

# PRÉVENTION DU DÉCROCHAGE SCOLAIRE EN ESSONNE

MONOGRAPHIE D'UNE  
COMMUNAUTÉ D'ACTION  
MAI 2022



# SOMMAIRE

Éditos | p.3

Sommaire détaillé | p.5

Introduction | p.6

Partie 1 | p.14  
DÉCLENCHER LA  
COMMUNAUTÉ D'ACTION

Partie 2 | p.27  
ORGANISER LA  
COMMUNAUTÉ D'ACTION

Et après ? | p. 40

Annexe | p. 42  
LES TENDANCES

Annexe | p.44  
CHARTE DE COOPÉRATION

Annexe | p.46  
BIBLIOGRAPHIE



## MONOGRAPHIE DE LA COMMUNAUTÉ D'ACTION

« PRÉVENTION DU DÉCROCHAGE SCOLAIRE EN ESSONNE » - MAI 2022

### Rédaction :

Hannah Olivetti, Laura Kossi  
et Charlotte Debray.

### Relecture :

Capucine Claudet, Bastien Engelbach,  
Florence Grelet et Beybun Karadag.

**Mise en page :** Anna Maheu.

### Nous remercions les participants :

Véronique Doré Renoust, Emeline  
Adans, Mary Alexis, Isabelle Alferez,  
Carole Armalet, Anissa Ayoub, Danae  
Azorin, Baptiste Saint Jerome, Nabila  
Ben Amar, Achour Bensaada, Catherine  
Bernard, François Bernard, Kelly  
Bernardo, Vanessa Berri, Christophe  
Beslon, Caroline Bouffaut, Fatna  
Bougoutaia, Walid Boukoubaa,

Muriel Buffet, Margaux Carvalho,  
Eliane Charles, Céline Charreteur,  
Emilie Courtot, Nicolas Dequatremare,  
Hawa Diarra, Stéphanie Dossantos,  
Jessica Douis, Annie Flore Yougoulou  
Joly, Fatima Drame Julien Durand,  
Fouad Elmkanter, Thibault Ferrand,  
Stéphanie Ferreira, Alix Frankiel,  
Elsa Fratus, Chahra Ghilani,  
Carelle Gnahoue, Anne Guenault,  
Gwenaëlle Pepin, Manon Hamdine,  
Bouchra Hamou, Célia Ivrisse, Pierre  
Jacquemard, Fanny Jardin, Jean-Louis  
Abou, Sophie Joubert, Yohanne Kessa,  
Emeline Kichenin, France Klein,  
Marina Kontente, Françoise Lanao,  
Catherine Lecroq, Constant Lekiby,  
Hoang-Mai Lesaffre, Laurent Lescure,

Lina Machrouh, Lisa Magnabosco,  
Sahra Magne, Pierre Mennevret,  
Maxime Monteiro, Khadija  
Mouhaddab, Lynda Nasri,  
Véronique Pinet, Antsa Rabenanahary,  
Véronique Remond, Laetitia Royer,  
Pascale Ruy, Yassine Saïl,  
Camille Sauvat, Niakalin Sissoko,  
Tenemba Sissoko, Salimata Sissoko,  
Mouna Tamene, Joëlle Thebault,  
Paola Thenault, Fabrice Thepin,  
Tatjana Uskokovic, Dominique Yvard  
et Muriel Zinzou.

### La Fonda

12 Avenue du Général de Gaulle 94300  
Vincennes | 01 45 49 06 58  
fonda@fonda.asso.fr  
[www.fonda.asso.fr](http://www.fonda.asso.fr)

À la Fonda, plus nous regardons les crises en face, plus nous agissons avec la conviction que la **coopération** entre acteurs est non seulement une nécessité, mais aussi une **source de vitalité pour les territoires**.

De l'Agenda 2030 à la Politique de la ville, il n'est plus de grande politique qui n'invite pas au **décloisonnement des acteurs et au partenariat**.

De fait, la complexité de certains sujets, comme la prévention du décrochage scolaire, implique la mise en commun de connaissances et de ressources si l'on veut bâtir des réponses

- **pertinentes**, en adéquation avec les besoins,
- **cohérentes**, dont les ressources mobilisées sont à la hauteur des objectifs,
- et **efficaces**, dont les résultats sont au rendez-vous.

On sait en outre que l'association d'expertises d'horizons différents, y compris celle des premiers concernés, est source d'**innovation sociale**. Elle facilite l'identification des besoins mal-couverts comme la co-construction de réponses nouvelles.

Les avantages que présentent le **faire ensemble** n'en rendent pas moins l'exercice ardu, tant sur le plan humain que sur le plan technique. Sur le plan humain, faire ensemble demande une mobilisation dans la durée et des **changements de posture** parfois radicaux.

Sur le plan technique, Faire ensemble demande quelques **moyens matériels et humains**, des **compétences clés** en animation et ingénierie, et une certaine dose de **rigueur méthodologique**.

C'est à ces deux défis que la Fonda et Ressources urbaines se sont employés à répondre ensemble : **accompagner dans sa capacité à coopérer un collectif** d'une trentaine d'acteurs essonniers décidés à agir ensemble pour prévenir le décrochage scolaire.

Quelles valeurs nous réunissent et quelles règles nous régissent ? Comment se doter d'une vision partagée des enjeux et des objectifs à atteindre ensemble ? Quelles actions mettre en cohérence pour les atteindre au mieux ? Comment rendre compte des résultats de nos actions et améliorer le pilotage ? Telles sont les **principales questions** que, d'atelier en atelier, nous avons travaillées et documentées.

Nous espérons avoir contribué à la **montée en compétence des acteurs**, qui face aux urgences sociales, économiques, écologiques et démocratiques, misent sur la coopération plus que sur la compétition et sur la transformation durable de nos sociétés plus que sur l'imédiateté de la communication.

Charlotte Debray,  
*Déléguée générale de la Fonda*

Partenariat, coordination, participation, transversalité, co-construction...

La politique de la ville est imprégnée des enjeux liés aux modalités de Faire ensemble. Son ADN porte la **nécessité de collaborer** par-delà les secteurs, par-delà les rôles et les appartenances.

Cette coopération se révèle au service de problématiques de développement majeures, telle que l'éducation.

Aujourd'hui, professionnels, élus, usagers – en leur qualité de parents, d'habitants, d'experts d'usage, etc. – tout le monde est, à un moment ou à un autre, touché par **l'injonction à faire ensemble**.

Le terme d'injonction peut sembler dissonant avec l'ambition coopérative. Il met cependant en lumière que, si des dispositifs et des programmes de plus en plus nombreux appellent à la coopération, leur existence même ne suffit pas à l'épanouissement du Faire ensemble. Rappelons qu'un des facteurs incontournables pour coopérer est **l'adhésion des acteurs amenés à coopérer**.

Plus largement, ils ont besoin d'accéder aux **conditions nécessaires pour coopérer**. D'ailleurs, la coopération recèle un espace de confrontation avant d'être un espace de convergence. Et c'est une bonne chose. Quoi de plus risqué que de s'inscrire à collaborer tout en n'ayant jamais explicité qu'on visait des objectifs communs, à tout le moins convergents ?

Quoi de plus stimulant que d'explorer à partir de ce que les individus et les structures portent en matière **de sens, de valeurs, et de vision pour l'avenir de nos territoires** ?

L'intention du **cycle d'ateliers coopératifs sur la prévention du décrochage scolaire**, soutenu par la Fonda, a mûri au centre de ressources en même temps que s'organisait la **labellisation des premières Cités éducatives**.

Ce programme fait de **la coopération un objectif à part entière**, au service de la réussite de tous les enfants. Ce contexte a sans nul doute favorisé la mobilisation d'acteurs qui percevaient une opportunité de choix dans les méthodes coopératives, pour qu'adviennent leurs ambitions en matière de réussite scolaire des enfants et des jeunes.

À l'heure où l'on peut lire ces lignes, les enseignements capitalisés à partir de ce cycle d'ateliers coopératifs que Ressources urbaines et la Fonda ont porté, nourrissent nombre d'acteurs de la politique de la ville, impliqués dans le champ éducatif ou non, pour animer des espaces d'intelligence collective, faire émerger des ambitions partagées, soutenir la création et la mise en mouvement de **communautés porteuses de sens dans les quartiers populaires**.

Laura Kossi  
*Directrice de Ressources urbaines*

# SOMMAIRE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUCTION .....</b>  | <b>7</b>  |
| 1.1 Le décrochage scolaire, éléments de définition                 | 7         |
| 1.2 agir sur la prévention du décrochage scolaire en Essonne       | 8         |
| 1.3 Une volonté de faire coopérer les acteurs éducatifs essonniers | 10        |
| 1.4 La stratégie d'impact collectif comme méthodologie             | 11        |
| <b>PARTIE 1 : DÉCLENCHER LA COMMUNAUTÉ D'ACTION .....</b>          | <b>16</b> |
| 2.1 Préfiguration du déclenchement de la communauté d'action       | 15        |
| 2.2 Définir les transformations à engendrer                        | 18        |
| 2.3 Répondre collectivement aux questions essentielles             | 23        |
| 2.4 Stabiliser la communauté d'action                              | 25        |
| <b>PARTIE 2 : ORGANISER LA COMMUNAUTÉ D'ACTION .....</b>           | <b>27</b> |
| 3.1 Organiser la gouvernance interne                               | 28        |
| 3.2 Créer une culture commune de l'évaluation                      | 31        |
| 3.3 Construire un dispositif d'évaluation                          | 34        |
| 3.4 Définir une feuille de route                                   | 36        |
| <b>PARTIE 3 : ET APRÈS.....</b>                                    | <b>40</b> |

*Restitution du cycle d'ateliers coopératifs PDS 91 le 22 mars 2022*

*© Hannah Olivetti / La Fonda*



# introduction

- 1.1. Le décrochage scolaire, éléments de définition p.6
- 1.2. Agir sur la prévention du décrochage scolaire en Essonne p.7
- 1.3. Une volonté de faire coopérer les acteurs éducatifs essonniers p.9
- 1.4. La stratégie d'impact collectif comme méthodologie p.10

## *Le décrochage scolaire, éléments de définition*

Le décrochage scolaire est un processus qui conduit chaque année des jeunes à **quitter le système de formation initiale sans avoir obtenu un diplôme**. Il est défini par le code de l'éducation aux articles L 122-2 et L313-7.

Il résulte souvent d'un processus marqué par une **succession de ruptures entre le jeune et l'institution scolaire**. Elles peuvent trouver leurs origines dans des considérations économiques, sociales, familiales, de santé, ou bien au niveau de l'école elle-même. Si aujourd'hui le décrochage scolaire est devenu un enjeu clé pour les politiques publiques, cela n'a pas toujours été une préoccupation.

Selon le sociologue Jean-Marc Berthet, jusqu'aux années 1970, l'école remplissait en France une fonction de tri social. Soit les élèves continuaient leurs études, soit ils se dirigeaient vers le monde professionnel, dans une période économique favorable<sup>1</sup>. Il était donc accepté que certains quittent prématurément le système éducatif, s'ils trouvaient par la suite un emploi.

# 80 000

**jeunes en situation de  
décrochage scolaire  
chaque année**

Toutefois, dans un contexte de **massification scolaire** renforçant la concurrence entre les élèves et d'augmentation du chômage chez les jeunes les moins qualifiés, il est apparu nécessaire dans les années 1990 aux pouvoirs publics français de mettre en place des actions pour prévenir le décrochage scolaire.

Est ainsi engagée une **action inter-ministérielle** pour repérer, prendre en charge et accompagner les jeunes en situation de décrochage scolaire<sup>2</sup>. Dès 2008, le Fonds d'expérimentations pour la jeunesse (FEJ) finance des actions de prévention du décrochage, les Missions de lutte contre le décrochage scolaire (MDLS) à partir de 2013 ou encore les Plateformes de suivi et d'appui aux décrocheurs (PSAD).

Bien que l'on assiste à une **diminution du nombre de jeunes en situation de décrochage scolaire**, la France compte encore environ 80 000 jeunes en situation de décrochage scolaire chaque année<sup>3</sup>. Cela n'est pas sans conséquence, tant pour le jeune que pour son entourage et plus globalement la société.

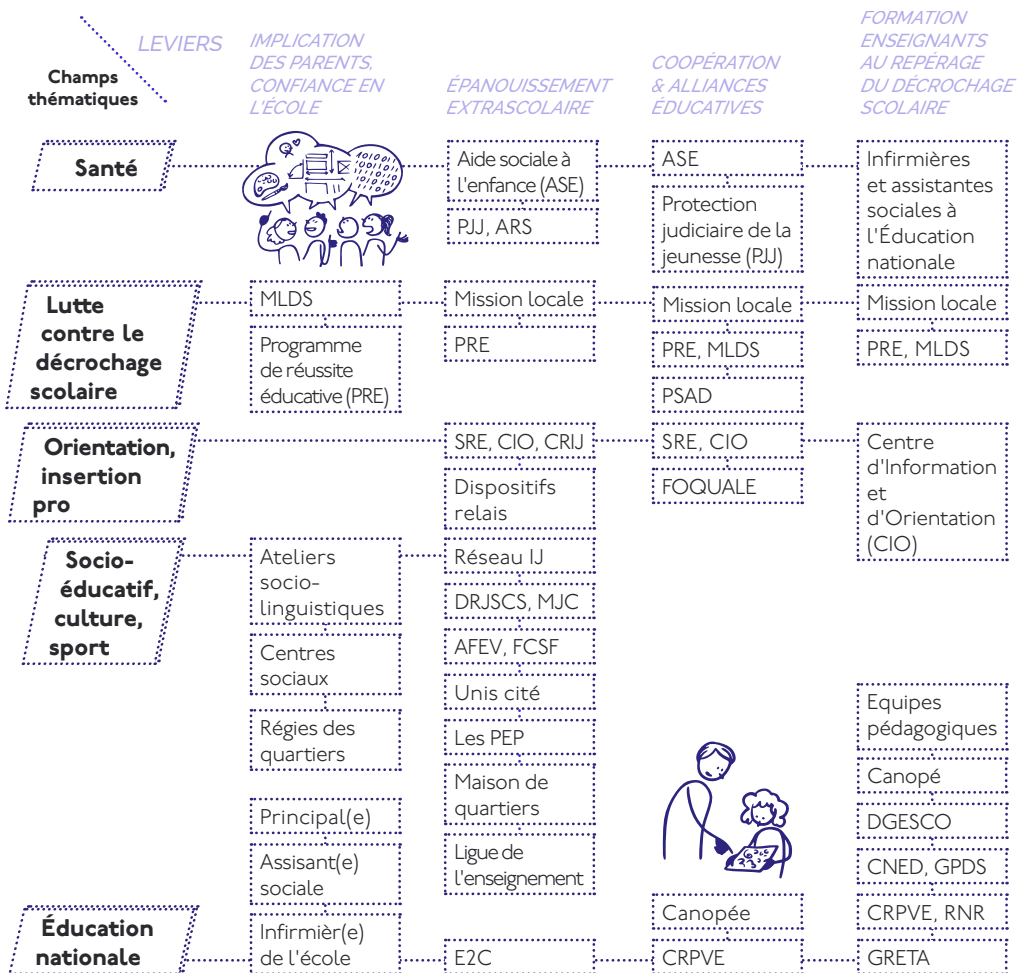
Le décrochage scolaire est à la croisée de **plusieurs enjeux clés : santé et bien-être, social, humain, économique**, etc. Être en situation de décrochage scolaire peut entamer l'estime de soi, augmenter les chances de connaître le chômage ou d'avoir un emploi précaire et peu qualifié, fragiliser la cohésion sociale.

## Agir sur la prévention du décrochage scolaire en Essonne

En partenariat avec le Département de l'Essonne, le Centre de ressources politique de la ville de l'Essonne<sup>4</sup> a organisé en décembre 2018 une rencontre avec les acteurs éducatifs intervenant dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) de l'Essonne. L'objectif étant de réaliser un **état des lieux de leurs pratiques et d'identifier les leviers mobilisables** en faveur de la prévention du décrochage scolaire.

L'année suivante, les travaux sur cette thématique se sont poursuivis avec l'intervention de Jean-Marc Berthet, sociologue et consultant, expert de la territorialisation des politiques publiques éducatives et sociales.

À la suite de cette rencontre, une première **cartographie des acteurs essonnais agissant sur la prévention du décrochage scolaire** a été élaborée.





Ce fut également l'occasion pour les participants d'identifier les **enjeux partagés** entre eux sur la prévention du décrochage scolaire :

- **Associer les parents** à la vie scolaire de leurs enfants
- Permettre aux jeunes d'**investir le secteur extrascolaire**
- Permettre aux jeunes de **développer leur culture professionnelle**
- **Développer l'estime de soi** des jeunes et la confiance en ses capacités
- **Rétablir la confiance** entre les jeunes, les parents et l'école

Deux ans après, en mars 2020, avec les deux autres centres ressources politique de la ville franciliens (Pôle ressource 95 et Profession Banlieue), Ressources urbaines et la Fonda ont coconstruit un **cycle de formation sur la mesure de l'impact des coopérations éducatives**.

Les participants ont ainsi pu s'approprier une approche d'évaluation novatrice : l'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur.

# 3

**centres ressources politique de la ville franciliens :**  
*Ressources urbaines, Profession Banlieue et Pôle ressource 95.*



## **L'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur, késako ?**

La construction d'une démarche d'évaluation peut s'appuyer sur l'analyse des chaînes de valeur. Cette analyse mesure **l'atteinte des transformations déterminées** (le quoi), mais aussi **la manière pour y parvenir** via les actions et les ressources mobilisées (le comment).

Elle permet également de démontrer dans quelle mesure les activités dites du « social » sont **génératrices de valeur sur les territoires**, par leur capacité à renforcer et structurer les communs d'un territoire – au premier rang desquels le lien social, la cohésion sociale – grâce auxquels un territoire se tient.

*✍️ Yannick Blanc, « La valeur et le sens de l'action », La Tribune Fonda n°248, décembre 2020.*

## Une volonté de faire coopérer les acteurs éducatifs essonniers

En septembre 2020 a eu lieu le bilan de la démarche avec les directeurs des centres ressources politiques de la ville Franciliens. La directrice de Ressources urbaines, Laura Kossi, et le coordinateur des programmes de la Fonda, Bastien Engelbach, ont alors échangé sur l'opportunité d'**initier une communauté d'action** sur la prévention du décrochage scolaire en Essonne.

Ressources urbaines souhaitait prolonger et approfondir le travail sur la prévention du décrochage scolaire amorcé avec les acteurs essonniers, en mettant l'accent sur la **coopération entre eux**.

Quant à la Fonda, elle voulait **consolider sa maîtrise de l'approche méthodologique** de la stratégie d'impact collectif en menant trois expérimentations sur des enjeux clés : l'énergie, la santé et l'éducation. Tout ceci permettant de nourrir la rédaction d'un guide méthodologique du Faire ensemble.

Au regard de la convergence des objectifs et des calendriers et de la bonne entente entre les équipes, Ressources urbaines et la Fonda ont décidé **d'initier et de structurer une communauté d'action** sur la prévention du décrochage scolaire portée par et au service des acteurs essonniers.

## Qu'est-ce qu'une communauté d'action ?



Une communauté d'action n'est pas une nouvelle institution ni une nouvelle structure. C'est un groupe d'acteurs qui décident ensemble de **mener une action déterminée** et qui se donnent pour cette action, les moyens de mesurer l'efficacité de ce qu'ils font. La communauté d'action se définit par **un objectif, un but, que l'on désigne en commun**.

*✍️ Yannick Blanc, « Qu'est-ce qu'une communauté d'action ? », La Tribune Fonda n°230, juin 2016.*

Après plusieurs mois de travail préparatoire, la Fonda et Ressources urbaines ont coconstruit un cycle de **neuf ateliers coopératifs** intitulés « Prévention du décrochage scolaire en Essonne ».

Cela a été rendu possible grâce au soutien du Département de l'Essonne et aux partenaires du programme Faire Ensemble 2030 de la Fonda. L'ambition était double :

- Coconstruire au niveau départemental un **plan d'action commun** pour prévenir le décrochage scolaire en Essonne, en ayant à terme des impacts concrets.
- **Faire monter en compétences** les participants pour qu'ils mobilisent au niveau infradépartemental les acteurs locaux au sein de communautés d'action.

## La stratégie d'impact collectif comme méthodologie



Le cadre méthodologique offert par la stratégie d'impact collectif part du postulat que la complexité des enjeux sociétaux, dont fait partie la prévention du décrochage scolaire, appelle la structuration et la mise en œuvre de coopérations entre acteurs de nature variée.

La stratégie d'impact collectif a ainsi pour objectif d'**améliorer la coordination entre les acteurs pour générer un impact collectif** plus important que la somme des impacts individuels.

Cette approche est documentée dans plusieurs articles par la *Stanford Social Innovation Review*.

La stratégie d'impact collectif se décline en trois grandes étapes, déclencher l'action, puis organiser la communauté d'acteurs et enfin l'animer dans le temps :

### – **Le déclenchement de l'action.**

Cela revient à mobiliser les acteurs concernés et intéressés par une problématique donnée, à les amener à construire une vision partagée des enjeux, ainsi qu'à définir un cap collectif, tout en renforçant l'interconnaissance entre les participants.

### – **La structuration de la communauté d'action.**

Pour ce faire, il est nécessaire d'en organiser le fonctionnement en construisant un dispositif d'évaluation et un modèle socio-économique, en se dotant d'une gouvernance participative et d'un schéma directeur de communication, ainsi qu'en élaborant une feuille de route.

### – **L'animation de la communauté d'action.**

Il s'agit de créer toutes les conditions utiles pour l'animation et la coordination de la communauté d'action. Cela passe par une attention portée à la communication entre les parties prenantes, à assurer la collecte et l'analyse des données utiles à l'évaluation, ainsi qu'à l'aune des résultats, réinterroger les orientations stratégiques si besoin.

## Cinq conditions pour construire une stratégie d'impact collectif

- La définition d'un **plan d'action commun** aux différentes parties prenantes.
- La mise en place d'un **système d'évaluation partagé**.
- La **communication permanente** entre les membres.
- La **mise en cohérence des différentes actions existantes** pour qu'elles se soutiennent mutuellement.
- L'existence d'une **structure de soutien (backbone)**, qui soit dédiée à la coordination et à l'animation de cette communauté d'action. Cela implique qu'elle ait des moyens financiers et humains pour y parvenir.

✍ Fay Hanleybrown, John Kania et Mark Kramer, « Canaliser le changement : Comment réussir l'impact collectif », *Stanford Social Innovation Review*, 2012.

# Les étapes pour impulser une communauté d'action

## DÉCLENCHEUR L'ACTION

Délimiter le sujet de préoccupation commun et un horizon de transformation

### Étape 1 Préfigurer la communauté d'action

- \* Qualifier le besoin social peu ou mal couvert,
- \* Identifier et mobiliser les acteurs clés pour la communauté d'action.

### Étape 2 Poser les fondations

- \* Renforcer l'interconnaissance entre les participants,
- \* Construire une vision partagée de la problématique,
- \* Définir en cap collectif à la communauté d'action.

## ORGANISER L'ACTION

Déterminer le dispositif d'évaluation, la gouvernance, le modèle socio-économique, et fixer une feuille de route

### Étape 3 Se doter d'une démarche d'évaluation

- \* Construire un cadre et un dispositif d'évaluation
- \* Sensibiliser ses partenaires aux enjeux soulevés par l'évaluation

### Étape 4 Bâtir une feuille de route

- \* Synthétiser les éléments clés adoptés collectivement au cours de la structuration de la communauté d'action
- \* Se préparer à la mise en œuvre de cette feuille de route

### Étape 5 Établir une stratégie de communication

- \* Formaliser les synergies au sein de la communauté d'action
- \* Définir un plan d'action en matière de communication

### Étape 6 Choisir un schéma de gouvernance

- \* Affiner l'organisation de la gouvernance de la communauté d'action
- \* S'assurer que le collectif a la gouvernance qu'appelle son projet

### Étape 7 Définir un modèle socio-économique

- \* Préciser l'implication de chaque partie prenante
- \* Choisir le modèle socio-économique adapté au collectif

### Étape 8 Faire vivre la communauté d'action

- \* Stabiliser la fonction de soutien
- \* Assurer la mise en œuvre de la stratégie
- \* Mobiliser dans la durée les membres du collectif

### Étape 9 Piloter la communauté d'action

- \* Coordonner la mise en œuvre des actions
- \* Réinterroger les orientations stratégiques
- \* Évaluer chemin faisant la communauté d'action à l'aune de sa feuille de route

### Étape 10 Capitaliser les enseignements

- \* Tirer des enseignements du fonctionnement du collectif
- \* Transformer les actions mises en œuvre au sein de la communauté d'action en apprentissages partageables, valorisables et reproductibles

## ANIMER LA COMMUNAUTÉ D'ACTION

Communication entre les parties prenantes; collecte et analyse des données pour l'évaluation



*Atelier coopératif pour la structuration des coopérations éducatives PDS 91  
le 14 septembre 2021 © Ressources urbaines*

La Fonda et Ressources urbaines ont construit un cycle de **neuf ateliers** qui se concentre sur les deux premières étapes de la stratégie d'impact collectif. La phase d'animation, quant à elle, sera portée par les membres de la communauté d'action.

<sup>1</sup> Éduscol, Rapport de diagnostic du 28 mars 2014 « Évaluation partenariale de la politique de lutte contre le décrochage scolaire »

<sup>2</sup> Éduscol, « Enjeux et objectifs de la lutte contre le décrochage » [en ligne], mis à jour en novembre 2020

<sup>3</sup> Fonds social européen en France, « La lutte contre le décrochage scolaire en France et le FSE », septembre 2020



Voici les **thématiques des ateliers** qui se sont déroulés sur douze mois :

*Mardi 2 mars : Lancement*

### **DÉCLENCHER L'ACTION**

*Mardi 6 avril : Exploration prospective*

*Mardi 4 mai : Cartographie des acteurs et des actions*

*Mardi 1<sup>er</sup> juin : Coopération interacteurs, représentations et enjeux*

### **ORGANISER L'ACTION**

*Mardi 14 septembre : Bilan de la phase 1, réflexion sur la coopération*

*Mardi 12 octobre : Rédaction d'une charte*

*Mardi 16 novembre : Appropriation du dispositif d'évaluation*

*Mardi 1<sup>er</sup> février :*

- Cadre d'évaluation, indicateurs et modélisation de la chaîne de valeur
- Animation dans la durée de PDS 91 avec une feuille de route.



# **Partie 1**

# ***Déclencher la communauté d'action***

- |  |             |
|--|-------------|
| 2.1. Préfiguration du déclenchement de la communauté d'action    | p.15        |
| 2.2. Définir les transformations à engendrer                     | p.18        |
| 2.3 Répondre collectivement aux questions essentielles           | p.23        |
| 2.4 Stabiliser la communauté d'action                            | p.25        |
| <i>Récapitulatif des étapes clés associées avec des conseils</i> | <i>p.26</i> |

## PARTIE 1

# DÉCLENCHER LA COMMUNAUTÉ D'ACTION

*Déclencher la communauté d'action constitue l'étape fondatrice de toute action collective. Il s'agit de mobiliser les acteurs intéressés par la problématique visée, ici, la prévention du décrochage scolaire, et de poser ensemble les fondations de cette communauté d'action.*

*Pour la communauté d'action « prévention du décrochage scolaire en Essonne », cette phase a duré quatre mois. Compte tenu du contexte sanitaire, elle s'est déroulée en distanciel, ce qui a eu un impact à terme sur la mobilisation dans la durée des participants. Une lassitude à l'égard des visioconférences a en effet été observée.*

## 2.1 Préfiguration du déclenchement de la communauté d'action

La phase de préfiguration est une étape clé pour **poser des fondations solides**. Il s'agit de définir le cadre de travail avec notamment la méthodologie utilisée, les grandes étapes, le rôle des animateurs, et tout ce qui est en lien avec la logistique. Mais aussi, de mobiliser les acteurs éducatifs potentiellement intéressés par la démarche et enfin d'organiser le lancement officiel de la communauté d'action.

### Définir le cadre de travail.

Avant de mobiliser les structures agissant sur la prévention du décrochage scolaire en Essonne, il est nécessaire de déterminer les **contours du dispositif de travail** : les objectifs poursuivis, la feuille de route, les processus de travail entre les deux initiateurs de la communauté d'action (Ressources urbaines et la Fonda), notamment sur la communication.

Ce travail préparatoire a permis aux deux structures à l'initiative de la démarche, Ressources urbaines et la Fonda, de :

- Avoir une **vision partagée des enjeux** dans la durée,
- Définir le **programme de travail** en s'adaptant aux contraintes, liées notamment à cette période au contexte sanitaire,
- **Se coordonner** en se répartissant les tâches en fonction des atouts et des contraintes de chacun. Ressources urbaines, grâce à sa bonne connaissance du territoire essonnien, a plutôt joué un rôle de mobilisation des acteurs éducatifs. La Fonda, avec ses travaux sur la stratégie d'impact collectif, a impulsé l'ingénierie et la méthode d'animation des ateliers.

## Mobiliser les acteurs.

Ressources urbaines a mené, en amont de la réunion de lancement de la communauté d'action, un travail de **repérage des acteurs éducatifs** potentiellement intéressés pour participer à ce cycle d'ateliers.

La chargée de mission « Éducation et participation » du centre de ressources a ainsi envoyé un **mail de présentation de la démarche** à la liste des acteurs pressentis : Éducation nationale, associations, services déconcentrés de l'État, élus et techniciens des collectivités territoriales, etc.

Le mail précisait les différentes étapes et soulignait l'intérêt pour chacun d'y prendre part. Des **relances téléphoniques** ont pu être nécessaires afin d'explicitier l'approche et de répondre aux interrogations.

*Atelier coopératif pour la structuration des coopérations éducatives PDS 91 le 14 septembre 2021 © Ressources urbaines*



## Débuter la communauté d'action.

Après avoir défini le cadre de travail et identifié les acteurs intéressés, Ressources urbaines et la Fonda ont organisé un événement pour **inaugurer le cycle d'ateliers coopératifs**, le 2 mars 2021.

Ce temps fort a été l'occasion de :

- Rappeler tout le travail accompli en 2018 au sujet du décrochage scolaire en Essonne. Une **cartographie des acteurs** et des actions, ainsi qu'un recensement des enjeux clés ont été produits ;
- Présenter le **déroulé du cycle des ateliers coopératifs**, ainsi que l'approche méthodologique de la stratégie d'impact collectif ;
- Répondre aux **questions des participants** ;
- Renforcer l'**interconnaissance** entre les acteurs éducatifs essonniers<sup>4</sup>
- Inviter les participants à se positionner par rapport aux **enjeux identifiés en 2018**

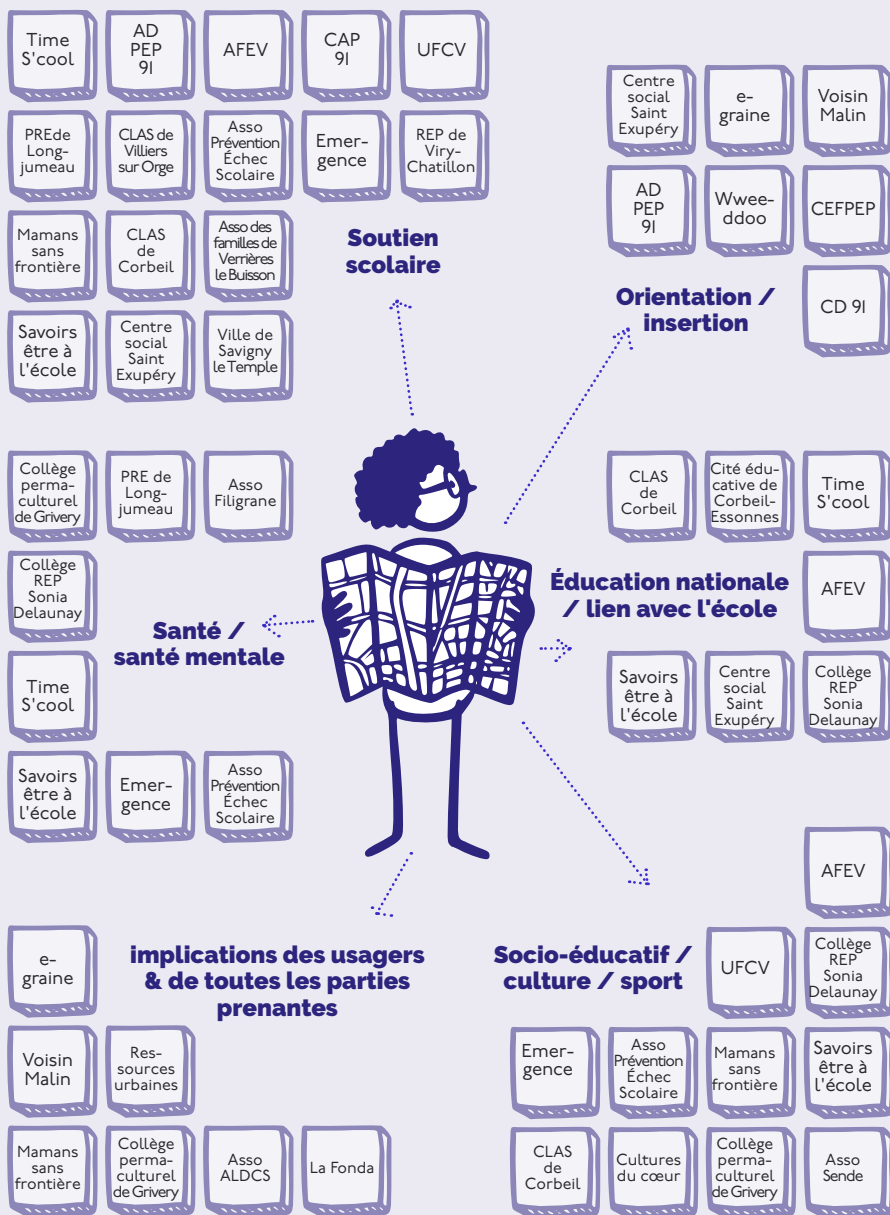
Près d'une **quarantaine d'acteurs éducatifs** ont répondu présents. Des proviseurs, des dirigeants et des bénévoles associatifs, des élus, des agents publics de collectivités territoriales y ont pris part.

*À l'issue de l'atelier #1, la Fonda et Ressources urbaines ont réussi à mobiliser une vingtaine d'acteurs éducatifs dans la communauté d'action « Prévenir le décrochage scolaire en Essonne ».*

*Ces derniers ont pu rencontrer leurs pairs, tout en s'appropriant l'approche méthodologique de la stratégie d'impact collectif. Ce fut l'occasion de confirmer la nécessité de prévention du décrochage scolaire.*



# Cartographie des acteurs éducatifs dans la lutte du décrochage scolaire en Essonne



## 2.2 Définir les transformations à engendrer

Après avoir rassemblé les acteurs éducatifs essonniers volontaires au sein de la communauté d'action « Prévention du décrochage scolaire en Essonne », il s'est agi de faire en sorte que ces derniers **s'accordent sur ce qu'ils souhaitent faire ensemble**.

Avant toute chose, les parties prenantes ont dû apprendre à mieux se connaître et à se faire confiance en construisant ensemble un **état des lieux partagé sur la thématique**.

Elles ont pu ensuite définir un **cap collectif idéal**, traduit en questions essentielles, autrement dit, les questions auxquelles, ensemble, les acteurs ont jugé qu'il était indispensable d'apporter une réponse pour mieux prévenir le décrochage scolaire.

<sup>4</sup> Boîte à outils, Partie 1, Exercice 1 « Positionner les acteurs par champs d'intervention ».

<sup>5</sup> Voir Annexe n°1.

<sup>6</sup> Boîte à outils, Partie 1, Exercice 2 « Construire un état des lieux partagé avec l'exploration prospective ».

### Construire un état des lieux partagé.

Avant de cartographier les acteurs et les actions menées, il a été nécessaire d'avoir une **vision partagée des enjeux** sur la prévention du décrochage scolaire en Essonne. Sans vision partagée, il est difficile, voire impossible, de construire un projet ensemble.

Pour ce faire, la Fonda et Ressources urbaines ont proposé, lors du deuxième atelier, un **exercice de prospective** pour construire un état des lieux partagé. Elles ont identifié 25 tendances sur la prévention du décrochage scolaire. Par exemple, « l'ouverture de l'école à des partenariats multi-acteurs » ; « le numérique comme révélateur et amplificateur des inégalités » ; ou bien encore « le manque de suivi individualisé des élèves en difficulté »<sup>5</sup>.

En sous-groupes, les participants ont documenté ces tendances avec des données objectives et des données plus subjectives tirées de retours d'expérience.<sup>6</sup>

Ce **travail de caractérisation des besoins sociaux** a permis d'identifier quelles étaient les tendances prioritaires pour la communauté d'action, en fonction de deux critères :

- L'impact de la tendance sur la prévention du décrochage scolaire
- La capacité collective à agir sur la tendance

Ceci a permis aux participants d'amorcer leur délibération collective sur leurs **priorités stratégiques**.

*Atelier coopératif pour la structuration des coopérations éducatives PDS 91*

*le 14 septembre 2021 © Ressources urbaines*



# Construire un état des lieux partagé avec l'exploration prospective



## Définir un cap collectif.

Après avoir construit une vision partagée sur les tendances prioritaires en matière de prévention du décrochage scolaire, les participants ont été invités, en sous-groupe, à **définir un futur souhaitable**<sup>7</sup>.



Cet exercice prospectif a conduit les participants à identifier les **transformations qu'ils souhaiteraient voir advenir**.

C'est notamment le fait que les enfants soient au cœur des dispositifs, que les parents soient impliqués dans la réussite de leurs enfants ou bien encore que les acteurs éducatifs aient les moyens de leurs ambitions.

## Point d'attention : assurer une montée en compétences en matière numérique



Compte tenu du contexte sanitaire, les ateliers de la partie 1 « Déclencher la communauté d'action » des mois de mars à juin 2021 ont eu lieu **en ligne**.

Les **outils numériques** utilisés étaient les suivants : Zoom, pour effectuer les visioconférences, et Miro, pour animer les moments d'intelligence collective.

Autant les participants étaient habitués, avec les confinements, à utiliser les applications de visioconférence, autant certains ont pu rencontrer des difficultés à maîtriser les **outils d'intelligence collective en ligne**, tels que Miro, Jamboard, etc.

La Fonda et Ressources urbaines ont organisé, entre les ateliers #2 et #3, des **séances d'initiation** pour les participants. Ces séances étaient l'occasion de :

- Montrer comment prendre en main Miro : les animateurs partageaient leurs écrans, puis expliquaient les **principales manipulations à réaliser**, comme se repérer dans l'espace numérique, zoomer/dézoomer, etc.
- Mettre en pratique : après ces explications, les participants ont **mis en œuvre leurs récents apprentissages** avec l'appui des animateurs.

À l'issue de ces séances, les participants ont **gagné en confiance** et ainsi pu mieux participer aux échanges en distanciel.

<sup>7</sup> Boîte à outils, Partie 1, Exercice 3.

# Le scénario idéal des acteurs éducatifs dans la lutte contre le décrochage scolaire en Essonne

**Nous sommes en 2030, le collectif pour la prévention du décrochage scolaire en essonne s'est dissout : il a atteint ses objectifs !  
(les objectifs atteints sont ceux qui vous semblaient les plus importants en 2021...)**

## 1. Décrire le futur souhaitable

Tous les parents s'impliquent dans la réussite scolaire de leur enfant

Les enfants ont la parole

On tient compte des préoccupations différenciées entre les enfants et les adultes

On a le temps de penser les choses (entre pros, avec les enfants, etc.)

Nous avons les moyens de nos ambitions

Tous les enfants accèdent à tous les dispositifs dont ils ont besoin

Les dispositifs sont flexibles et réactifs

Les enfants ont le temps de s'exprimer, de réfléchir à leur rythme

Les enseignants sont formés à l'accompagnement des enfants en décrochage

Prévention & réactivité limitent les risques liés au numérique

Les dispositifs sont pensés pour & avec les enfants, adaptés à leurs besoins / aspirations

## 2. Sélectionnez les 3 éléments les plus importants

Tous les parents s'impliquent dans la réussite scolaire de leur enfant

Les enfants sont au cœur des dispositifs

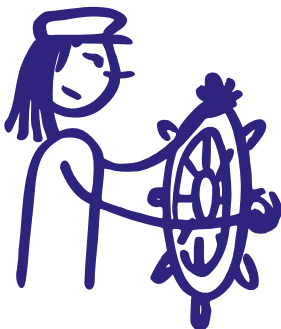
Nous avons les moyens (et le temps) nécessaires à nos ambitions

## Identifier et consolider les questions essentielles.

Il convient ensuite de traduire ces enjeux prioritaires en **questions essentielles**, auxquelles la communauté d'action juge qu'elle doit répondre à terme, et qui contribuent ainsi à définir son orientation stratégique. Ce sont des boussoles pour l'action de la communauté d'action.

Pour faciliter les échanges, ce sont les animateurs, Ressources urbaines et la Fonda, qui ont proposé une première mouture des questions essentielles, en se basant sur les **futurs souhaitables formulés** par les participants lors du deuxième atelier. Elles ont été ensuite présentées aux membres lors du troisième atelier.

Ces derniers ont été invités à réagir dessus via un **processus de sondage**. Pour chaque question, un vote a été réalisé pour savoir si la question était pertinente pour la communauté d'action. Puis, les participants ont réagi à l'oral ou à l'écrit pour procéder à des amendements.



*Hannah Olivetti présente l'exploration prospective lors de la restitution du 22 mars 2022 © La Fonda*

Cela travail collectif a abouti à l'adoption de **quatre questions essentielles** :

- Comment adopter une posture collective/partagée qui favorise l'adhésion des jeunes aux actions qui peuvent contribuer à leur bien-être ?
- Comment accompagner le développement des compétences des jeunes pour leur permettre de s'orienter selon leurs envies et de trouver leur place tout au long de leur parcours ?
- Comment allons-nous mieux repérer les signaux de décrochage scolaire pour favoriser le (r)accrochage scolaire ?
- Comment allons-nous répertorier, mettre en lien et partager les enjeux entre les différents acteurs éducatifs pour faire communauté au service de la prévention du décrochage scolaire ?

À l'issue du troisième atelier, les participants à la communauté d'action ont réussi à construire une vision partagée des enjeux prioritaires pour la prévention du décrochage scolaire.

Ce travail s'est matérialisé par la formulation de quatre questions essentielles pour les acteurs éducatifs. Ces dernières permettent de prioriser et de guider les actions à venir de la communauté d'action.

## 2.3 Répondre collectivement aux questions essentielles

Il s'est agi dès lors d'étudier dans quelle mesure les membres de la communauté « Prévention du décrochage scolaire en Essonne » apportent déjà des **solutions aux questions essentielles**.

La construction collective d'une **cartographie des acteurs et des actions** pour chaque question essentielle est un moyen pour mettre en lumière les contributions possibles de chacun. Il s'est agi ensuite de matérialiser les potentielles complémentarités entre les acteurs, dans une perspective de coordination des actions au sein de la communauté d'action.

### Cartographier l'écosystème d'acteurs.

Pour ce faire, les participants ont été invités, lors de l'atelier #3, à **se positionner par rapport aux questions essentielles** définies précédemment.

À partir des supports sur Miro, chaque structure a renseigné **les actions et les ressources mobilisées** pour agir sur chaque question essentielle, les pistes d'amélioration pour aller plus loin et, enfin, les autres acteurs pouvant agir aux côtés de la structure<sup>8</sup>.



### Matérialiser les complémentarités entre les acteurs.

Lors du quatrième atelier, les participants ont été répartis en sous-groupe pour traiter une question essentielle. Ils ont identifié les **complémentarités existantes ou à créer entre eux**, voire avec des acteurs actuellement absents de la communauté d'action, mais potentiellement mobilisables à terme.

Pour compléter les complémentarités existantes ou à créer pour toutes les questions essentielles, les membres ont été invités à **poursuivre l'exercice** entre le quatrième et le cinquième atelier. Toutefois, en raison probablement d'un manque de temps de ces derniers, les tableaux ont été peu renseignés.

*À l'issue des troisième et quatrième ateliers, les participants de la communauté d'action se sont positionnés par rapport aux quatre questions essentielles.*

*Les actions menées, les interactions existantes ou à créer, ainsi que les pistes d'amélioration ont été identifiées.*

*Cette étape est fondamentale, car elle permet à chaque acteur de savoir qui agit sur chaque sujet, et de quelle façon.*

<sup>8</sup> Boîte à outils, Partie 1, Exercice 4

## Point d'attention : rédiger un répertoire des acteurs éducatifs essonniers



Pour permettre aux acteurs essonniers de mieux s'identifier, se connaître et se mettre en lien, Ressources urbaines et la Fonda ont proposé aux membres de la communauté d'action de créer un **répertoire**.

Pour faciliter la création de liens de coopération au niveau local, ce répertoire adopte une **entrée géographique**.

Les acteurs éducatifs sont regroupés en fonction des communautés d'agglomération essonniennes. Par exemple, la communauté d'agglomération Paris Saclay ou bien encore Cœur d'Essonne Agglomération.

Afin de construire un répertoire qui soit le plus complet possible, les équipes de Ressources urbaines et de la Fonda ont contacté les acteurs par mail pour les inviter à un **entretien téléphonique ou en visioconférence** d'une demi-heure.

Les temps d'échange en bilatéral ont permis de **compléter les informations déjà collectées** lors des premiers ateliers du cycle sur les actions menées pour chaque question essentielle.

Un enjeu pour l'avenir va être d'**actualiser** régulièrement ces données.





## 2.4 Stabiliser la communauté d'action

Après la phase de déclenchement, la communauté d'action doit en effectuer un **bilan** pour stabiliser ses fondements avant d'entrer dans une phase de structuration.

### Partager les représentations sur la coopération.

Avant d'aller plus loin dans la structuration de la communauté d'action, il est recommandé de construire une **vision partagée de ce qu'est la coopération** entre acteurs différents, ainsi que de partager les difficultés et les bonnes pratiques observées en la matière. Ainsi, lors du quatrième atelier, les participants se sont positionnés par rapport à l'affirmation choc suivante : « J'ai une expérience [super positive ; positive ; mitigée ; négative] de la coopération ».

La **rivière du doute virtuelle**<sup>9</sup> a montré que la grande majorité des participants avaient une expérience positive, voire très positive de la coopération. Les échanges entre les membres ont été constructifs. Ils ont contribué à nourrir la réflexion sur la communauté d'action « Prévenir le décrochage scolaire en Essonne », notamment dans la perspective de la rédaction de la charte<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> La rivière du doute est une technique d'animation d'intelligence collective qui permet aux participants de se positionner par rapport à une affirmation choc. Ils dialoguent au départ entre les membres avec qui ils partagent un positionnement similaire, identifient les points de convergence et de divergence, et les partagent à l'ensemble du groupe.

<sup>10</sup> Partie 2 « Organiser la communauté d'action »

### Tirer les premiers enseignements et préparer la phase suivante.

Après avoir posé les premières fondations de la communauté d'action, il s'est agi d'établir un **bilan d'étape**. Il a été demandé aux participants ce qui a bien et moins bien fonctionné.

Pour ce type de bilan, les **modalités de consultation** peuvent varier en fonction des objectifs : une discussion informelle pour « prendre la température », des entretiens individuels et/ou collectifs avec les membres actifs pour analyser de manière fine les enseignements, ou bien encore des questionnaires.

La **consultation des membres sur leurs attentes** pour la phase 2 « Organiser la communauté d'action » a constitué un moment clé. Il s'est agi de recueillir leurs attentes pour la suite, notamment en termes d'organisation du cycle. Par exemple, les participants ont souligné leur préférence pour organiser la partie 2 du cycle d'ateliers coopératifs en présentiel, et sur une demi-journée.

*À l'issue de la partie 1 « Déclencher la communauté d'action », qui s'est étalée de mars à juin 2021, la communauté d'action est née. Elle a mobilisé régulièrement une vingtaine d'acteurs éducatifs, avec un noyau dur de dix personnes.*

*Les participants ont ainsi pu apprendre à mieux se connaître, à construire un état des lieux partagé en matière de prévention du décrochage scolaire, à s'accorder sur les transformations à générer ensemble, etc.*

## PRÉFIGURER LE DÉCLENCHEMENT DE LA COMMUNAUTÉ D'ACTION

### Définir le cadre de travail

- \* Avoir un groupe de pilotage soudé et en confiance
- \* Prévoir un dispositif de travail réaliste en fonction des objectifs et des moyens mobilisables
- \* S'adapter en fonction des contraintes des participants
- \* Être flexible et adapter chemin faisant le dispositif de travail

### Mobiliser les acteurs

- \* Prévoir un texte de mobilisation des membres en leur présentant la démarche, les objectifs poursuivis, les étapes de travail
- \* Créer un tableau de suivi des inscrits au cycle
- \* Contacter les membres par mail et les relancer par téléphone
- \* S'appuyer sur les partenaires locaux pour aider à l'identification

### Débuter le collectif

- \* Organiser un moment de lancement pour les acteurs intéressés par la démarche
- \* Présenter la démarche avec un calendrier de travail, des objectifs, des livrables attendus.
- \* S'appuyer sur les partenaires locaux pour diffuser l'événement auprès de leur communauté.

## DÉFINIR LES TRANSFORMATIONS À ENGENDRER

### Construire un état des lieux partagé

- \* Présenter ce qu'est la prospective et en quoi elle peut nourrir les réflexions stratégiques
- \* Identifier des tendances sur la thématique visée
- \* Inviter à documenter chaque tendance avec des données objectives et des retours d'expérience
- \* Organiser des entretiens avec les membres et des experts pour caractériser les tendances
- \* Prioriser les tendances en fonction de critères

### Définir un cap collectif

- \* Imaginer un futur souhaitable
- \* Inviter les participants à être créatifs
- \* Prioriser les traits saillants du futur souhaitable

### Consolider les questions essentielles

- \* Veiller à ce que les questions essentielles soient bien des boussoles à l'action
- \* Faire valider les questions essentielles par le maximum de participants

## RÉPONDRE COLLECTIVEMENT AUX QUESTIONS ESSENTIELLES

### Cartographier l'écosystème d'acteurs

- \* Inviter chaque participant à se positionner par rapport aux questions essentielles
- \* Mener des entretiens pour compléter et consolider les positionnements
- \* Mettre en forme la cartographie de façon lisible
- \* Faire relire et valider la cartographie par des partenaires locaux

### Matérialiser les complémentarités

- \* Inviter les participants à identifier les liens de complémentarité entre eux.
- \* Organiser des entretiens pour approfondir les liens de complémentarité.

## STABILISER LA COMMUNAUTÉ D'ACTION

### Partager les représentations sur la coopération

- \* Animer un temps d'intelligence collective
- \* Favoriser les échanges entre les participants
- \* Tirer des enseignements stratégiques

### Tirer les premiers enseignements

- \* Prévoir un temps dédié au bilan de la phase 1.
- \* Organiser un moment collectif avec des questions pour guider les échanges (sur le fond et sur la forme).
- \* Proposer des entretiens individuels pour mener une analyse plus qualitative.
- \* Créer un questionnaire de satisfaction sur la phase 1.
- \* Capitaliser sur les conclusions et transmettre les résultats aux membres.

*Il convient dès lors de structurer les fondations de la communauté d'action en s'attelant à l'organiser (Partie 2).  
C'est ce à quoi les membres du collectif se sont employés entre septembre 2021 et février 2022.*

# Partie 2 :

# *Organiser la communauté d'action*

- |  |             |
|--|-------------|
| 3.1. Organiser la gouvernance interne                            | p.28        |
| 3.2. Créer une culture commune de l'évaluation                   | p.31        |
| 3.3 Construire un dispositif d'évaluation                        | p.34        |
| 3.4 Définir une feuille de route                                 | p.36        |
| <i>Récapitulatif des étapes clés associées avec des conseils</i> | <i>p.40</i> |

# ORGANISER LA COMMUNAUTÉ D'ACTION

*La phase d'organisation de la communauté d'action succède à la phase de déclenchement. Cette seconde phase avait pour objectif de structurer la communauté d'action « Prévention du décrochage scolaire », en la dotant d'outils de gouvernance, d'évaluation et de pilotage.*

*Cette phase d'organisation de la communauté d'action a débuté en septembre 2021 et s'est terminée en février 2022. Elle s'est déroulée en présentiel.*

## 3.1 Organiser la gouvernance interne

Pour assurer la pérennité de la communauté d'action, les membres doivent s'accorder collectivement sur les **mécanismes de fonctionnement interne**, notamment concernant les modalités de prise de décision, et veiller à ce qu'ils soient conformes aux objectifs et aux valeurs qui les lient. Une charte est un outil utile pour formaliser la gouvernance.

### **Présenter l'intérêt de se doter d'une charte.**

Avant de rédiger, les participants à la communauté d'action ont validé, lors du cinquième atelier, l'intérêt de **se doter d'une charte**.

Pour ce faire, les animateurs ont expliqué que la charte est un texte structurant qui agence **trois types d'énoncés** :

– **Éthiques** : ce sont les valeurs et les principes structurants qui guident les actions menées. Par exemple, placer au premier rang l'intérêt supérieur de l'enfant ou du jeune, respecter le jeune dans sa globalité, quelles que soient ses difficultés, en rejetant toute forme de stigmatisation.

– **Normatifs** : ce sont les règles de fonctionnement. Par exemple, veiller à la complémentarité des actions menées, se doter de ressources et de moyens en commun, être vigilant au respect de la confidentialité des données à traiter, etc.

– **Stratégiques** : ce que l'on cherche à atteindre collectivement au sein de la communauté d'action « Prévention du décrochage scolaire en Essonne ». Par exemple, permettre le développement et l'épanouissement de l'enfant et du jeune pour qu'il trouve sa place, en valorisant toutes les intelligences et toutes les compétences ou bien encore le fait que les jeunes prendront une part active dans les projets de la communauté d'action.

La Charte fédère les parties prenantes autour d'une **vision partagée** de ce qu'ils veulent faire ensemble et de la façon dont ils comptent s'y prendre.



Charte de PDS 91 présentée le 22 mars 2022  
© Hannah Olivetti / La Fonda



## Adopter la charte.

Une fois finalisée, la charte doit être **adoptée**. En adoptant la charte, les signataires formalisent leur engagement à la respecter. Plusieurs pistes ont été évoquées pour adopter la charte de la communauté d'action « Prévention du décrochage scolaire en Essonne » : le vote en présentiel avec des bulletins « oui » et « non », l'adoption par consentement en présentiel ou le vote à distance.

Après réflexions, la solution d'**adoption par consentement majoritaire** en présentiel est apparue la plus pertinente pour Ressources urbaines et la Fonda. Elle permettait de dégager un consensus entre les membres et, ainsi, renforcer le collectif.

Même si la rédaction de la charte de la communauté d'action « Prévention du décrochage scolaire en Essonne » fut le fruit de deux ateliers soit un relativement **long processus de réflexion**, il s'est avéré essentiel pour fédérer les membres autour d'une vision partagée des objectifs, des valeurs et des règles de fonctionnement.

## Rédiger collectivement la charte.

Les animateurs ont proposé aux acteurs éducatifs d'**identifier les valeurs clés, les objectifs communs et les règles de fonctionnement** qu'ils jugent importants dans le cadre d'une coopération sur les sujets éducatifs<sup>11</sup>.

Entre temps, la Fonda a retravaillé les éléments identifiés, ce qui a abouti à une **première esquisse de la charte** lors de l'atelier #6. Lors de l'atelier suivant, les participants ont pu s'approprier cette proposition, l'amender et ainsi la consolider. Ils ont étudié en sous-groupe chaque item (valeurs, règles, objectifs) et formulé des ajustements (amendement, suppression, ajout)<sup>12</sup>.

À l'issue de ce travail, la Fonda et Ressources urbaines ont repris toutes les remarques pour formaliser une **nouvelle version de la charte**.

<sup>11</sup> cf. Boîte à outils, Partie 2, Exercice 1.

<sup>12</sup> cf. Boîte à outils, Partie 2, Exercice 2.

## *Les indispensables pour le cycle d'ateliers coopératifs*

- Rappeler régulièrement la **raison d'être** de la communauté d'action pour mobiliser les membres dans la durée.
- Partager régulièrement les **informations clés** (comptes-rendus) et les **principales avancées** de la communauté d'action.
- Organiser des **temps d'échanges informels** pour que les participants apprennent à se connaître et à se faire confiance.
- **Relancer régulièrement** les membres, notamment via le téléphone, en cas d'absence à un ou plusieurs ateliers. Proposer des temps d'échange en bilatéral pour faire le point sur les avancées.



## *Les indispensables pour un atelier coopératif*

- **Avant chaque atelier** : rappeler par mail avec l'ordre du jour, les objectifs de la séance, les informations pratiques (date, horaires, etc.), les livrables de l'atelier précédent.
- **Pendant l'atelier** : prévoir des temps d'interconnaissance, des moments de travail en sous-groupe, une pause-café, un temps de synthèse des principaux enseignements, une présentation de l'atelier suivant.
- **Après l'atelier** : envoyer le compte-rendu avec les principales productions collectives, rappeler la date et l'objet du prochain atelier.



### 3.2 Créer une culture commune de l'évaluation

L'évaluation est un **outil stratégique pour la communauté d'action**, en permettant de mesurer l'atteinte des objectifs fixés, en démontrant la valeur créée par ses actions et en prenant collectivement la mesure de ce qu'elles génèrent au bénéfice des habitants, du territoire et des structures qui les portent.



Discussions lors de la restitution du 22 mars 2022 © La Fonda

Toutefois, avant de construire le dispositif d'évaluation, il s'avère nécessaire de s'accorder sur ce qu'est l'évaluation, de construire une culture commune sur l'évaluation, et de **s'approprier une méthode**.

Pour la communauté d'action « Prévention du décrochage scolaire », l'évaluation a été construite en adoptant la méthode de l'**analyse des chaînes de valeur**.

#### **Bâtir une vision partagée sur l'utilité de l'évaluation.**

Avant de s'approprier l'approche de l'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur, Ressources urbaines et la Fonda ont jugé indispensable d'organiser au préalable un temps de partage sur les **représentations de l'évaluation**, notamment pour dédramatiser le rapport à celle-ci<sup>13</sup>.

Pour favoriser les échanges, lors du sixième atelier, les participants ont été invités à se positionner rapport à des **affirmations chocs** comme « j'ai une [bonne/mauvaise] expérience de l'évaluation » ; « l'évaluation, ça sert à contrôler » ; « une bonne évaluation, c'est long et, en plus, il faut être expert ».

Il est ressorti de ces discussions que les membres avaient une vision positive de l'évaluation. C'est en effet un **outil de pilotage et de suivi des projets** qui permet d'améliorer la mise en œuvre de ses actions, de valoriser la diversité des ressources mobilisées, tout en démontrant aux partenaires les résultats des actions.

<sup>13</sup> Cf. Boîte à outils, Partie 2, Exercice 3

Pour enrichir les réflexions à ce sujet, une vidéo de la **27<sup>e</sup> Région**, « Les éclaireurs, épisode 1 : l'évaluation des politiques publiques », a été projetée.

Tous ces éléments ont conduit à rappeler l'utilité de l'évaluation, les facteurs clés pour une évaluation réussie, mais aussi les points de vigilance.

### Présenter l'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur.

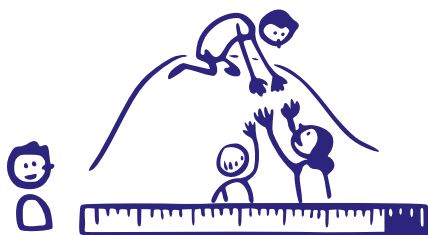
Pour permettre aux participants de poser les **premières bases du dispositif d'évaluation**, la Fonda a exposé lors du septième atelier la méthode de l'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur.

*À l'issue du septième atelier, les participants ont pu s'accorder sur l'utilité de l'évaluation, identifier des points de vigilance et de bonnes pratiques à ce sujet, mais aussi commencer à comprendre la nouvelle approche méthodologique proposée : l'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur.*



Restitution PDS 91 le 22 mars 2022

© Hannah Olivetti / La Fonda



## L'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur, quelle utilité?

Cette approche permet :

- De **penser l'évaluation de façon concertée**, à partir de ce à quoi on accorde collectivement de la valeur ; et donc du sens de l'action ;
- D'avoir une analyse fine de **toute la création de valeur générée**, que ce soit pour les premiers concernés, le territoire ou la communauté d'action en elle-même.
- D'**ajuster les orientations stratégiques** en fonction de la valeur créée et du fonctionnement interne
- D'**améliorer le fonctionnement** (la façon de faire) des activités, ainsi que leur pilotage en s'interrogeant sur la gouvernance du projet, la transmission des informations, etc.
- De valoriser le rôle et l'**importance des activités de soutien**, notamment auprès des partenaires financiers

✍ Yannick Blanc, « La valeur et le sens de l'action », *La Tribune Fonda* n°248, décembre 2020.



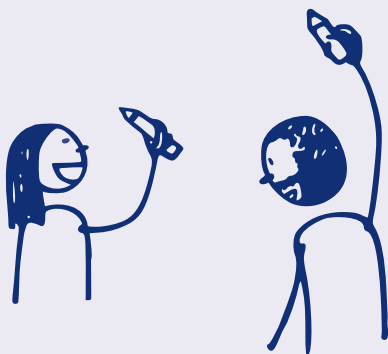
Pour formuler les énoncés stratégiques,  
remplir les trois textes à trous ci-dessous :

- Thématique considérée<sup>A</sup>  Actions mises en œuvre<sup>B</sup>
- Moyens identifiés<sup>C</sup>  Objectifs opérationnels formulés<sup>D</sup>
- Items de transformation du référentiel<sup>E</sup>

Dans le cadre de .....<sup>A</sup>, .....<sup>B</sup>, mobilisant .....<sup>C</sup>,  
visent à produire .....<sup>D</sup> afin d'initier des transformations pour  
les habitants en matière de.....<sup>E</sup>.

Dans le cadre de .....<sup>A</sup>, .....<sup>B</sup>, mobilisant .....<sup>C</sup>,  
visent à produire .....<sup>D</sup> afin d'initier des transformations pour  
le territoire en matière de.....<sup>E</sup>.

Dans le cadre de .....<sup>A</sup>, .....<sup>B</sup>, mobilisant .....<sup>C</sup>,  
visent à produire .....<sup>D</sup> afin d'initier des transformations pour  
les membres de la communauté d'action en matière de.....<sup>E</sup>.



Ce travail sur le cadre logique doit  
permettre de formuler des énoncés  
stratégiques de la manière suivante :

« Dans le cadre de (*la thématique*), (*les actions mises en œuvre*),  
mobilisant (*les moyens*), visent à produire (*les objectifs opérationnels*)  
afin de produire des transformations pour les habitants / le territoire /  
les membres de la communauté d'action en matière de  
(*items de transformation du référentiel*) ».

Dit autrement, c'est la théorie  
du changement portée par  
la communauté d'action.

### 3.3 Construire un dispositif d'évaluation

La construction d'un dispositif d'évaluation exige du temps, pour que chacun s'approprié la méthodologie. Il repose sur **la définition collective des transformations souhaitées et l'identification des indicateurs** qui permettront de mesurer l'atteinte des objectifs fixés.

#### Identifier les transformations souhaitées.

Pour bâtir un dispositif d'évaluation en fonction d'une question essentielle<sup>14</sup>, il est nécessaire de la traduire en **objectif de transformation**, qui a une dimension plus opérationnelle. Par exemple, « Comment allons-nous mieux repérer les signaux de décrochage scolaire » en « mieux repérer les signes du décrochage scolaire ».

À partir de l'objectif de transformation, les participants ont identifié les transformations souhaitées pour trois items complémentaires<sup>15</sup>. Ces derniers donnent une **vision élargie des transformations engendrées** par la coordination des actions menées par la communauté d'action :

- Les objectifs de transformation pour **les enfants, les jeunes et leurs familles**.
- Les objectifs de transformation pour **le territoire**.
- Les objectifs de transformation pour les structures de **la communauté d'action**.

<sup>14</sup> Cf. Partie 1, §C

<sup>15</sup> Cf. Boîte à outils, Partie 2, Exercice 4



## La chaîne de valeur de PDS 91

#### TYPLOGIE DES PRINCIPALES ACTIVITÉS = DYNAMIQUES PRÉVENTION DU DÉCROCHAGE SCOLAIRE

Actions de soutien scolaire

Espaces de dialogue entre éducateurs

Activités complémentaires à l'école (socio-éducatif, culture, sport)

Accompagnement à l'orientation

Accompagnement social global des familles (pour influencer sur l'environnement favorable de l'enfant/du jeune)

Espaces de dialogue avec les jeunes pour cibler les problématiques et donner du sens aux apprentissages

Actions au bénéfice du bien-être des jeunes

#### TRANSFORMATIONS POUR NOS STRUCTURES

Notre rôle est mieux reconnu  
 Nous travaillons moins dans l'urgence  
 Nos RH sont optimisées et mieux déployées  
 Nos bénévoles et salariés montent en compétence  
 Grâce à la mutualisation, nous nous coordonnons mieux et nos interventions sont plus cohérentes  
 Nous générons plus de liens et de partenariat entre les acteurs locaux, dont les parents

#### TRANSFORMATIONS POUR LE TERRITOIRE

La délinquance baisse et le climat est plus apaisé  
 Le territoire est plus dynamique et ses habitants s'y investissent davantage  
 Le coût financier du décrochage baisse grâce à la prévention

#### TRANSFORMATIONS POUR LES HABITANTS

Les jeunes sont acteurs de leur orientation  
 Le bien-être des jeunes augmente, il y a moins d'addictions  
 La prise en charge du décrochage est plus rapide  
 Les jeunes et les familles sont écoutés et pris en compte dans leur globalité

## Définir les indicateurs pertinents.

Après avoir défini les objectifs de transformation pour les différents items, les participants ont déterminé les **indicateurs**. Ce sont des informations, qualitatives ou quantitatives, grâce auxquelles on reconnaît l'atteinte de l'objectif.

Les acteurs éducatifs ont été amenés à s'approprier la typologie d'indicateurs suivants : les indicateurs de moyens, de résultat et d'impact.

### – Les indicateurs de moyens :

ce sont les informations attestant de la cohérence des moyens affectés aux actions avec les objectifs. Parmi les questionnements qui permettent de formuler les indicateurs : les moyens sont-ils suffisants/adéquats/bien articulés pour atteindre les objectifs ? Quels sont les leviers/les obstacles ?

### – Les indicateurs de résultats :

ce sont les informations attestant d'un changement immédiatement attribuable à l'action.

### – Les indicateurs d'impacts :

ce sont les informations attestant d'un changement auquel l'action a contribué, de concert avec d'autres actions.

En partant des typologies des objectifs de transformation, les participants ont, en sous-groupe, identifié les indicateurs pertinents<sup>16</sup>.



Pour faciliter ce **travail de construction**, un animateur était à leurs côtés pour expliciter la consigne, donner des exemples et les aider à identifier des indicateurs.

Le temps d'échanges suivant cet exercice a été l'occasion de mettre en commun **les indicateurs pour chaque objectif de transformation** (habitants, territoire et structures), mais aussi de faire remonter les difficultés rencontrées.

*À l'issue des septième et huitième ateliers, la communauté d'action « Prévention du décrochage scolaire » a pu préfigurer son référentiel d'évaluation en ayant identifié les transformations souhaitées pour les premiers concernés (les enfants, les jeunes et leurs parents), le territoire et les structures membres, mais aussi en ayant déterminé les indicateurs adaptés (de moyens, de résultats et d'impacts).*

*Toutefois, il reste encore nécessaire de préciser le dispositif d'évaluation avec une réflexion sur les étapes et les modes de collecte des données et l'identification des personnes en charge du suivi, de l'analyse et de la capitalisation des enseignements clés.*

<sup>16</sup> Cf. Boîte à outils, Partie 2, Exercice 5

### 3.4 Définir une feuille de route

La **feuille de route** constitue un outil de pilotage clé pour assurer la pérennité de la communauté d'action. Elle implique de prévoir les prochaines échéances à venir, les acteurs mobilisés, les objectifs et les résultats attendus.

#### Choisir les principales échéances.

Pour bâtir la feuille de route, il est nécessaire de définir dans un premier temps sa **durée**. En règle générale, on recommande de se projeter à une échéance relativement proche : de trois à cinq ans. Au-delà, il est difficile de se projeter.

Lors du neuvième atelier<sup>17</sup>, les participants ont identifié les **prochains temps forts** de la communauté d'action, comme la restitution du cycle d'ateliers coopératifs du 22 mars 2022, mais aussi des membres avec, par exemple, l'Université Faire ensemble 2030 des 9 et 10 juin 2022 de la Fonda.

#### Déterminer qui fait quoi.

Pour assurer la mise en œuvre effective de la feuille de route, les membres de la communauté d'action doivent se répartir les **missions à accomplir**. À l'avenir, Ressources urbaines assurera la fonction d'animer la communauté.

<sup>17</sup> Cf. Boîte à outils, Partie 2, Exercice 7



Restitution PDS 91 le 22 mars 2022

© Hannah Olivetti / La Fonda

À l'issue de la partie 2 « Organiser la communauté d'action », les participants ont travaillé sur les documents indispensables à la pérennisation dans le temps de la communauté d'action :

- la charte, qui fédère les membres de la communauté d'action autour d'objectifs, de valeurs et de règles de fonctionnement partagés,
- le répertoire des acteurs éducatifs essonniens pour favoriser les rapprochements à l'échelle infradépartementale,
- le référentiel et le dispositif d'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur, avec l'identification des principales transformations souhaitées, mais aussi les indicateurs afférents,
- l'esquisse d'une feuille de route, avec la mise en avant des prochaines échéances pour la communauté d'action.

## La restitution du 22 mars 2022

Afin de clôturer le cycle de neuf ateliers coopératifs, la Fonda et Ressources urbaines ont organisé un **temps de restitution**. L'occasion pour :

- Valoriser tout le travail effectué lors du cycle d'ateliers
- Présenter et valoriser les livrables issus du cycle d'ateliers (répertoire, charte, boîte à outils et monographie)
- Témoigner d'une vision de l'action au service de la prévention du décrochage scolaire et des valeurs qui la sous-tendent
- Mobiliser pour diffuser et élargir notre communauté

La restitution s'est déroulée en **trois temps** :

### – La présentation du cycle d'ateliers.

Yannick Blanc a introduit la restitution par une brève conférence sur les raisons et les enjeux de la coopération. Pour relever des défis complexes, comme la prévention du décrochage scolaire, la coordination des actions entre les acteurs apparaît nécessaire. Toutefois, le faire ensemble ne s'improvise pas : il implique d'avoir des moyens et une méthodologie précise.

Ensuite, Laura Kossi est revenue sur les origines du cycle d'ateliers coopératifs dédié à la prévention du décrochage scolaire. Bastien Engelbach a présenté le cadre méthodologique retenu pour structurer la communauté d'action : la stratégie d'impact collectif.

### – L'appropriation des éléments clés du déroulé du cycle d'ateliers.

Afin que les participants s'approprient concrètement la démarche collective, la Fonda et Ressources urbaines ont présenté des moments charnières : la construction et l'identification des questions essentielles prioritaires, la rédaction d'une charte ou bien encore l'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur.

### – La présentation des livrables du cycle d'ateliers.

Le répertoire des acteurs éducatifs essonniers a été présenté aux participants afin qu'ils s'en emparent à l'avenir.

La boîte à outils, quant à elle, a été expliquée, notamment concernant son architecture globale et la présentation type des exercices. La monographie a été introduite en explicitant son ambition et sa complémentarité avec la boîte à outils.

Pour finir cette matinée de restitution, l'équipe d'animateurs a annoncé la création du réseau « Prévention du décrochage scolaire en Essonne » afin que les acteurs éducatifs aient toujours un espace d'expression et de partage et qu'ils puissent bénéficier d'un appui en fonction de leurs besoins.



*Désormais, il va s'agir pour la communauté d'action « Prévention du décrochage scolaire en Essonne » de perdurer en travaillant à la coordination des actions à l'échelle départementale.*

*Pour ce faire, Ressources urbaines va animer cette communauté en proposant des rendez-vous réguliers pour que la dynamique collective se pérennise.*



*Parmi les enjeux clés identifiés :*

- Renforcer l'interconnaissance entre les membres à l'échelle départementale et infradépartementale. L'organisation de temps conviviaux apparaît nécessaire, notamment pour les structures qui intégreront la démarche chemin faisant, ainsi que la mise à jour régulière du répertoire des acteurs éducatifs essonniers,
- Assurer le suivi de la feuille de route en veillant à l'organisation régulière des rendez-vous déterminés, ainsi qu'à la production des livrables prévus.
- Collecter, analyser et capitaliser les données utiles au suivi et à l'évaluation pour en tirer des enseignements stratégiques. Ces derniers permettront de réinterroger la manière dont les actions sont menées.
- Actualiser la charte à partir des éléments collectés, en veillant à s'assurer de sa pertinence dans le temps.

Restitution PDS 91 le 22 mars 2022 © Hannah Olivetti / La Fonda



## ORGANISER LA GOUVERNANCE INTERNE

### Présenter l'intérêt de se doter d'une charte

- \* Rappeler l'utilité de créer une charte
- \* Organiser un temps d'échange sur les représentations liées à la charte afin de construire une vision commune
- \* Présenter les trois énoncés (stratégique, éthique et normatif) en s'appuyant sur des exemples

### Rédiger collectivement la charte

- \* Proposer une trame à renseigner pour identifier les principaux éléments de la future charte.
- \* Rédiger une première mouture de la charte à soumettre à la discussion
- \* La transmettre, en amont des échanges en plénière, pour que les participants forment leurs remarques.
- \* Organiser des temps d'échange entre les participants pour réfléchir, consolider et valider la charte.

### Adopter la charte

- \* Mettre en forme la charte
- \* Envoyer la version finale de la charte pour que chacun se l'approprie
- \* Organiser l'adoption de la charte en présentiel et/ou distanciel
- \* Célébrer l'adoption de la charte : lecture à haute voix par les participants de la charte, photos, etc.
- \* Communiquer auprès de tous les participants et des partenaires locaux de l'adoption de la charte.

## CRÉER UNE CULTURE COMMUNE DE L'ÉVALUATION

### Bâtir une vision partagée sur l'utilité de l'évaluation

- \* Partager les représentations sur l'évaluation
- \* Organiser des débats mouvants avec des affirmations chocs sur l'évaluation
- \* S'appuyer sur des ressources disponibles sur l'évaluation pour susciter les échanges
- \* Noter les principaux enseignements tirés des discussions, puis les mettre en forme et les transmettre aux participants

### Présenter l'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur

- \* Présenter l'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur
- \* Détailler les différents items (le « quoi » et le « comment »)
- \* S'appuyer sur un schéma explicatif et des exemples
- \* Inviter les participants à s'approprier cette approche en faisant un exercice d'échauffement sur un cas concret
- \* Prévoir un temps de questions/réponses suffisant (au moins 30 minutes)

## CONSTRUIRE UN DISPOSITIF D'ÉVALUATION

### Identifier les transformations souhaitées

- \* Traduire les questions essentielles en objectifs de transformation.
- \* Décliner pour chaque objectif de transformation, les transformations souhaitées pour les habitants, le territoire et les structures.
- \* Organiser un temps de réflexion collectif où chacun peut apporter ses idées.
- \* Prioriser les objectifs de transformation pour chaque typologie d'acteur.

### Définir les indicateurs pertinents

- \* Présenter la typologie des indicateurs avec des exemples précis.
- \* À partir d'un objectif de transformation, identifier les indicateurs pertinents en renseignant une matrice.
- \* Prévoir suffisamment de temps à cette étape charnière.

## DÉFINIR UNE FEUILLE DE ROUTE

### Choisir les principales échéances

- \* Identifier les principaux temps forts pour la communauté d'action, ainsi que les objectifs et les résultats attendus à chaque étape
- \* Formaliser ces éléments sous la forme de matrice temporelle
- \* Consolider et adopter collectivement les grandes échéances à venir.

### Déterminer qui fait quoi

- \* Inviter les participants à se positionner individuellement et collectivement.
- \* Inviter les participants absents à la renseigner ultérieurement (par exemple en ligne sur un document partagé).
- \* Faire valider et adopter la feuille de route

Désormais, il va s'agir pour la communauté d'action « Prévention du décrochage scolaire en Essonne » de perdurer. Ressources urbaines va animer cette communauté en proposant des rendez-vous réguliers pour que la dynamique collective se pérennise.



**et après ?**

**40**



## POSER LES FONDATIONS D'UNE COMMUNAUTÉ D'ACTION... ET APRÈS ?

Le travail coopératif ayant été mené une échelle départementale, les retombées du cycle d'ateliers et le futur de notre communauté d'acteurs seront à observer finement et à des échelles plus locales.

Nous nous attacherons notamment à interroger les acteurs pour savoir :

- s'ils et elles se saisissent des méthodes coopératives dans les projets qu'ils et elles mènent dans leur ville, dans leur quartier ;
- si des liens pérennes se sont créés, et si des projets émergent à l'issue de l'année passée ensemble.

Ce qui est sûr, c'est que les participants au cycle d'ateliers ont appelé de leurs vœux le maintien d'un espace d'échange régulier sur la problématique de la prévention du décrochage scolaire.

Pour ce faire, Ressources urbaines a proposé de lancer l'animation d'un réseau d'acteurs mobilisés par la prévention du décrochage scolaire, à l'échelle de l'Essonne. Les enjeux de coopération continueront d'y être valorisés et portés, de manière à diffuser largement les méthodes explorées et les enseignements du cycle d'ateliers.

Laura Kossi  
*Directrice de  
Ressources urbaines*



## LES TENDANCES

**01**

L'ouverture de l'école à des partenariats multi-acteurs

**02**

La non-coordination entre les acteurs éducatifs

**03**

Le développement de la co-éducation (incluant pleinement les parents)

**04**

Le développement de pédagogies plus inclusives (classe inversée, pédagogie par projets, numérique...)

**05**

Le numérique comme outil de réussite éducative

**06**

Le numérique comme révélateur et amplificateur des inégalités

**07**

La perte de confiance durable dans l'école républicaine (et donc de l'égalité des chances)

**08**

La diminution du nombre de professeurs

**09**

La hausse des effectifs par classe

**10**

L'absence de pleine maîtrise des savoirs de base (lecture, mathématiques, écriture)

**11**

Le manque de suivi individualisé des élèves en difficulté

**12**

Le développement du pouvoir d'agir des jeunes



**13**

Transformation des modèles familiaux et évolution des relations entre parents et enfants

**14**

Développement de l'approche d'accompagnement plus individualisé des jeunes

**15**

Une diversité de ressources et dispositifs d'accompagnement, complexes et méconnus

**16**

L'amélioration des articulations entre temps scolaires et extrascolaires

**17**

Développement des risques psychosociaux chez les jeunes, facteurs de décrochage

**18**

L'amélioration de la prise en compte de la santé globale dans les apprentissages

**19**

Répercussions de la situation épidémique sur la santé mentale

**20**

L'autocensure de certains élèves en termes de parcours scolaire

**21**

Le manque d'information sur l'orientation

**22**

Influence dominante des résultats scolaires dans l'orientation proposée aux jeunes

**23**

Persistance de préjugés quant aux capacités des jeunes à réussir

**24**

Les savoirs expérimentiels insuffisamment pris en compte

**25**

L'importance des déterminismes socio-économiques



# CHARTRE DE COOPÉRATION



Nous, acteurs éducatifs essonniers, nous sommes réunis autour de la volonté de mieux prévenir le décrochage scolaire dans le département de l'Essonne.

Cette ambition passera par notre capacité à répondre à quatre questions, que nous jugeons essentielles :

- Comment adopter une posture collective favorisant l'adhésion des jeunes aux actions qui peuvent contribuer à leur bien-être ?
- Comment accompagner le développement des compétences des jeunes pour leur permettre de s'orienter selon leurs envies et de trouver leur place tout au long de leur parcours ?
- Comment allons-nous mieux repérer les signaux de décrochage scolaire ?
- Comment allons-nous répertorier, mettre en lien et partager les enjeux entre acteurs éducatifs pour faire communauté au service de la prévention du décrochage scolaire ?

Pour nous organiser ensemble et former une communauté d'action à même de répondre à ces questions et contribuer ainsi à mieux prévenir le décrochage scolaire, nous nous dotons d'une Charte commune, autour de valeurs, d'objectifs et de règles de fonctionnement partagés.

## Valeurs

Nous sommes animés par la volonté d'inscrire notre action collective – rassemblant la communauté éducative et familiale – dans le sens de l'intérêt général.

Nous plaçons au premier rang l'intérêt supérieur de l'enfant ou du jeune.

Nous affirmons la nécessité de le respecter dans sa globalité, quelles que soient ses difficultés, en rejetant toute forme de stigmatisation.

Nous défendons une vision de l'éducation reposant sur la prise en compte des besoins de l'enfant et du jeune, en vue de lui permettre de se transformer par l'acquisition de compétences et de connaissances, et de lui donner du pouvoir sur son existence.

---

<sup>18</sup> Le socle commun de connaissances, de compétences et de culture défini par le décret n°2015-372 du 31 mars 2015 « rassemble l'ensemble des connaissances, compétences, valeurs et attitudes nécessaires pour réussir sa scolarité, sa vie d'individu et de futur citoyen ». Définissant les apprentissages de 6 à 16 ans, il est construit autour de 5 domaines : « les langages pour penser et communiquer », « les méthodes et outils pour apprendre », « la formation de la personne et du citoyen », « les systèmes naturels et les systèmes techniques », « les représentations du monde et de l'activité humaine ».

## Objectifs

Nous mènerons, par notre action collective, des projets concrets pour permettre le développement et l'épanouissement de l'enfant et du jeune pour qu'il trouve sa place, en valorisant toutes les intelligences et toutes les compétences.

Les jeunes prendront une part active dans nos projets.

Nous affirmons une volonté de transmission à plusieurs niveaux : transmettre le socle commun de connaissances, de compétences et de culture<sup>18</sup> ; transmettre des repères pour prendre soin de soi ; transmettre des repères pour cheminer vers l'autonomie ; transmettre des repères pour trouver sa place.

Nous construirons, pour assurer cette transmission, un cadre sécurisant pour l'enfant, sur le plan physique, psychologique et mental, et soucieux de mettre en valeur chaque jeune.

## Règles

Conscients de la complexité de notre sujet, nous agirons en alliant nos forces, de façon complémentaire, en veillant à ce que nos actions se complètent.

Nous veillerons à nous doter de ressources et de moyens en commun, et à échanger régulièrement sur nos pratiques.



Nous porterons et animerons une communauté éducative élargie, à l'écoute des spécificités de chaque acteur et qui accueillera en son sein les enfants et les jeunes, les parents, les professionnels de l'Éducation nationale, les éducateurs, les travailleurs sociaux, les professionnels de santé, les professionnels de l'enfance, les acteurs associatifs – salariés et bénévoles, les élus et les agents des collectivités territoriales.

Nous serons dans une attitude d'écoute et d'accueil des jeunes, sans jugement, dans la bienveillance. Nous veillerons à être des acteurs fiables, en qui les jeunes peuvent avoir confiance. Nous serons vigilants au respect de la confidentialité des données que nous serons amenés à traiter.

Nous défendrons une vision de l'éducation soucieuse de donner du sens aux apprentissages, et qui se fonde sur l'émulation plutôt que sur la compétition.

Nous porterons des projets pour ouvrir l'école et l'éducation sur les quartiers, pour former des territoires apprenants, qui participent et contribuent à la vie de la Cité.

Nous porterons des projets ouverts à tous ceux qui souhaitent y prendre part – indépendamment de leur âge et de leur statut – pour contribuer, apprendre, partager. Nous veillerons à ce que ces projets soient accessibles aux jeunes en situation de décrochage, pour leur permettre de retrouver une voie vers les apprentissages. Nous veillerons à ne laisser personne de côté.

Nous aurons le souci de proposer des actions concrètes, avec des objectifs définis, que nous évaluerons chemin faisant et que nous inscrirons dans la durée.

# BIBLIOGRAPHIE

COSOTer est un portail numérique mutualisé qui rassemble des références de la cohésion sociale et territoriale, les mémorise et les met à la disposition de tous.

*Les documents listés ci-dessous sont soit disponibles en téléchargement direct, soit réservés pour consultation sur la plate-forme COSOTer.*

## Les productions de centres de ressources :

S'orienter par temps incertain : les enjeux de l'accompagnement aujourd'hui. Conf'at, Ressources & Territoires, n°30, Décembre 2020, 76 p. [document électronique]

Lutter contre le décrochage scolaire en Seine-Saint-Denis... de l'analyse à la stratégie, Profession Banlieue, Les Cahiers, 2020

La lutte contre le décrochage scolaire : points d'appui et limites. Avec l'intervention de Gilbert BERLIOZ - Conférence du 29 septembre 2020. Conf'at, Ressources & Territoires, n°29, Décembre 2020, 54 p. [document électronique]

Le face-à-face école-parents en France. Un levier majeur pour une conception globale de l'éducation et la réussite des élèves. Avec l'intervention de Georges FOTINOS - Conférence du 20 novembre 2020. Conf'at, Ressources & Territoires, n°31, Décembre 2020, 60 p. [document électronique]

Où en est la recherche des neurosciences sur les problématiques de décrochage ? Avec l'intervention de Bruno HOURST. Conf'AT, Ressources & Territoires, n°26, 2018 [document électronique]

Décrochage scolaire. Points de vue de européens et expériences étrangères. Conf'at, Ressources & Territoires, n°25, juin 2018, 52 p. [document électronique]

La réussite, un enjeu pour tous / AUBERT, Pascal, Auteur; PEGON, Michel, Auteur; TRUONG, Fabien. Profession Banlieue, L'école et la ville, n° 24, 2017, 7 p. [document électronique]

Du décrochage à la réussite scolaire : état ou processus ? Réussite scolaire ou réussite éducative ? Avec l'intervention de Patrick Rayou. Conf'at, Ressources & Territoires, n°21, avril 2017, 60 p. [document électronique]

Orientation / Décrochage... Et si on parlait plutôt persévérance et développement du pouvoir d'agir ?, Conf'at, Ressources & Territoires, n°20, avril 2017, 64 p. [document électronique]

Marre de l'école ! Les motifs du décrochage scolaire : point de vue des jeunes. Avec les interventions de Pierre-Yves BERNARD et Christophe MICHAUD : Conf'at, Ressources & Territoires, Juillet 2017, n°17, 52 p. [document électronique]

Décrochage scolaire : comprendre pour agir. Conf'at, Ressources & Territoires, n°8, juillet 2014 [document électronique]

La lutte contre le décrochage scolaire, Profession Banlieue, L'école et la ville, n°17, 2014

Absentéisme et décrochage scolaires. Comprendre pour agir [Acte] / COSTA-LASCOUX, Jacqueline. Profession Banlieue, L'école et la ville n°3, 2010, 12 p. [document électronique]

## Les publications de la Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP) :

Les inégalités territoriales de risques sociaux d'échecs scolaires. Dossier 2 / Cécile Métayer, Olivier Monso, Gérard Boudesseul, Patrice Caro, Yvette Grelet, Laure Minassian, Céline Vivent. Géographie de l'École, n°12, 2017.

Le décrochage scolaire : un défi à relever plutôt qu'une fatalité. Chap. 1, Qui décroche ? / Cédric Afsa, Education & Formations, n° 84, Décembre 2013. [document électronique]



BERNARD, Pierre-Yves. *Le décrochage scolaire*. Paris: PUF, Coll. Que Sais-Je?(4ème édition).

BERNARD, Pierre-Yves. *Pourquoi considérer le décrochage scolaire comme un problème*. *La Vie des idées*, 2015, vol. 21, p. 51-64. [En ligne]

BERTHET, Thierry et ZAFFRAN, Joël. *Le décrochage scolaire. Enjeux, acteurs et politiques de lutte contre la déscolarisation*. Rennes (Presses universitaires de), 2014.

Le décrochage scolaire. Des processus aux parcours. Diversité : ville école intégration, Hors série n° 14, Septembre 2012. [document électronique]

BLAYA, Catherine. « Décrochage scolaire : Parents coupables, parents décrocheurs? » *Informations sociales*, 2010, no 5, p. 46-54.

MILLET, Mathias et THIN, Daniel. Ruptures scolaires. L'école à l'épreuve de la question sociale. *Lectures, Les livres*, 2005.

Comment agir plus efficacement face au décrochage scolaire ? Dossier de synthèse. Cnesco, 2017. [document électronique]

Éducol, Rapport de diagnostic du 28 mars 2014 « Évaluation partenariale de la politique de lutte contre le décrochage scolaire ».

Éducol, « Enjeux et objectifs de la lutte contre le décrochage » [en ligne], mis à jour en novembre 2020.

Fonds social européen en France, « La lutte contre le décrochage scolaire en France et le FSE », septembre 2020.

## Les productions du Centre d'étude et de recherche sur les qualifications (Céreq) :

Les jeunes en situation de NEET : le rôle des compétences de base. Céreq Bref, n° 413, Octobre 2021, 4 p. [document électronique]

Le décrochage scolaire à l'aune des inégalités territoriales : nouvelles perspectives? Céreq Formation Emploi, n° 144, Février 2019, 195 p. [document électronique]

« Tous » mobilisés contre le décrochage scolaire - Variations autour d'un mot d'ordre national Céreq Bref, n° 345, Avril 2016, 4 p. [document électronique]

Atlas des risques sociaux d'échec scolaire. L'exemple du décrochage France Dom-Tom. Ouvrages en co-édition, Septembre 2016, 160 p. [document électronique]

## Liens vers des sélections de ressources :

Observatoire des politiques locales d'éducation et de la Réussite éducative (POLOC) : Textes officiels et une sélection de dossiers et guides

La rubrique Ressources de la Bouture, association sur le raccrochage scolaire

Ressources conseillées dans le cadre de la rencontre « Cités éducatives et cellules de prévention de l'évitement scolaire ». Rencontre du 14 juin 2021.

Référencements d'ouvrages par catégorie (Décrochage : causes et pistes de solutions / Sur le lien entre décrochage et pédagogie / Construction politique du phénomène et dispositifs de lutte)

## Sur la coopération

Yannick Blanc, « La valeur et le sens de l'action », *La Tribune Fonda* n°248, décembre 2020.

Yannick Blanc, « Qu'est-ce qu'une communauté d'action? », *La Tribune Fonda* n°230, juin 2016.

Fay Hanleybrown, John Kania et Mark Kramer, « Canaliser le changement : Comment réussir l'impact collectif », *Stanford Social Innovation Review*, 2012.

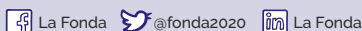
La Fonda, *Guide méthodologique du Faire ensemble*, 2022.

La Fonda, *Boîte à outils du Faire ensemble*, 2022.

Association reconnue d'utilité publique, La Fonda contribue au **développement de la vie associative** depuis 1981. A la Fonda, nous cherchons à valoriser la contribution essentielle du fait associatif à la **vitalité démocratique**, mais aussi à la **création de valeur économique** comme au **lien social**.

Nous **réunissons des expertises** de tous horizons, et **offrons des espaces d'intelligence collective** pour accompagner les responsables associatifs et leurs partenaires dans leurs réflexions stratégiques.

[www.fonda.asso.fr](http://www.fonda.asso.fr)



La Fonda  
12 Avenue du Général de Gaulle  
94300 Vincennes  
Tél : 01 45 49 06 58  
Email : [fonda@fonda.asso.fr](mailto:fonda@fonda.asso.fr)

## Bureau

Président: Nils Pedersen  
Vice-président: Yannick Blanc  
Vice-présidente: Gabriela Martin  
Vice-présidente: Giorgia Ceriani Sebregondi  
Secrétaire générale: Louise Vaisman  
Trésorier: Jeff Archambault

## Conseil d'administration

Administrateurs: Philippe Bégout, Philippe Chabasse, Isabelle Chandler, Camille Destans, Abdelaali El Badaoui, Marianne Eshet, Pierre François, Jean-Pierre Jaslin, Sophia Lakhdar, Agathe Leblais, Alain Legrand, Michel Nung, Sandrine Soloveicik, Roger Sue, Laurent Terrisse, Sébastien Thubert, Pierre Vanlerenberghe et Kaméra Vesic.

## Équipe permanente

Déléguée générale: Charlotte Debray  
Assistante de direction: Florence Grelet  
Coordonnateur des programmes: Bastien Engelbach  
Responsable communication: Anna Maheu  
Assistante de gestion: Myriam Roumane  
Chargée de mission: Hannah Olivetti

La Fonda remercie les partenaires du programme Faire ensemble 2030







Ce document est mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 3.0 France (CC BY-NC-SA 3.0 FR)

Vous êtes libres de partager — copier, distribuer et communiquer le matériel par tous moyens et sous tous formats — et de l'adapter.

Néanmoins, vous devez respecter les conditions suivantes :

- 🌐 créditer l'œuvre, intégrer un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été effectuées à l'œuvre ;
- 🌐 ne pas faire un usage commercial de cette œuvre, tout ou partie du matériel la composant ;
- 🌐 la partager dans les mêmes conditions. Dans le cas où vous effectuez un remix, que vous transformez, ou créez à partir du matériel composant l'œuvre originale, vous devez diffuser l'œuvre modifiée dans les mêmes conditions, c'est à dire avec la même licence avec laquelle l'œuvre originale a été diffusée.

*Le texte intégral du contrat est disponible à l'adresse suivante :*

*<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/fr/>*