

Mesure d'impact des coopérations éducatives

Cycle de qualification organisé à Garges-lès-Gonesse (95)
journée du 12 mars 2020

Un cycle dédié à la mesure d'impact des coopérations éducatives

Éléments de contexte

De nombreux dispositifs visant à soutenir le développement de stratégies locales en matière d'éducation sont développés dans les territoires, afin de répondre aux besoins des populations. Projets éducatifs de territoire, volets éducatifs des contrats de ville, contrats locaux d'accompagnement à la scolarité... sont ainsi largement expérimentés, avec pour ambition notamment la mobilisation des acteurs autour des enfants, des jeunes et de leur famille. En 2019, une nouvelle expérimentation voit le jour, la cité éducative qui réaffirme la nécessité de renforcer la continuité éducative et l'ouverture du champ des possibles des jeunes en s'appuyant sur la capacité des acteurs des diverses politiques sectorielles œuvrant autour des 0-25 ans, à coopérer. Au-delà des sites labellisés, nombreux sont les territoires impliqués dans la réduction des inégalités, désireux de développer et de structurer des alliances au service de la réussite éducative de tous et de parcours sécurisés. C'est pourquoi le Pôle ressources, le CRPVE, Profession Banlieue avec la Fonda*, dont ils sont partenaires associés, proposent à tous les territoires et acteurs intéressés et concernés par les questions éducatives et l'accompagnement des publics jeunes, de consacrer deux journées à l'élaboration de stratégies collectives en matière éducative ainsi qu'à la mesure de leur impact.

Objectifs des 2 jours

Le sujet de la mesure de l'impact collectif permettra d'explorer philosophie, méthodes et moyens d'intervention pour mieux anticiper, maîtriser, les conditions d'émergence et de structuration de coopérations fructueuses en matière éducative.

> **J1** - Penser une **approche globale de l'éducation** pour articuler les interventions de chacun et s'appropriier les **principes de l'évaluation d'impact collectif** au service des ambitions éducatives territoire.

> **J2** - Poser les **éléments structurants des démarches d'évaluation d'impact collectif**, s'approprier des **éléments de méthode et outils** et **mobiliser son territoire** autour des coopérations éducatives et de l'évaluation d'impact collectif.

Un cycle construit avec la Fonda

Créée en 1981 sous la forme d'une association, la Fonda est le **laboratoire d'idées du monde associatif** (*Think Tank*). Elle a pour objectif de mettre en exergue les **évolutions actuelles** et de donner à la sphère associative la **capacité d'agir** dans ce contexte. Pour ce faire, elle utilise des **outils de prospective** ainsi que ceux **d'intelligence collective**.

Actuellement la Fonda expérimente et accompagne les acteurs locaux dans leurs changements, notamment sur la création de valeur dans « les territoires zéro chômeurs de longue durée »

La Fonda a **4 principales missions** : Production et le partage de connaissances ; mise en réseau des acteurs ; structuration des communautés d'action ; animation du débat d'idées.

Une première journée consacrée à l'impact collectif et l'évaluation

Objectifs de la journée

Cette exploration collective de la mesure d'impact des coopérations éducatives poursuit deux objectifs :

- > Avoir une **approche globale de l'éducation** avec une articulation des différents acteurs œuvrant dans la ville ;
- > Faciliter **l'appropriation des enjeux** des principes de **l'évaluation d'impact collectif**.

Participants

Une trentaine de participants ont répondu présents :

- > **4 représentants de l'Etat** avec 3 délégués du Préfet et 1 chef de projet Cité éducative à l'Education Nationale ;
- > La **grande majorité** travaille dans des **collectivités territoriales** sur les problématiques liées à la politique de la ville et/ ou à l'éducation ;
- > **Des acteurs associatifs** ;
- > 1 représentante d'un **conseil citoyen** ;
- > 1 **bailleur social** était représenté ;
- > Les acteurs économiques n'étaient pas représentés.

Programme de la journée

> Introduction

Guillaume Dejardin, directeur Pôle ressources & Bastien Engelbach, coordinateur des programmes de la Fonda

> De la transversalité à la coopération – une approche systémique de l'éducation

Quels sont les éléments qui vont déterminer la réussite éducative ? Quels peuvent être les impacts de l'éducation ?

> La coopération comme réponse à la complexité

Quelles expériences de la coopération ? Quels principes constitutifs de la coopération éducative

> Rêver... et évaluer

Quels rapports à l'évaluation ? Que voulons-nous collectivement transformer et donc évaluer ?

Séquence 1 - De la transversalité à la coopération (1/3)

Appréhender la complexité des questions éducatives, leurs croisements avec d'autres thématiques, ainsi que de formuler la « raison d'être » des coopérations éducatives.

Illustration de la transversalité à partir de l'Agenda 2030 et des Objectifs de Développement Durable (ODD)

Nés en 2015 de la fusion de différents agendas internationaux, à savoir les Sommets de la Terre et les Objectifs du Millénaire pour le Développement, l'Agenda 2030 et les ODD offrent une **vision d'ensemble** pour un **monde solidaire, juste et durable où personne n'est laissée de côté**.

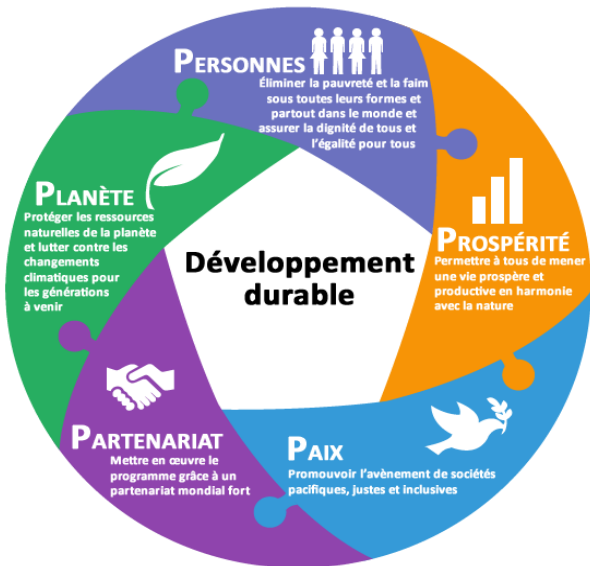
Les ODD constituent un **cadre de référence partagé**, c'est un **langage commun** pour faciliter l'appropriation des grands enjeux contemporains à toutes les échelles et **en impliquant tous les acteurs** (Etats, entreprises, société civile, villes, quartiers, etc.) dans la structuration de projets permettant d'y répondre. Ils adoptent une **approche transversale, systémique et universelle**.

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



- > **Les ODD permettent d'appréhender de façon transversale les enjeux actuels.** L'ODD 4 (une éducation de qualité) est en lien par exemple avec les ODD portant sur la santé et le bien-être ou encore la réduction des inégalités.
- > **Les ODD sont universels.** Ils s'adressent non seulement aux Etats (sans distinction Nord/Sud) mais aussi à tous les autres acteurs de toutes les échelles : les entreprises, la société civile, les citoyens... Pour atteindre les ODD, il faut les atteindre pleinement, c'est-à-dire à 100% afin de « ne laisser personne de côté ».
- > Les 17 ODD peuvent être regroupés autour des « **5 P** » : Personnes (ou Peuple), Prospérité, Planète, Paix et Partenariat. Ces « 5 P » sont reliés les uns aux autres, ce qui souligne la nécessité de les prendre en compte conjointement.
- > Pour les questions éducatives (ou toute autre problématique), ils offrent un **cadre de référence partagé**.

L'ODD 17 sur les partenariats est la **clef de voûte** pour atteindre pleinement les objectifs.



Séquence 1 - De la transversalité à la coopération ^(2/3)

Une illustration de la transversalité et la complexité des questions éducatives

Durant la séance, des sous-groupes ont été formés et chacun a été amené à s'emparer des ODD à partir du champ de l'éducation avec pour enjeux de **définir les ODD qui déterminent l'éducation et ceux que l'éducation impacte**. Les sous-groupes étaient amenés à argumenter leurs choix (synthèse page suivante), autrement dit la façon dont sont reliés les objectifs au prisme de l'éducation.

Après avoir renseigné les matrices ci-contre et pris connaissance des différentes productions, les participants ont pu faire part de leurs remarques et/ou questions sur les travaux des autres groupes. Plusieurs **enseignements** peuvent être tirés de cette première séquence :

- > La **nécessité d'apprendre à connaître les autres acteurs** ainsi que **d'expliciter et définir leurs attentes** ;
- > **Les questions éducatives sont transversales** (santé, institutions, inégalités, etc.) au regard de leur articulation aux autres ODD (9 ODD ciblés sur 16)
- > La coopération implique que les différents acteurs aient une **vision partagée des enjeux** de leur territoire.
- > Pour que la coopération fonctionne, il est important d'être dans une **posture** (individuelle et institutionnelle) **bienveillante, d'écoute et de partage**. Il faut aussi y consacrer du **temps**.
- > La coopération peut être **compliquée**, car elle demande de construire ensemble ce constat commun et de **s'accorder sur la représentation que nous avons des enjeux**.

Le travail à partir de la matrice proposée et des ODD permet de prendre conscience du caractère transversal des questions éducatives, d'échanger sur le sens des mots, de donner sens à une problématique et donc de co-construire une vision partagée en la matière.

Matrice de travail

Déterminants de l'éducation

ODD

En quoi cet ODD exerce-t-il une influence, positive ou négative, sur un projet éducatif ?

ODD

En quoi cet ODD exerce-t-il une influence, positive ou négative, sur un projet éducatif ?

OD

En quoi cet ODD exerce-t-il une influence, positive ou négative, sur un projet éducatif ?



Une éducation qui permet à chacun d'être acteur de son parcours, d'avoir accès à ses capacités et de les exercer

Impacts de l'éducation

ODD

En quoi une éducation de qualité permet-elle d'atteindre cet ODD ?

ODD

En quoi une éducation de qualité permet-elle d'atteindre cet ODD ?

ODD

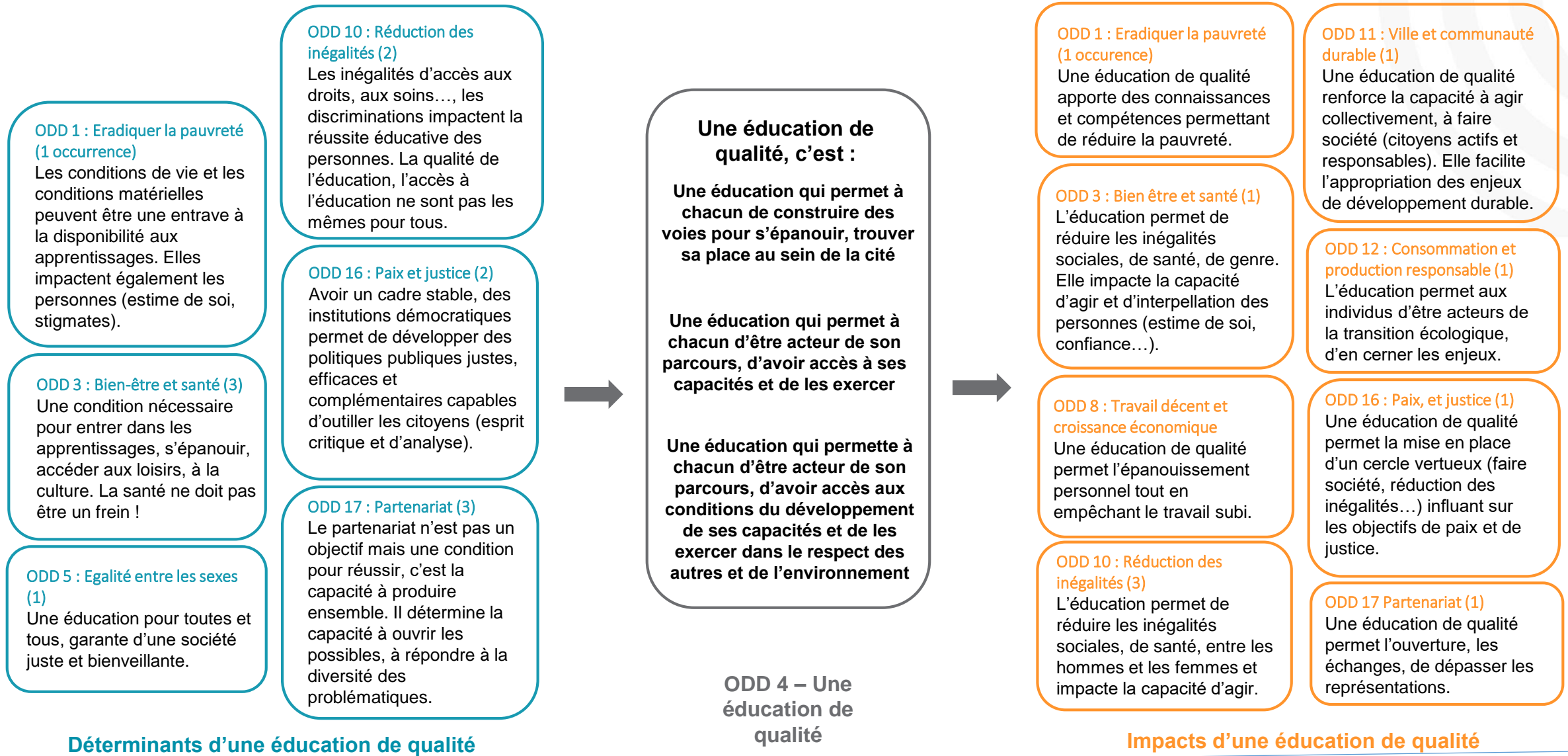
En quoi une éducation de qualité permet-elle d'atteindre cet ODD ?

La Fonda

9 ODD ciblés par les participants

Eradiquer la pauvreté, Bien-être et santé, Égalité entre les sexes, Travail décent et croissance économique, Réduction des inégalités, Ville et communauté durable, Consommation et production responsable, Paix et justice, Partenariat.

Séquence 1 - De la transversalité à la coopération (3/3)



Séquence 2 – La coopération comme réponse à la complexité ^(1/2)

Partager les représentations et expériences de la coopération, poser les principes de la coopération en matière d'éducation (projet de charte)

Des Objectifs de Développement Durable à la coopération

Définir une « éducation de qualité » et l'articuler entre ce qui contribue à la déterminer et ce qu'elle impacte met explicitement en évidence la pluralité des acteurs concernés, souvent de manière indirecte car œuvrant dans d'autres champs que l'éducation. Or, s'intéresser à l'éducation interroge d'autres politiques sectorielles : réduction des inégalités et de la pauvreté (Politique de la ville, action sociale, protection de l'enfance), de santé, logement, emploi, développement économique, développement durable... S'attaquer en profondeur à la complexité d'une problématique appelle à la mise en place de d'approches intégrées, de coopérations tant au niveau institutionnel qu'entre acteurs de terrain.

Aussi, il a été proposé aux participants, sous forme de débat mouvant, de partager leurs représentations de la coopération avant de s'intéresser aux enjeux de sa formalisation.

Un regard positif sur la coopération mais...

Les participants se sont accordés pour dire que **la coopération est nécessaire**, qu'elle **permet d'aller plus loin dans l'atteinte de ses objectifs** et **de s'enrichir**. Pour autant, plusieurs points de vigilance et prérequis ont été mis en évidence.

« Prérequis »

- > Définir un **but commun** ;
- > **Identifier les acteurs** et permettre **l'interconnaissance** ;
- > Identifier le **rôle de chacun** des acteurs et leur **complémentarité** pour atteindre les objectifs ;
- > Consacrer des **moyens** et du **temps** ;
- > Être dans une **posture** bienveillante, d'écoute et de partage ;
- > **Verbaliser, médiatiser les problèmes** ;
- > Mettre en place une **démarche évaluative dès le début de la coopération**.

« Points de vigilance »

- > La coopération doit être **utile et incarnée** ;
- > Une **formalisation à travers un cadre** qui permette de donner des éléments de repère communs (*process*), dépassant les seules personnes engagées ;
- > La coopération n'est pas qu'un partenariat, mais aussi un **réseau d'acteurs**.

Quelle place pour la contradiction et le conflit ?

Il est par ailleurs mis en évidence l'impératif à coopérer. La coopération est largement mise en avant, - voire il peut s'agir d'une injonction -, au sein des institutions mais le conflit dans le cadre de la coopération est souvent impensé, voire évacué. Les désaccords sont pourtant jugés nécessaires et fondateurs.

Séquence 2 – La coopération comme réponse à la complexité (2/2)

Structurer la coopération

La **pérennisation** de la coopération implique de **déterminer des principes de fonctionnement partagés**. Il s'agit ainsi de **consolider** en la formalisant et de **structurer** (partenariat institutionnel et réseau d'acteurs) l'évaluation des impacts de la coopération.

La **charte** constitue un outil pour que la coopération ait un **horizon de fonctionnement**. Elle constitue un **document pérenne et transmissible** qui comprend **des valeurs** (= ce qui nous importe), **des règles** (= comment nous voulons fonctionner) **et des objectifs** (= ce que nous voulons atteindre). Construire et rédiger une charte est nécessaire pour la mise en place d'une **stratégie d'impact collectif**. Cela suppose par ailleurs de s'entendre sur les termes employés et que la signification qu'on y associe fasse l'objet d'un consensus entre les acteurs engagés.

Premiers pas vers une charte

Il a été proposé aux participants, en employant la méthode « boule de neige », de s'essayer à la construction d'une charte. De cet exercice est issu la carte mentale suivante (valeurs, règles, objectifs) mettant en avant des éléments à prendre en considération.

Prendre en compte la diversité des points de vue

Bienveillance, culture professionnelle, respect, reconnaissance mutuelle, contradictions, écoute

Organiser les complémentarités, mutualiser (?)

Coordination, identification des acteurs, motivation commune, grandir/apprendre, ressources, implication,

Co-construire

Co-construction, *pilotage partagé*, disponibilité/ mobilité, élaboration commune

Définir un cadre commun, le sens du projet

Indicateurs d'évaluation, cadre commun, définition commune, engagement dans la coopération, *projet commun*, *parcours de l'enfants et du jeune*

Séquence 3 – Rêver... et évaluer

Qu'est-ce qu'évaluer ?

> Du grain à moudre proposé par la 27^{ème} région : https://www.youtube.com/watch?v=IF5_KFBLDKc&list=PLwKTQ-eVH0MsWbUp-8ZpV62BotPHFncDE&index=1

A partir de trois questions, (« l'évaluation ça sert à ... » ; « une bonne évaluation c'est ... » ; « l'évaluation ne doit pas être ... »), les participants ont réfléchi collectivement sur l'évaluation, notamment pour déterminer les critères d'une bonne évaluation.

Il ressort de ce travail que l'évaluation est un **outil de pilotage et de suivi d'un projet**, qui permet de voir si le projet a atteint son **objectif de transformation**, mais est aussi utile pour **valoriser et diffuser** auprès des acteurs les impacts générés. L'évaluation ne doit pas être un simple bilan, un outil de contrôle, ou une sanction. Elle ne doit pas, par ailleurs se limiter à une approche purement quantitative.

Une bonne évaluation ?

Pour les participants, une « bonne évaluation » dans le cadre d'une coopération éducative, implique **d'inclure les bénéficiaires**, notamment les enfants. Elle doit se fonder sur un **socle de valeurs et d'objectifs**, ainsi que sur une **bonne connaissance de l'environnement** et non pas seulement sur des indicateurs quantitatifs. Enfin, une démarche évaluative se pense **dès le début du projet**, et non *a posteriori*.

Il a été souligné l'importance d'avoir une coopération qui soit co-construite et participative. Enfin, a été soulevée la problématique de **l'imputabilité des effets** (quel(s) est/sont les auteurs du résultat observé) qui rend difficile l'évaluation d'une action.

Pour 2030, nous voulons

ODD	Objectif de transformation
ODD 1 Eradiquer la pauvreté	Des conditions de vie propices à une éducation de qualité ; Les mêmes droits pour tous et plus de déterminismes (sociaux, culturels...).
ODD 3 Bien-être et santé	Chaque enfant puisse développer et exprimer ses envies et talents, ait une bonne estime de soi ; L'égalité d'accès aux soins pour tous ; Tous les enfants soient en mesure de s'exprimer (émotions, pensées, envies...) Un égal accès pour tous aux pratiques culturelles et sportives.
ODD 10 Travail décent et croissance économique	Permettre aux jeunes des QPV d'avoir un accès à un parcours choisi ; Aucun élève bloqué dans son parcours scolaire ; Une école enfin vecteur de réussite pour tous.
ODD 17 Partenariat	Une école complètement « inclusive » pour l'ensemble de la communauté éducatives (familles, acteurs publics, associations...) Développer l'intergénérationnalité, le partage de connaissances, d'expériences et de ressources.

Conclusion de journée

Vers le temps #2

La seconde journée sera consacrée à des éléments plus pratiques après une première étape visant à stabiliser plusieurs concepts :

- > Transversalité et complexité des questions éducatives ;
- > La coopération comme réponse à la complexité ;
- > L'évaluation comme outil de pilotage des coopérations.

Il s'agira lors du temps #2 de **s'outiller sur l'évaluation d'impact** (structuration, référentiel, critères, indicateurs...) et aussi de **partager sur les coopérations existantes** (Programme de réussite éducative, Contrats locaux d'accompagnement scolaire, Cités éducatives).

Quelques ressources

- > Un article de la Stanford Social Innovation Review, « Canaliser le changement : comment réussir l'impact collectif »

https://www.researeussitemontreal.ca/wp-content/uploads/2015/08/canaliser_le_changement.pdf

- > Sur l'approche de la question de l'évaluation à partir de la notion de chaîne de valeur (explorée en deuxième journée), l'article de la Fonda, « De l'impact social à la chaîne de valeur élargie »

<https://fonda.asso.fr/ressources/de-limpact-social-la-chaine-de-valeur-elargie>

- > Pour une première approche, plus ramassée, de cette notion, on peut commencer par l'article « Comprendre le cycle de création de valeur sociale »

<https://fonda.asso.fr/ressources/comprendre-le-cycle-de-la-creation-de-valeur-sociale>

Retour des participants sur la journée

Une journée

Dense ;
Du brainstorming ;
De la convivialité et de la bienveillance ;
Une qualité d'écoute ;
Nous avons pratiqué la coopération en direct ;
Très (trop?) séquencé ;
Des territoires avec des problématiques très (trop?) différentes ;
des acteurs motivés.

Ce que nous gardons

L'importance de la bonne connaissance du réseau ;
Coopérer avec les familles ;
L'importance d'établir un langage commun et de définir les concepts de manière partagée ;
Des pistes pour des coopérations réussies ;
L'importance de revenir sur les fondamentaux (le sens de l'action).

En question

Comment faire mieux avec moins de moyens ?
Comment travailler les questions éducatives sans les acteurs de l'Education nationale ?
Comment réellement co-construire ?
Quelle(s) méthode(s) pour évaluer ?
Quel est le périmètre de l'éducation dans les politiques éducatives ? ;
Comment mettre en application la méthodologie et la réflexion apportées ?

Des envies, besoins

Mélanger les groupes de travail pour plus d'interconnaissance ;
Analyser des coopérations existantes (Cité éducative, PRIJ, PRE...) ;
Bien se centrer sur la question éducative ;
Afficher plus fortement le lien entre coopération et évaluation ;
Des partages d'expériences ;
Des outils concrets ;
Une plus grande présence de l'Education nationale.