du jeune (1). Par ailleurs cet accompagnement permet de rester en contact avec des jeunes qui échapperaient rapidement au système car ils ne se présenteraient plus à l'école.

## 5. Les projets Accrojump

### 5.1. Les axes de travail et les réalisations

Nous pouvons relever cinq axes de travail, en précisant qu'un projet peut investir plusieurs axes.

#### 5.1.1. La création de cellules de concertation locale

Un projet Accrojump comporte un axe consacré à la mise en place d'une cellule de concertation locale. Ce volet du projet n'a cependant pas encore débuté.

#### 5.1.2. La création de DIAS

Un projet Accrojump s'attelle à la mise en place de DIAS. Une fois les dispositifs mis en place dans chaque école, il est question qu'un élève puisse profiter du dispositif d'une autre école que la sienne si celui-ci est davantage en mesure de l'aider.

#### Les réalisations

Au sein d'une des écoles partenaires, les agents engagés ont restructuré le DIAS existant dans la volonté d'en faire un « tremplin pour la participation des élèves ».

#### 5.1.3. L'accompagnement individuel des jeunes en (pré)décrochage scolaire et de leurs familles

Quatre des cinq projets Accrojump bruxellois développe un axe d'accompagnement de jeunes en difficulté. Il s'agit bien souvent de l'axe central du projet. Les difficultés rencontrées par les jeunes étant très variées, l'accompagnement se fait au cas par cas et s'adapte à chaque situation. Certains agents chargés d'une mission très spécifique se tournent parfois vers d'autres partenaires plus compétents pour des situations bien précises.

#### Les réalisations

Pour deux de ces quatre projets, il s'agit d'un accompagnement très spécifique. Le premier travaille avec les jeunes exclus temporairement ou définitivement. Il s'agit d'entretiens psychologiques ou de soutien pédagogique (ex. : orientation vers une école de devoirs, encadrement individualisé pour une remise en ordre ou un accompagnement méthodologique). Il peut également s'agir de visites à domiciles.

Pour le deuxième projet, il s'agit d'un accompagnement plus formalisé car il intervient dans le cadre très spécifique de la participation du jeune à un essai-métier. Le jeune est rencontré avant l'essai-métier pour évaluer au mieux son choix et préparé son accueil dans la classe. L'élève est suivi pendant l'essai-métier qui peut être réparti sur plusieurs semaines (à raison de quelques heures d'essai par semaine). Le jeune est enfin rencontré après l'essai-métier pour évaluer l'expérience et éventuellement peaufiner avec lui son projet de réorientation. Ces deux projets se tournent vers d'autres acteurs de l'accrochage scolaire internes ou externes à l'école (CPMS, AMO, asbl Odyssee, etc.) lorsque la problématique rencontrée par le jeune ne rentre pas dans les champs d'actions pour lesquels ils sont compétents.

Dans les deux autres projets, les agents engagés pratiquent une prise en charge plus générale. Le jeune se tourne vers eux volontairement ou est orienté par un membre de l'équipe éducative ou

pédagogique. Dans le premier projet, l'agent reçoit le jeune et établit un bilan socio-scolaire de sa situation. Ensuite, le travailleur entame une réflexion avec le jeune, sur les problématiques et les pistes de solutions exploitables. L'agent FSE propose alors au jeune de formaliser des engagements dans un plan d'action non-contraignant. Il peut également arriver qu'un suivi à domicile soit nécessaire. Dans l'autre projet, les prises en charge concernent l'aspect pédagogique (compréhension des cours, nombreux échecs, décrochage pédagogique, etc.), l'absentéisme, l'orientation ou encore les difficultés liées au comportement attendu à l'école.

#### **5.1.4. L'accompagnement collectif des jeunes en (pré)décrochage scolaire**

Quatre projets proposent des animations collectives aux thématiques parfois très variées mais toujours en lien avec l'accrochage scolaire. Les formats des animations sont également très variables.

##### **Les réalisations**

Les animations collectives proposées par les projets prennent des formes très variables et touchent à des thématiques très différentes. Certains agissent dans le cadre d'une mission bien spécifique. Ainsi, pour un projet dont la mission principale est l'implémentation de l'approche orientante, il s'agit de créer des animations et des activités autour de la connaissance de soi, de la connaissance des filières et des métiers à destination des élèves du 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> degré. Dans le même ordre d'idée, le projet « Essai-métier » a également développé des activités collectives en partenariat avec une AMO consacrées à la préparation des élèves de 2S à la question du choix, de la motivation et de l'orientation réfléchie.

D'autres ont un champ d'action beaucoup plus large et peuvent créer des animations collectives à la demande. C'est le cas d'un projet qui développe des modules en fonction des besoins sur des thématiques telles que la motivation, le sens de l'école, le comportement, l'ambiance de classe. Ces modules peuvent durer d'une matinée à trois ou quatre jours et impliquer un petit groupe de jeunes ou une classe entière. D'autres modules sont par ailleurs en préparation sur les thèmes suivants : les comportements scolaires, l'orientation, l'insertion, l'autonomie en rhéto et le dépassement du regard d'autrui.

Enfin, le dernier projet propose en 3P et dans les classes « charnières » des modules sur l'orientation, la gestion du stress, la violence et le harcèlement. Un espace de parole est également organisé toutes les six semaines avec une AMO sur des thèmes comme le bien-être ou l'avenir.

#### **5.1.5. La formation des enseignants en tant qu'acteurs de première ligne face au phénomène du décrochage scolaire**

Deux Accrojumps cherchent à impliquer les enseignants dans le projet soit en les formant soit en menant avec eux une réflexion collective sur une thématique précise.

##### **Les réalisations**

Pour le premier projet, l'un des objectifs est de sensibiliser l'équipe pédagogique à l'approche orientante. Il s'agit d'une part d'informer les membres du personnel via une journée pédagogique sur la question ou via la diffusion d'un document qui synthétise le concept, d'autre part, l'agent engagé tente d'impliquer des enseignants et d'autres acteurs de l'école dans l'organisation d'animations collectives sur l'orientation à destination des jeunes. A terme, et en vue de pérenniser le projet, il s'agira de fonder des comités de l'approche orientante au sein de chaque école partenaire.

Le second projet entame un long processus de transformation de la culture éducative en vue de créer des écoles plus inclusives et d’y amener plus de citoyenneté. Cela passe par des réflexions menées avec les équipes pédagogiques et éducatives sur la place des élèves dans l’école, les modes de participation, les rôles donnés aux grands par rapport aux petits, l’évaluation et la valorisation des comportements, la gestion de la discipline dans l’école, la cohérence de l’équipe éducative, les tensions entre membres du personnel. Ce processus débouche notamment sur des formations à l’attention des enseignants sur la gestion de conflits ou encore sur la médiation-réparation. Dans une école partenaire, la réflexion a porté sur la participation des élèves à la vie de l’école, le rôle des délégués, le fonctionnement de l’équipe des éducateurs, les besoins des jeunes en termes de lieux d’épanouissement.

## **5.2. Les difficultés et les leviers**

Une grille d’analyse de ces freins et leviers est présentée en annexe selon les niveaux d’actions d’Ardoino (p. 29).

### **5.2.1. Les Difficultés liées au public**

Les projets relatent assez peu de difficultés concernant le public directement visé par leurs actions. Trois difficultés sont évoquées : travailler avec des jeunes qui ne sont pas demandeurs d’un accompagnement, le niveau scolaire des jeunes parfois insuffisant et la notion d’effort qui fait défaut chez certains.

### **5.2.2. Les difficultés liées à la mise en place des projets**

#### **Le temps (6)**

Comme pour les plans d’actions, le manque de temps est sans surprise une des difficultés qui revient le plus régulièrement. Il peut s’agir d’un manque de main d’œuvre structurel lorsque les projets évoquent une « asphyxie » des CPMS ou de l’équipe d’éducateurs (3). Par ailleurs, certains agents ont un sentiment d’inachevé vis-à-vis de leur travail face à « l’immensité de la problématique du décrochage », le ou les agent(s) engagé(s) ne pouvant répondre à toutes les sollicitations (3).

#### **L’instabilité du partenariat (2)**

Le turn-over dans les directions, les équipes éducatives ou les personnes relais au sein des écoles ne facilite pas le travail en partenariat (2). Un travail en collaboration inscrit dans la durée est bien souvent dépendant des relations interpersonnelles.

#### **La définition du fonctionnement du partenariat (5)**

Des ajustements et des négociations sont parfois encore nécessaires pour (re)clarifier le rôle et la place de chacun. Deux Accrojump évoquent un manque de collaboration, voire une « concurrence » ou une « méfiance » de certains intervenants à l’égard du projet.

Par ailleurs quelques réaménagements doivent parfois être opérés si la charge de travail est déséquilibrée (1) ou encore pour définir au mieux le timing d’intervention dans les écoles en sachant qu’elles ont généralement les mêmes créneaux « clés » et qu’il est donc difficile de satisfaire tout le monde (1). Enfin, toute action n’est pas transposable telle quelle d’une école partenaire à une autre, un projet rencontre des difficultés dans cette phase d’adaptation.

#### **Communiquer – Convaincre – Impliquer (6)**

La communication est indispensable au travail en partenariat mais lorsqu'un agent n'est présent qu'une fois par semaine dans une école, cette communication n'est pas toujours possible directement, il est alors nécessaire de passer par l'écrit pour le suivi des élèves. Avec l'inconvénient que la communication écrite prend plus de temps (1). Un agent engagé souffre d'une mauvaise perception de sa fonction, parfois perçue comme experte, cela crée des attentes et des incompréhensions. Enfin, à quatre reprises, sont évoquées des difficultés à impliquer des personnes clés dans le projet, il peut s'agir d'enseignants ou de directions. Par ailleurs une fois qu'une personne ou une école est impliquée, le défi est que cela dure dans le temps.

### **La pérennisation (2)**

Le défi de la pérennisation est également évoqué à deux reprises. Les partenariats sont encore très jeunes : que mettre en place pour qu'ils perdurent malgré d'éventuelles mauvaises expériences ? Un projet s'interroge aussi sur la manière d'implanter toujours davantage le projet au sein de l'école afin d'augmenter encore ses chances de pérennisation.

### **Divers (3)**

Trois difficultés plus diverses sont expliquées. L'une concerne la charge administrative inhérente au projet qui fait perdre un temps considérable. La limite des 15 ans fixée par le FSE pour la prise en charge des jeunes est aussi pointée du doigt car très difficile à respecter étant donné « des besoins flagrants dès le 1<sup>er</sup> degré ». Enfin, un CEFA porteur de projet ne dispose pas d'une personne chargée de la coordination, cela ne facilite pas la mise en œuvre du projet.

#### **5.2.3. Les leviers**

Les rapports intermédiaires n'abordaient pas la question des leviers, les informations qui suivent sont donc issues des rapports individuels (juin 2016). Huit rapports individuels ont été traités pour les Accrojump bruxellois. Les huit agents pointent le fait de travailler en équipe comme un élément facilitant leur travail. Arrive ensuite, à six reprises, le fait de bénéficier du soutien et de la participation de la direction. Disposer d'un relais au sein de l'équipe éducative est aussi un levier important, il est formulé à six reprises également. Quatre agents mettent en avant l'aspect logistique : disposer d'un local, de matériel. Cinq agents voient une plus-value au fait d'entrer en contact avec d'autres acteurs de l'accrochage scolaire. Viennent enfin, à deux reprises, l'implication des partenaires et l'expérience de l'agent engagé.

#### **5.2.4. Freins**

Les éléments suivants sont également issus des rapports individuels. Quatre agents engagés dénoncent en premier lieu la mauvaise diffusion du projet. A trois reprises, sont évoqués des freins liés au manque de disponibilité des partenaires et au manque de légitimité de l'agent. Le manque de motivation des élèves est considéré comme un facteur bloquant pour deux agents. A deux reprises, les moyens à disposition sont jugés insuffisants. Enfin, à une reprise chacun, apparaissent : les difficultés relatives aux modes de fonctionnement différents d'un partenaire à l'autre, la résistance aux changements, le manque de connaissance au niveau de la situation de l'élève, une communication difficile et le manque de vision macro du décrochage scolaire (centralisation des outils, etc.).

### **5.3. La plus-value pour les partenaires**

Seuls trois des cinq projets Accrojump ont répondu à cette question.

### **L'ouverture – Le réseautage**

Un projet constate que le travail en partenariat permet aux directions de s'entraider et de faire preuve de solidarité face à la solitude de la fonction. Pour un autre projet, Accrojump est « une belle opportunité pour l'équipe qui peut élargir son réseau ».

### **La complémentarité – Le gain d'efficience**

Un projet observe des retombées positives au niveau des dynamiques d'équipe. Un autre projet estime que les fonctions des agents engagés sont très complémentaires à ce qui existe déjà dans les écoles (médiation et CPMS). Enfin le troisième projet se réjouit de constater une prise en charge plus rapide des jeunes.

### **Les retombées positives pour le public**

La majeure partie des plus-values énoncées dans ces projets concerne le public ciblé par les actions.

Un projet fait remarquer une amélioration de la place donnée aux jeunes au sein des écoles.

Le projet qui travaille spécifiquement sur l'orientation explique que des élèves réorientés et plus heureux redeviennent réguliers. Avec, comme effet domino, le professeur qui trouve plus de plaisir à travailler avec des élèves davantage motivés du fait d'avoir opéré un choix d'orientation positif. Les parents sont également un public indirectement touché, ils peuvent se réjouir de voir leur enfant avoir trouvé une voie qui lui plait.

**ANNEXE 1 : Grille de lecture des freins et leviers des projets Plans d'actions de lutte contre le décrochage scolaire en Région Bruxelles-Capitale**

**Rapports intermédiaires (décembre 2016)**

Les chiffres entre parenthèses correspondent au nombre d'occurrences identifiées pour chacun des items.

<b>FREINS</b>	<b>NIVEAU</b>	<b>LEVIERS</b>
<p>Absentéisme aux activités Posture fataliste de certains</p> <p>Besoin de soutenir les profs les moins à l'aise dans l'aspect « animation » Situation compliquées à gérer : élèves sans domicile ou en pleine demande d'asile Manque de légitimité de l'agent engagé (5) Manque de motivation au niveau des jeunes ou des parents (3)</p>	<b>INDIVIDUEL</b>	Expériences professionnelles précédentes (1)
<p>Obtenir des binômes stables, cohérents et durables</p> <p>Obtenir un rôle clair auprès des élèves Mauvaise communication source de malentendus (2) (ex. : usage du terme « médiatrice) Obtenir un climat de confiance entre les partenaires en respectant l'identité professionnelle de chacun Manque de supervision Directions d'écoles parfois trop directives Manque de mobilisation des enseignants pour participer au projet Manque de participation des équipes éducatives et aux résistances aux changements (10)</p>	<b>RELATIONNEL</b>	<p>Bénéficier de relais au sein de l'équipe éducative (10)</p> <p>travailler en équipe (8)</p> <p>avoir la confiance et le soutien de la direction (7)</p> <p>travailler en autonomie (6)</p> <p>La confiance des élèves (3)</p> <p>Répondre à un besoin (2)</p> <p>les contacts avec d'autres acteurs de l'accrochage scolaire (1)</p>



<p>Trouver le temps nécessaire pour réussir le challenge du travail en transversalité (3) Fidéliser ces liens est un autre défi</p> <p>Respecter la place de chacun des partenaires tout en collaborant pour le bien-être des jeunes (3) Modes de fonctionnement différents d'un partenaire à un autre (9) Manque de réflexion en amont (3)</p>	<b>GROUPAL</b>	Bonne implication des partenaires (6)
<p>Obligations et activités déjà nombreuses pour les écoles Mouvement du personnel scolaire et cpms (turn-over) Absence de local pour les entretiens individuels dans une école → Manque de visibilité Ajustements nécessaire suite au retrait d'un partenaire Le réseautage nécessaire à la mise sur pieds de la plateforme prend du temps (3) Climat compliqué dans une des écoles → Absentéisme des profs → décrochage d'élèves. Lutter contre la croyance en la méritocratie Lutter contre la culture de l'échec Se coordonner avec les autres services qui interviennent au sein des écoles Difficulté à maintenir des groupes cohérents dans les activités avec le public des cefa</p>	<b>ORGANISATIONNEL</b>	<p>Bon accueil dans l'école</p> <p>Bureau bien situé</p> <p>Moyens matériels (locaux, etc) (5)</p>
<p>Allier temps scolaire et temps imparti du projet FSE Démarrage tardif du projet (difficulté à l'engagement) règlements et décrets qui régissent l'enseignement</p>	<b>INSTITUTIONNEL</b>	Moyens financiers du FSE (5)

<p>Apprivoiser les modes de fonctionnement et les cultures propres à l'aide à la jeunesse et à l'enseignement</p> <p>Ecoles très en demande, chargé de projet seul ne peut répondre positivement à tout</p> <p>Manque de temps des directions d'écoles et des enseignants pour s'engager dans le projet (9)</p> <p>Engagement à durée déterminée du chargé de projet</p> <p>Changements de direction au sein des écoles partenaires</p> <p>Insuffisance de moyens que ce soit au niveau du personnel ou du matériel (bureau, etc.) (4)</p> <p>Lourdeur administrative (4)</p> <p>Agenda des cpms (2)</p>		
--	--	--

**ANNEXE 2 : Grille de lecture des freins et leviers des projets Plans d'action Garantie Jeunesse de lutte contre le décrochage scolaire**

**en Région Bruxelles-Capitale**

**Rapports intermédiaires (décembre 2016)**

Les chiffres entre parenthèses correspondent au nombre d'occurrences identifiées pour chacun des items.

<b>FREINS</b>	<b>NIVEAU</b>	<b>LEVIERS</b>
Parcours d'exil de plus en plus difficiles Difficulté à trouver un prof de math Adaptation au fonctionnement scolaire Professeurs démunis face aux jeunes en décrochage(3) Succession de 3 agents différents au poste de coordinateur du projet Difficulté à retrouver les jeunes qui disparaissent totalement de l'école (3) Parvenir à mixer les profils des jeunes dans un groupe Difficulté à faire émerger plus tôt chez le jeune une réflexion sur son projet d'avenir Manque de motivation chez les jeunes ou chez leurs parents (2) Manque de légitimité de l'agent (3)	<b>INDIVIDUEL</b>	Expériences professionnelles précédentes
Difficulté à faire comprendre aux professionnels la situation des MENA Collaboration des écoles fluctuante en fonction de la problématique du jeune (phobie vs renvoi) Effet pervers d'avoir des profs au sas : certaines écoles se déchargent de toutes responsabilités Volonté de créer une relation durable, cela passe par de l'interpersonnel mais volonté de ne pas en être trop tributaire.	<b>RELATIONNEL</b>	Bénéficier de relais au sein de l'équipe éducative (5) Travail en autonomie (4) Travail en équipe (3) Rencontrer d'autres acteurs de l'accrochage scolaire (4)

<p>Résistances aux changements et manque de participation des équipes éducatives (4)</p>		<p>Avoir la confiance des élèves (3)</p> <p>Avoir la confiance et le soutien de la direction (2)</p> <p>Répondre à un besoin (2)</p>
<p>Trouver du temps pour créer des cadres d'intervention commune clairs pour pouvoir poursuivre le projet au-delà du financement fse  Clarification des rôles nécessaire pour éviter les craintes de concurrence et de secret pro  Gestion du partage d'informations  Mise en place d'une convention pas toujours réalisable (si un jeune est sans école pour cause de renvoi ou de non-inscription)  Pas de corrélation entre les écoles partenaires et les écoles dont sont issus les jeunes  Travailler de façon plus étroite avec nos partenaires FSE  Manque de réflexion en amont du projet (2)  Modes de fonctionnement différents d'un partenaire à l'autre (2)  Agendas des partenaires parfois incompatibles (3)</p>	<p><b>GROUPAL</b></p>	<p>Collaborer avec des partenaires impliqués (3)</p>
<p>Turn-over important dans les personnes qui participent à la réflexion  Nombre important de demandes d'interventions (4)  Manque de projet d'accompagnement dans certaines écoles pour les jeunes qui n'ont pas (encore) 20 demi-jours d'absence (3)  Manque de temps à consacrer à la préparation des animations  revoir les responsabilités au sein de l'équipe éducative</p>	<p><b>ORGANISATIONNEL</b></p>	
<p>Nombreuses contraintes administratives de la part d'institutions (cpas, forem, actiris, etc)  Type de titre de séjour variable d'un jeune à l'autre  Les jeunes qui atteignent 18 ans pendant leur accompagnement</p>	<p><b>INSTITUTIONNEL</b></p>	<p>Des moyens matériels mis à disposition (1)</p>

<p>Les jeunes qui ne sont pas assurés de retrouver leur statut d'élève régulier (→ démotivation)</p> <p>Démarrage tardif du projet (difficulté à l'engagement)</p> <p>Difficulté à savoir ce qui est mis en place pour accueillir le jeune à son retour (pas de visibilité sur les heures NTPP supplémentaires accordées).</p> <p>Turn-over au sein des écoles, des cpms et du service de médiation</p> <p>Travail complexe avec les écoles (elles ont beaucoup d'autres préoccupations)</p> <p>Manque de disponibilité des profs et éducateurs pour créer du lien avec leurs élèves(3)</p> <p>Manque d'alternatives et de places pour ces jeunes, à fortiori s'ils sont en situation de déficience physique, mentale ou qu'ils ont un souci de santé (5)</p> <p>Moyens en personnel insuffisant (1)</p>		
--	--	--

**ANNEXE 3 : Grille de lecture des freins et leviers des projets ACCROJUMP de lutte contre le décrochage scolaire en Région Bruxelles-Capitale**

**Rapports intermédiaires (Février 2017)**

Les chiffres entre parenthèses correspondent au nombre d'occurrences identifiées pour chacun des items.

<b>FREINS</b>	<b>NIVEAU</b>	<b>LEVIERS</b>
Jeunes pas demandeurs de l'accompagnement Niveau scolaire insuffisant des jeunes La notion d'effort fait défaut chez certains jeunes Attitude inadaptée de certains professeurs Gérer les moments de rush manque motivation de certains élèves ou parents (2)	<b>INDIVIDUEL</b>	Accompagnateurs FSE  Formation et expérience de l'agent engagé (2)
Manque de collaboration de certains intervenants  Présence dans les écoles une seule fois par semaine → Communication compliquée → Retour par écrit sur des suivis d'élèves, cela prend plus de temps La fonction de chargée de projet parfois perçue comme une fonction d'expert Manque de légitimité (3) Faible participation des équipes éducatives ou des directions, résistance aux changements (3)	<b>RELATIONNEL</b>	Confiance, accueil, soutien, participation de la direction (6)  Implication partenaires (2)  Contacts avec d'autres acteurs de l'accrochage scolaire (5)
« Concurrence » et « méfiance » de certains agents PMS et autres intervenants à l'égard du projet Charge de travail déséquilibrée entre les écoles partenaires Dilemme entre expérimenter au sein de l'école porteuse ou développer les actions qui ont fait leur preuve chez les partenaires Poursuivre le partenariat malgré de mauvaises expériences	<b>GROUPAL</b>	Travailler en équipe (8)
Difficile de satisfaire toutes les écoles car créneaux « clés » pour intervenir identiques Difficulté à transposer des actions initiées dans l'école porteuse dans les	<b>ORGANISATIONNEL</b>	Bénéficier d'un relais au sein de l'équipe éducative (6)

<p>écoles partenaires  Parvenir à impliquer les écoles dans la durée  Gestion des retards et absences au sein de l'école  Absence de coordination  Mauvaise diffusion du projet (4)  Modes de fonctionnement différents entre partenaires  Manque de connaissances du cas de l'élève  Difficultés liées à l'agenda (3)</p>		Aspect logistique : local, matériel, formations (4)
<p>Manque de temps et de moyens (4)  Contraintes des horaires des agents « part publique belge » investis dans le projet  Charge administrative chronophage  La limite des 15 ans fixée par le FSE difficile à respecter (besoins flagrants dès le 1<sup>er</sup> degré)  Turn-over dans les directions ou les équipes éducatives (2)  Manque d'éducateurs  Asphyxie des CPMS  manque de vision macro du décrochage (1)</p>	<b>INSTITUTIONNEL</b>	