

Chantal Paisant, ancien Doyen de l'Institut Supérieur de Pédagogie-Faculté d'éducation de l'Institut Catholique de Paris, ancienne Directrice de la formation des Apprentis d'Auteuil

UN DÉCROCHEUR DÉCROCHÉ, CELA PEUT S'ÉVITER

Comment éviter de reproduire, à l'interne des établissements des Apprentis d'Auteuil, les processus qui mettent des milliers de jeunes, chaque année, au ban de l'école ? Vouloir rompre avec les logiques de mise en échec et d'exclusion, c'est d'abord considérer le *décrocheur* comme un *décroché*. Cette conversion du regard sur le jeune oblige l'institution scolaire à faire retour sur elle-même et à inventer de nouvelles démarches.

Reste à savoir comment « *créer les conditions de l'innovation au sein de l'institution éducative.* » Telle était la question posée par ce colloque, fruit de nombreuses expériences de terrain revisitées à cette occasion.

La réponse tient en deux mots, ou plutôt deux préfixes : *Co...* et *Méta...* *Co* comme coresponsabilité, coopération, compagnonnage, coproduction, coformation. *Méta*, comme métacognition, dit le mouvement de retour réflexif (comment j'apprends), le pas de côté pour voir ce que l'on fait et comment (la relecture des pratiques). *Méta*, comme métaphore, dit le processus d'émergence du sens nouveau. *Méta*, comme métamorphose, dit la dynamique de transformation : transformation des représentations, des manières d'être et d'agir, transformation des identités.

Penser et agir ensemble, relire de ce que l'on fait/ce que l'on vit, fait bouger : cela vaut pour les jeunes comme pour les équipes professionnelles.

Des professionnels en recherche-action ou l'institution apprenante.

Au-delà de la diversité des expériences analysées, chacune en son contexte spécifique, cinq points communs se dégagent. Ils constituent ensemble les conditions de base pour susciter une dynamique d'innovation au sein de l'institution éducative :

- *Un levier* : la volonté de changer les choses, de résoudre un problème collectivement, de répondre conjointement à un besoin. Rien de neuf : déceler les besoins émergents, imaginer une réponse possible, telle est la vocation de la Fondation d'Auteuil depuis l'origine.

- *Un point d'appui* : la confiance qui permet la prise de risque. Se faire confiance, oser le premier pas, expérimenter, oser apprendre à marcher en marchant. Se donner le droit à l'erreur, oser arrêter et remettre en chantier, si nécessaire. Oser demander une aide extérieure, se faire accompagner.

- *Une condition* : un établissement stabilisé et un manager impliqué. L'innovation ne se décide pas. Le processus de changement s'inscrit dans une histoire qui prend du temps - du temps concevoir, essayer, réajuster. Il bouscule les habitudes et les individualités. L'équipe qui se risque à

cette aventure a besoin d'un environnement suffisamment sécurisé et du soutien de la hiérarchie. Cela suppose un manager impliqué de bout en bout : engagé dans le projet aux côtés et avec l'équipe, appui aux modifications organisationnelles toujours nécessaires, facilitateur des échanges, médiateur dans la résolution des conflits interpersonnels, s'il y a lieu. Un manager lui-même prêt à bouger, c'est à dire suffisamment en confiance pour remettre en jeu sa posture managériale sans mettre en cause sa fonction : être garant du sens du projet au regard de la mission institutionnelle.

○ *Un cadre structuré et structurant* : des responsabilités clarifiées (un qui fait quoi), des échéances, des espaces-temps collaboratifs réguliers, *ritualisés* : temps de concertation, temps d'analyse des pratiques, étapes de relecture-évaluation-ajustement du projet. Au rythme des jours et des semaines, l'appropriation par l'expérience des outils de la pédagogie institutionnelle et les « responsabilités tournantes » qu'elle instaure qui soudent une équipe consciente de son pouvoir instituant. Dans tous les cas, il faut un animateur formé aux différentes procédures, gardien des règles de l'échange et de leur éthique : l'égalité de parole, l'écoute réciproque, le non jugement. L'innovation naît des regards croisés et de l'enrichissement mutuel dans une équipe plurielle - pluridisciplinaire, pluri-professionnelle (éducateurs, enseignants). Une culture éducative, une compétence collective s'élaborent pas à pas dans la confrontation et la mise en convergence des diversités, aimantées par le désir partagé d'œuvrer au service des jeunes (et des familles). C'est dans le dialogue avec l'autre que chacun se déplace et que l'on avance ensemble. Dans ce processus, les identités Métier se recomposent. Il faut un manager capable d'accompagner ces transformations. Le CAIP qui a gagné la confiance de l'équipe est le facilitateur de toutes ces évolutions.

○ *Des prises de distance hors cadre* : des temps de recul et de ressourcement, des pauses (actives !) pour se donner le temps de penser le sens de ce que l'on fait. Ce colloque en regards croisés entre universitaires et praticiens-chercheurs, en fut l'exemple. Prémices de futures *floralies* pédagogiques et éducatives. La mise en perspective des expériences n'est pas seulement un faire-valoir, mais un *faire-penser* où s'interrogent les fondements communs. Un foyer d'intelligence partagée où se construit une communauté d'engagement. Un creuset où chacun recueille quelque pépite d'or et d'abord celle qui n'a pas de prix : la certitude que l'on peut prévenir solidairement le décrochage - celui d'un jeune comme celui d'un collègue (enseignant ou éducateur) en « dés-espérance ». Du climat relationnel dans l'équipe et de la qualité de son propre accompagnement dépend la qualité de l'accompagnement des jeunes.

Des jeunes, acteurs de leurs apprentissages et coacteurs de la communauté éducatrice.

Comment remotiver des élèves en situation de décrochage ? Comment, en amont, prévenir le décrochage scolaire ? Cette fois encore, sur la base des dispositifs et démarches pédagogiques et éducatives analysés, je retiens cinq traits essentiels.

○ *Apprendre à apprendre. L'élève acteur de ses apprentissages :*

Décèler les signes avant-coureurs du décrochage, aider le jeune à expliciter ses ressentis, construire avec lui un chemin de remédiation, est une première chose. Inventer un dispositif de remédiation adaptable au rythme de chacun et assurer des soutiens individualisés peut s'imposer. Mettre en œuvre des méthodes actives, impliquant les jeunes dans leurs apprentissages est, dans tous les cas, nécessaire. Apprendre à apprendre, permettre à chacun de comprendre les attendus de l'école et la manière personnelle dont il apprend est incontournable. Les voies d'intelligence sont diverses : la tête, le cœur, la main, disaient les anciens, ajoutons dans les pas d'Antoine de La Garanderie, les yeux ou les oreilles. Cela appelle une diversification des démarches pédagogiques. Et d'abord un autre regard sur le jeune, centré non pas seulement sur les manques (difficultés, besoins) mais sur la découverte de ses ressources et de ses talents. C'est ce regard positif qui permet au jeune de se voir lui-même positivement. La même conversion du regard s'impose concernant la famille.

○ *Apprendre à penser ensemble. Les jeunes, membres actifs d'une communauté apprenante :*

La simplification (infantilisante), censée assurer de premières réussites gratifiantes, s'avère souvent une impasse. A l'inverse, la confrontation à des situations-problèmes complexes, à résoudre en groupe, contribue à donner du sens aux apprentissages. La (re)motivation et la (re)socialisation, le pédagogique et l'éducatif se rejoignent dans la conception de la classe comme un *espace collaboratif* de construction de savoirs et de savoir-faire. L'atelier-philo, adaptable à tous les âges, avec ses règles de prise de parole, d'écoute et de confidentialité, est un autre exemple de cette communauté apprenante où se sentir penser ensemble, dans un cadre régulé et protecteur où chacun autorise l'autre et soi-même à occuper sa place.

○ *Apprendre à bâtir et à faire vivre l'espace relationnel de vie commune. Les jeunes, co-acteurs de la communauté éducatrice :*

De la classe à l'espace scolaire, la socialisation n'est pas seulement affaire de discipline imposée au nom d'un règlement institué. Le fameux apprentissage du « vivre ensemble » et l'éducation à la citoyenneté passent par la participation des jeunes à la construction de l'espace de vie commun et leur responsabilisation dans sa gestion. Lutter contre le décrochage scolaire, c'est aussi permettre aux jeunes de se vivre comme membres actifs de la communauté éducatrice. Maintes expériences ont montré leur capacité à s'approprier les outils de la pédagogie institutionnelle, ses rites (le conseil délibératif) et symboles (les ceintures de comportements). De façon plus générale, qu'il s'agisse du conseil de vie scolaire, ou, dans les Mecs, du conseil de vie sociale, la question n'est pas seulement de former les jeunes à donner leur avis sur des questions les concernant collectivement, mais de former les adultes à une véritable écoute de leur point de vue.

Apprendre à créer avec et pour d'autres. La pédagogie de projet et les médiations culturelles :

Des apprentissages scolaires au vivre ensemble, des chantiers internationaux à la production, avec les jeunes, d'un événement culturel, il s'agit toujours de les impliquer, en tant qu'acteurs, dans une dynamique d'apprentissage sensée qui les ouvre à eux-mêmes, aux autres et à des mondes : des univers culturels constitutifs de l'humain. A cet égard, la culture est un dépassement de soi pour se comprendre dans le monde. La créativité est la voie d'exploration de différents langages, de libération de modes d'expression qui passent par le corps et les émotions, de découverte de soi et de travail sur soi-même. Dans un projet collectif, la production d'une œuvre commune, dans les règles de l'art (du bel ouvrage) est un apprentissage du don pour d'autres, avec d'autres, où l'on se dépasse. La joie et la fierté qui en sont le fruit participent de la restauration de l'estime de soi et du sentiment d'appartenance à la communauté humaine. A-t-on suffisamment parlé des sources de plaisir dans ce colloque... ?

Au-delà des méthodes, la manière d'être et d'agir des adultes :

Permettre aux jeunes de se vivre et de se penser comme membre actif d'une communauté apprenante et éducatrice ne va pas sans risque. Le levier du changement a besoin d'un appui : une équipe professionnelle garante du cadre sécurisé. Il revient à cette dernière d'assurer la cohérence entre les moyens et les fins : une veille permanente qui réinterroge le sens des médiations pédagogico-éducatives mises en place, à l'aune de leur impact. Sachant qu'il n'y a ni recette, ni miracle. Le professionnel est par excellence l'homme ou la femme qui se donne la liberté d'agir autrement et improvise, dans une situation toujours singulière, le geste et la parole justes au bon moment. Le professionnalisme va de pair avec la disponibilité humaine qui accueille l'imprévu. Si innovation il y a, elle est fondamentalement, l'advenue chez un jeune d'un *être nouveau*. Seules les conditions favorables à cette émergence peuvent et doivent être garanties.

Quelques fondamentaux anthropologiques pour une pastorale de l'éveil créateur.

Il y a une dimension spirituelle inhérente à l'éducation comprise comme processus de « développement humain intégral ». Sinon, autant parler de formatage. Accéder au langage et aux différents langages (des maths aux arts plastiques), à la culture, à l'éthique, c'est entrer dans la vie de l'esprit. Des apprentissages scolaires au vivre ensemble, c'est toujours d'une plus-value d'être qu'il s'agit : être plus, plus avec d'autres et pour d'autres¹. Or le *saut* vers la vie de l'esprit est difficile. L'abstraction fait peur (ça prend la tête, disent les jeunes). L'ouverture à l'autre, l'inconnu (fût-ce celui qui est en soi) est une aventure risquée. Si saut à la perche il y a, la perche tendue est la *relation humaine*, le point d'appui est la *confiance*.

¹ Cf. allocution de Jean-Paul II à l'Unesco, 2 juin 1980.

Une confiance fondée sur une conviction elle-même fondatrice du métier d'éducateur, une *foi* partagée : tout jeune, quelle que soit son histoire, est capable de *résilience*. Il peut surmonter ses difficultés et d'entrer dans une dynamique de vie positive. Il a besoin pour cela d'adultes de confiance sur qui s'appuyer, c'est à dire aussi d'adultes qui lui fassent confiance et le responsabilisent. Cela vaut, redisons-le, pour les familles.

Les jeunes accueillis dans la Fondation d'Auteuil sont tous, d'une manière ou d'une autre, des blessés de la relation humaine : tout l'enjeu de la relation éducative est de *convertir la violence en relations humanisantes*. La posture professionnelle (l'écoute, le parler vrai) et la qualité de la relation humaine (l'amour du jeune) sont la voie du passage-transformateur pour une possible éclosion en lui de l'être nouveau - pour une petite pâque (*pessah*, en hébreu, *passage*, temps de la libération).

Le passage-transformateur vers un soi plus grand que soi-même passe aussi par un environnement protecteur et stimulant. Le sujet humain a besoin pour se construire dans une juste relation à l'autre d'une communauté où se transmet une mémoire, une culture, des manières d'être ensemble en humanité. Une communauté structurée par des *rites* et qui ménage aux plus jeunes des étapes de croissance *ritualisées*.

Dans une société qui ne connaît plus d'autres rites sociaux que commerciaux et qui confond communion avec consommation, il y a une vacuité de sens qui précipite des jeunes dans des voies mortifères. Dans une institution éducative, il est primordial de retrouver le sens du *symbolique* qui fait sens en reliant (*sym-bolos*) la personne et le collectif, l'espace et le temps, le visible et l'invisible, et qui permet à chacun de construire son propre récit de vie dans une histoire de *vie* partagée.

Toutes les conditions favorables étant assurées, nul ne peut prévoir l'instant où un jeune s'éveille à lui-même. La brèche où un *Je* advient à sa parole (en lieu et place des 'on') est imprédictible. Ce qui se transmet dans la qualité de la relation humaine est de l'ordre de l'insu. L'accueil de l'imprévu est une déprise : l'éveil créateur où un jeune (décroché) se ressaisit de son histoire, ne nous appartient pas.

Mais une Bonne nouvelle peut s'attester : cela est possible ! Elle dicte une exigence au niveau de la gouvernance : négocier avec les partenaires institutionnels les conditions nécessaires à l'expérimentation et résister à la pression (et tentation) de normalisation sécuritaire.

Il y a du transférable d'un contexte à l'autre : des dispositifs, des méthodes, des outils. Et il y a un incontournable : l'expérience vécue et réfléchi. C'est le chemin fait ensemble qui transforme :

SOYONS NOUS-MÊMES ET ENSEMBLE

LE CHANGEMENT QUE NOUS VOULONS POUR LES JEUNES ET AVEC EUX.