



Evaluation finale externe des projets :

Plateforme EDUCASOL

Convention annuelle AFD CFR 1125 01 R (1er avril 2011 – 30 mars 2012)

Et

Appui à la structuration des acteurs de l'EADSI pour une meilleure implication des citoyens dans la construction d'un monde plus juste et solidaire et pour renforcer le dialogue avec les pouvoirs publics

Triennal AFD CFR 1144 01 S (1er avril 2012 – 30 mars 2015)

Projets d'Intérêt Général, Education au Développement

Résumé du rapport final

Version finale - 29 décembre 2014

Danièle Sexton
d.sexton@laposte.net

Présentation de l'évaluation

L'évaluation stratégique objet de ce rapport, concerne les actions de la plateforme EDUCASOL depuis 2011, regroupées au sein de deux projets (un projet annuel mars 2011- avril 2012 et un projet triennal avril 2012- mars 2015), projets financés principalement par l'AFD.

L'évaluation a cherché dans un premier temps à dresser un bilan rétrospectif des actions menées sur la base de divers critères (analyse de la pertinence et cohérence du projet, analyse des résultats et leur contribution aux changements). Elle s'est appuyée sur plusieurs sources d'informations (documentation, entretiens semi-directifs, temps collectifs), en tenant compte des avis des membres de la plateforme, de partenaires, et d'autres acteurs non-membres. Dans un deuxième temps, l'évaluation a initié une réflexion stratégique avec la plateforme EDUCASOL et ses membres, sur ses priorités et son modèle économique, sur la base du diagnostic partagé.

Les deux projets à évaluer s'inscrivent dans la continuité, même s'ils sont formulés avec quelques variantes. Leurs objectifs généraux restent ceux de la plateforme EDUCASOL d'après ses statuts : fédérer les acteurs d'Education au Développement et à la Solidarité Internationale (EADSI), favoriser des échanges d'expertises et ressources, représenter ses membres, et mener des actions de plaidoyer. En réponse aux préoccupations exprimées par l'AFD, le projet triennal en cours essaie de mettre l'accent sur des réalisations concrètes, menées avec divers acteurs, et des actions de communication pour plus de lisibilité.

Présentation des constats de l'évaluation

Des projets qui apparaissent pertinents et cohérents

Les deux propositions de projet (annuel et triennal) apparaissent bien pertinentes et cohérentes au regard des enjeux du contexte. Ceci confirme l'expertise d'EDUCASOL et de ses membres, leur connaissance du contexte, et leurs capacités d'analyse.

L'analyse montre qu'EDUCASOL a des projets qui s'inscrivent dans le domaine de « l'Intérêt général » :

- Les débats sur l'EADSI, les productions, contributions peuvent bénéficier à l'ensemble des acteurs du secteur, et ne sont pas réservés aux membres ;
- L'objet social concerne la promotion de l'EADSI, pour faciliter le « vivre ensemble », la citoyenneté, des valeurs de « liberté égalité fraternité », valeurs qui sont présentes dans notre constitution.

Les actions proposées vont dans le sens des enjeux du secteur et des attentes des membres, notamment:

- Le travail de questionnement sur le champ de l'EADSI, et de remise à plat, qui semble nécessaire tenant compte de l'évolution du contexte. Il doit alimenter une réflexion sur la stratégie nationale d'EADSI en France ;
- L'axe de plaidoyer et de représentation ;
- Les échanges entre membres et non-membres sur les pratiques, échanges qui sont une des raisons d'être et plus-value de la plateforme.

Les activités des projets n'ont cependant pas répondu à toutes les attentes actuelles de certains membres qui souhaitent une plus forte animation du réseau EDUCASOL et la mise en lumière des expériences des membres.

En termes de *pertinence* et *cohérence* des actions, il apparaît important de bien tenir compte de la diversité des membres d'EDUCASOL, autant dans leur nature (taille, ressources humaines disponibles, réseau / collectif ou structure individuelle) comme dans la diversité de leurs activités principales et publics visés.

Cette diversité doit amener EDUCASOL à proposer un éventail d'actions pour répondre aux attentes des membres, mais aussi à questionner ses modes de fonctionnement, de débat et de validation. Il est en effet très difficile de rechercher toujours le consensus dans un collectif pluriel.

L'appropriation de la plateforme par ses membres et son portage reste un enjeu et définit les ambitions pour EDUCASOL.

Une bonne mise en œuvre des projets

L'analyse globale du projet triennal et annuel montre une bonne capacité de mise en œuvre, même si certaines activités ont pu prendre plus de temps que prévu. On note notamment :

- Un travail minutieux interne de débats sur la définition de l'EADSI qui a su mobiliser les membres. Cette réflexion a été complétée par le chantier sur l'évaluation d'impact mené en partenariat avec le F3E, qui a permis d'aborder la réflexion sur les changements visés, la portée de l'EADSI et les questionnements sur comment mesurer ces changements ;
- Des actions de plaidoyer et représentation des acteurs de l'EADSI, en croissance, pour défendre le secteur auprès principalement des pouvoirs publics. ;
- Des efforts de communication vers les non-membres avec la révision des outils (site Internet), et la participation à de nombreux séminaires ;
- Des partenariats signés avec Coordination SUD, le Ministère de l'agriculture (en cours), le F3E. Une action menée en partenariat avec France Volontaires (Journée EDUCASOL sur la mobilité).
- Une avancée certaine en termes de structuration puisque EDUCASOL est devenue une association autonome depuis avril 2013.

Certaines activités n'ont pas été réalisées telles que des formations destinées aux collectivités territoriales, ou des actions de plaidoyer plus spécifiques (au-delà de la représentation du secteur).

La non-réalisation de ces actions est liée parfois à des agendas chargés avec un bilan qui n'est pas encore définitif (certaines activités se dérouleront encore lors du dernier semestre du triennal en 2015) mais aussi à des débats internes sur le rôle de la plateforme face à ses membres (par exemple dans le domaine de la formation, le plaidoyer). Ces débats renvoient aux questionnements sur la relation d'EDUCASOL avec ces membres, et le thème du portage du collectif (le « nous » ou le « vous »).

Ces questionnements plus organisationnels sont signe du renouveau de la plateforme qui, même si elle existe informellement depuis 10 ans, remet à plat ses modes de fonctionnement depuis 2 ans. Le passage de plateforme informelle à association questionne aussi les objectifs et l'ambition de la nouvelle structure.

Retour sur les résultats et contributions aux changements

L'analyse des résultats du triennal, montre qu'EDUCASOL a contribué à certains changements et met aussi en lumière divers enjeux pour la plateforme.

Le travail de réflexion sur la terminologie

Le travail de réflexion sur le sens de l'EADSI a permis de reconstruire une vision collective et aboutit à un changement de terminologie (Education à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale ECSI). L'issue de ce chantier valorise EDUCASOL, l'acteur collectif qui a mené le débat en France et a permis de se rapprocher de la terminologie européenne. Une journée d'échanges est prévue le 29 janvier 2015 pour communiquer sur le terme ECSI.

L'enjeu reste pour EDUCASOL de montrer, au-delà du concept et du terme à la mode de « citoyenneté », ce que EDUCASOL et ses membres font, comment, pourquoi, ce que cela change (contribution aux changements / impacts), et pourquoi l'ECSI est une mission d'Intérêt Général. L'enjeu du changement de terminologie est aussi de pouvoir relancer des contacts et envisager des partenariats avec d'autres acteurs qui travaillent transversalement sur « l'éducation à ».

Les services aux membres

En termes de services aux membres, la plus-value de la plateforme apparaît sur les aspects « échanges de pratiques, partage de réflexions » avec des temps comme « les journées EDUCASOL » ou les membres peuvent échanger avec d'autres structures membres et non-membres pour capitaliser, questionner leurs propres pratiques. Ces temps renforcent les capacités internes des acteurs, contribuent à faire évoluer des pratiques, et valorisent ponctuellement leurs savoir-faire. Le centre de ressources d'EDUCASOL, n'apparaît pas vraiment par contre comme un outil au service des membres pour l'échange et la capitalisation.

Le travail de réflexion sur la mesure du changement dans les projets d'EADSI / ECSI, en partenariat avec le F3E, a permis de sensibiliser les membres sur la mesure de l'impact, même si les acteurs restent interrogatifs sur le « comment ». EDUCASOL s'est déjà positionné pour poursuivre le chantier en participant activement au groupe de travail du F3E PRISME, prévu pour les 4 prochaines années,

qui accompagne 14 structures dont 6 membres d'EDUCASOL, dans une démarche de recherche action sur la mesure du changement.

Un enjeu serait de mieux répondre à cette demande d'échanges qui est prioritaire pour une majorité de membres qui souhaiteraient qu'EDUCASOL soit plus une « plateforme d'échanges » des partages d'expériences et d'outils. Ceci doit questionner les méthodes d'animation du réseau et d'accompagnement, mais aussi le fonctionnement interne et les formes de participation et mobilisation des membres. L'enjeu apparaît également de définir le rôle d'EDUCASOL dans le domaine de la formation, face à des demandes et besoins à mieux identifier, et en respectant un principe de subsidiarité et de recherche de synergie avec ses membres qui sont pour certains, déjà des acteurs de formations (avec une expertise, un agrément).

Le plaidoyer

Le triennal devait donner à EDUCASOL la possibilité de développer des actions de plaidoyer et être reconnu comme un acteur clé du secteur. Cet objectif a été atteint en ce qui concerne le plaidoyer de défense et promotion du secteur de l'EADSI /ECSI (plaidoyer syndical). En effet, EDUCASOL a gagné une place dans les instances de débats tels que la CNDSI et certains chantiers du cadre de réflexion CIT / AFD. Elle a obtenu également une reconnaissance par Coordination SUD qui lui donne mandat pour représenter les acteurs français au sein du DARE FORUM. Son action est bien en cohérence avec les attentes de ses membres qui souhaitent qu'EDUCASOL assume le rôle de défense du secteur et de représentation des membres. EDUCASOL a ainsi contribué aux débats et argumentaires qui ont permis la reconnaissance de l'EADSI /ECSI dans la loi d'orientation, aux débats sur la réforme du cadre d'intervention de l'AFD qui devrait aboutir prochainement à une hausse du pourcentage maximum de financements publics dans les co-financements. Ce plaidoyer a également été déployé ponctuellement vers des députés, pour reprendre une campagne coordonnée au niveau européen, et a abouti à l'inclusion d'un texte sur l'EADSI dans les politiques du parlement européen.

Par contre, EDUCASOL n'a pas vraiment réussi à mener et faire aboutir un plaidoyer plus spécifique et thématique vers certains acteurs cibles en France comme le Ministère de l'Education Nationale (MEN), ou les collectivités territoriales. Certains membres d'EDUCASOL ont cependant des attentes de plaidoyer plus proactif, vers ces acteurs cibles ou sur des thématiques particulières. Certains affirment le besoin de poursuivre et amplifier un plaidoyer vers le MEN pour réclamer une éducation de qualité qui prévoit et ouvre plus d'espaces à l'EADSI /ECSI. D'autres membres d'EDUCASOL, souhaitent porter un plaidoyer vers d'autres acteurs, en milieux non-scolaires. L'AFD encourage à son niveau EDUCASOL à développer son travail de plaidoyer et d'influence.

L'enjeu pour EDUCASOL serait de mieux définir dans un premier temps ses priorités de plaidoyer pour cadrer et donner une efficacité à son travail de plaidoyer syndical et éviter un éparpillement. Pour mener un plaidoyer efficace, il faut être en capacité de fournir un argumentaire, une expertise en temps voulu, avec une forte réactivité. Il est donc préférable de bien délimiter ses cibles et définir des partenariats pour mieux porter les dossiers (le positionnement et mode de fonctionnement reste à préciser avec Coordination SUD par exemple).

L'enjeu serait de définir également dans un deuxième temps sur quels thèmes et vers quels publics prioritaires EDUCASOL peut / doit développer un plaidoyer plus spécifique et thématique, en réponse aux attentes de certains membres. Il apparaît un enjeu de définir des stratégies d'actions à divers niveaux et espaces du territoire.

Pour le plaidoyer (qu'il soit plus syndical ou thématique.) EDUCASOL devra pouvoir présenter un argumentaire, pour montrer le poids de l'EADSI /ECSI, des changements visés / induits, des besoins de citoyenneté... et de ce que EDUCASOL représente. L'enjeu futur est donc de mettre en place des outils pour construire et étayer cet argumentaire.

L'enjeu reste aussi de consolider le portage interne de la dynamique européenne, que ce soit pour le plaidoyer, ou transversalement pour les échanges d'expériences, les débats sur le secteur etc.

L'irrigation d'autres milieux

L'ouverture de la plateforme vers d'autres milieux a été encouragée par l'AFD, qui avait manifesté son souhait d'une plus grande ouverture du réseau. Dans les faits, on constate au cours de ce triennal, la participation de nombreuses structures non-membres aux « journées EDUCASOL » journées d'échanges ou les membres sont parfois minoritaires. Divers acteurs de l'ESS ; de l'éducation populaire, ou de l'environnement ont été mobilisés par EDUCASOL pour intervenir et témoigner, ou sont venus pour assister à ces journées d'échanges.

Le centre de ressources (site internet avec ses diverses rubriques) diffuse également de l'information aux non-membres et au public en général, qui peut rechercher des informations sur le secteur. Dans les faits, il semble que ce soit les non-membres qui l'utilisent le plus, les membres ayant leurs propres sources d'informations. Il reste difficile d'apprécier quelle est l'utilisation et le rayonnement du site : les quelques statistiques disponibles montrent une utilisation assez réduite (mais ces statistiques ne sont pas complètes). Le rayonnement d'EDUCASOL se fait aussi via sa participation à la revue *Altermondes*, vendue en kiosque depuis octobre 2014.

Des partenariats ont été formalisés avec le F3E sur une collaboration dans le temps (participation au projet PRISME) et un cadre de collaboration général a été établi avec Coordination SUD mais il est encore à préciser. Une journée EDUCASOL sur le volontariat, a été organisée avec France Volontaires. Ces partenariats permettent d'asseoir l'action de la plateforme dans une recherche de synergie, et renforce sa légitimité.

Des demandes d'adhésions ont repris en 2014 (après une période de gel des adhésions, le temps à la plateforme de se structurer). Il y a eu 2 nouveaux membres, mais aussi 2 refus (une structure considérée trop jeune, une autre structure considérée pas assez centrée sur l'EADSI). Suite à certains débats dans le cadre de l'évaluation, EDUCASOL a validé en octobre 2014 une simplification de sa procédure d'adhésion, procédure qui reste exigeante conformément aux souhaits des membres. Dans les faits, le nombre de structures membres a baissé du fait de la disparition de certaines structures et du choix de retrait d'autres.

Les enjeux pour EDUCASOL en termes de rayonnement, résident dans la recherche de stratégies de diffusion des concepts et pratiques d'ECSI au-delà des membres, dans d'autres réseaux. Comment aller plus loin avec les autres acteurs, au-delà des collaborations ponctuelles? Un autre enjeu apparaît : celui de la mise en réseaux avec les représentants des sociétés civiles des pays du Sud et avec leurs initiatives d'éducation populaire, éducation et mobilisation.

Les changements institutionnels

Le changement de statut et de gouvernance d'EDUCASOL et son autonomisation est un élément marquant du triennal. Il a été souhaité et bien accueilli par les membres et par les partenaires de la plateforme. EDUCASOL gagne en lisibilité et visibilité. Cette dynamique lui permet de dépasser certaines tensions qui ont pu exister ces dernières années, et de reprendre une réflexion sur les objectifs / le fonctionnement du collectif / sa gouvernance, réflexion qui n'est pas encore achevée et à laquelle cette évaluation doit contribuer. On constate une implication des membres dans la gouvernance mais il existe parfois une inertie dans la prise de décisions, liée à la complexité de tout acteur collectif pluriel. Le rôle des salariées reste central.

Les enjeux apparaissent de poursuivre la consolidation d'EDUCASOL avec la définition souhaitable de son projet stratégique (au-delà de projets triennaux avec l'AFD).

Un autre enjeu est celui du fonctionnement et de la participation : comment dynamiser le réseau avec un plus grand portage par les membres malgré les contraintes et limites institutionnelles de chacun? Quel fonctionnement adopter pour les prises de décisions dans un réseau pluriel ?

Le modèle économique

Force est de constater que le modèle économique d'EDUCASOL est fragile, avec une forte dépendance de l'AFD, son financeur principal, et un seul projet triennal qui regroupe l'ensemble des activités. Par ailleurs EDUCASOL, comme de nombreuses plateformes, a de grandes difficultés à obtenir des cofinancements privés pour des actions qui sont peu visibles et intégrées au triennal AFD. La réflexion sur le modèle économique a été entamée en CA et AG, les diverses pistes de mobilisation de fonds privés via les fondations ont été testées, et la participation financière des acteurs d'EADSI aux activités a été évoquée. Le plaidoyer est développé avec Coordination SUD pour obtenir une hausse des pourcentages de fonds publics dans les cofinancements.

Les enjeux apparaissent d'un plaidoyer efficace pour faire évoluer les conditions de co-financements mais aussi pour sensibiliser les pouvoirs publics sur les besoins de financement des collectifs pour leurs missions récurrentes d'animation de réseau. L'autre enjeu est celui de définir comment augmenter les fonds propres ce qui suppose un débat interne sur les contributions éventuelles des non-membres aux coûts des activités, et une réflexion sur les rétributions éventuelles des membres qui mènent des formations.

Une réflexion s'impose enfin sur le besoin de mutualiser davantage les moyens au sein de la plateforme et notamment les ressources humaines puisque ces ressources ne sont pas extensibles.

Les avancées de la réflexion stratégique

La réflexion stratégique a amené EDUCASOL à proposer les orientations suivantes :

- EDUCASOL doit développer l'aspect « réseau d'échanges » et poursuivre son action collective de plaidoyer
- EDUCASOL doit jouer un rôle dans le domaine de la formation. La plateforme pourrait valoriser et diffuser les offres de formation de ses membres (catalogue), développer un plaidoyer pour inciter divers publics à recourir à la formation et faire reconnaître ces formations dans les dispositifs de financement de la formation professionnelle, et développer une nouvelle offre de formation suivant les besoins (à identifier). Un groupe de travail interne « formation » qui réunit les membres intéressés doit préciser les orientations.
- EDUCASOL doit préciser son plaidoyer et développer ses stratégies, autant pour développer la défense du secteur (plaidoyer syndical) comme pour des actions spécifiques vers certaines cibles. Un groupe de travail interne « plaidoyer » qui réunit les membres intéressés doit préciser les orientations.
- Pour développer le réseau d'échanges, EDUCASOL doit renforcer l'animation du réseau. Des thèmes d'intérêts sont à identifier. Les membres souhaitent pouvoir également capitaliser et mettre en lumière leurs pratiques. Le CA doit poursuivre la réflexion pour définir comment renforcer l'animation du réseau et la capitalisation.

Recommandations

Suite à ce processus, différentes recommandations peuvent être formulées (selon le point de vue externe de l'évaluatrice qui a accompagné EDUCASOL pendant ces six mois). L'ensemble des recommandations sont présentées et détaillées dans le rapport final complet. Les principales recommandations sont présentées ci-dessous.

Recommandations sur la stratégie à court et moyen termes :

- ✓ Définir un projet transitoire pour 2015 qui permettra de poursuivre la réflexion stratégique d'EDUCADOL, tester certaines activités et préparer un projet plus conséquent triennal.
- ✓ Elaborer un projet institutionnel (plan stratégique à 5 ans) sur la base des réflexions déjà menées, qui puisse aider EDUCASOL à définir ensuite divers projets et programmes, et communiquer vers des partenaires. Solliciter si besoin un appui du dispositif DLA ou FRIO.
- ✓ Profiter de l'année transitoire pour tester de nouvelles activités / orientations et mode de fonctionnement (dans le domaine de la formation, la capitalisation, le plaidoyer, au niveau du fonctionnement interne).
- ✓ Identifier au cours de l'année des partenariats sur les divers axes de travail et discuter avec ces partenaires de leur implication éventuelle dans un prochain triennal à co-construire.

Recommandations pour la formulation de nouveaux projets

- ✓ Mettre en place un observatoire des pratiques (sur un territoire limité dans un premier temps pour que cela soit faisable) dont l'objectif serait de recueillir des données plus détaillées quantitatives et qualitatives sur les activités menées en EADSI, pour pouvoir ainsi enrichir les argumentaires de plaidoyer d'EDUCASOL et également enrichir ses autres actions (pour proposer des échanges, animer des dynamiques de capitalisation etc.).
- ✓ Mobiliser divers partenaires pour cet observatoire suivant leurs propres intérêts, tels que le MEN, le réseau RED, CUF et des collectivités territoriales, le FONJEP, les réseaux régionaux, France Volontaires.
- ✓ Animer le réseau en proposant de mettre en place divers groupes de travail internes sur les sujets d'intérêts des membres pour capitaliser des expériences, les mettre en lumière, élaborer certaines publications.
- ✓ Identifier les besoins de formation (en interne au sein des membres et de leurs antennes / démembrements, et en externe).

- ✓ Développer une offre de formation globale EDUCASOL qui reprenne les offres des membres actuellement impliqués en formation et propose le cas échéant de nouvelles formations.
- ✓ Définir comment EDUCASOL peut poursuivre au sein du réseau un travail de formation et accompagnement de ses membres sur le thème de la mesure du changement, en lien avec le projet PRISME et le F3E.
- ✓ Délimiter le travail de « plaidoyer syndical » en définissant quelques priorités et en réduisant les efforts sur des chantiers où EDUCASOL a moins de plus-value. Renforcer la concertation et recherche de synergie avec Coordination SUD pour porter des positionnements communs.
- ✓ Identifier des thèmes d'intérêts prioritaires et les capacités de mobilisation des membres pour définir quelques actions de plaidoyer plus spécifique / thématique vers des cibles identifiées (en milieu scolaire et non scolaire).
- ✓ Opter pour développer un « plaidoyer par l'action » en cherchant à établir des partenariats stratégiques avec certains acteurs, partenaires et à la fois cibles du plaidoyer (notamment pour la mise en place de l'observatoire des pratiques).

Recommandations sur le fonctionnement de la plateforme

- ✓ Déléguer des actions aux membres pour favoriser leur mobilisation et le portage des divers chantiers (en inscrivant ces groupes de travail dans leurs propres agendas)
- ✓ Prévoir en amont des montages financiers qui permettent de prendre en charge certains frais des membres prêts à se mobiliser et porter ces chantiers.
- ✓ Adopter des règles de consultation plus souples qui ne cherchent pas forcément le consensus de tous sur chaque chantier / groupe de travail, mais une décision collective des membres les plus impliqués sur le chantier.
- ✓ Améliorer la stratégie et les outils de communication externe, et l'évaluer régulièrement.
- ✓ Réviser et améliorer la stratégie et les outils de communication interne en cherchant notamment à faciliter le travail à distance (un enjeu fort dans un réseau).
- ✓ Renforcer l'équipe technique en facilitant l'accès à des formations éventuelles mais aussi par un accompagnement et soutien sur certains aspects, en mobilisant d'autres ressources humaines des propres structures membres en appui.

Recommandations sur le modèle économique

- ✓ Amplifier la recherche de financements publics et privés en formulant divers projets sur la base du plan stratégique et des grandes orientations.
- ✓ Identifier quels financements européens pourraient être sollicités et mobiliser les membres du réseau qui ont une expérience en financements européens pour appuyer l'équipe technique dans la formulation de projets européens.
- ✓ Poursuivre le plaidoyer pour faciliter le financement de la plateforme.
- ✓ Préciser les services réservés aux membres pour inciter des structures à adhérer et reprendre des discussions avec des structures proches pour relancer des adhésions.
- ✓ Définir une politique pour la formation qui permette de renforcer le modèle économique d'EDUCASOL (contribution solidaire pour le réseau sur les revenus de la formation dispensée par les membres dans le cadre de l'offre globale EDUCASOL).
- ✓ Promouvoir la formation professionnelle au sein des structures membres (des chargés de mission ECSI mais aussi de leurs collègues, personnel des antennes etc...) pour mobiliser des revenus de la formation professionnelle (pour financer les formations de l'offre globale EDUCASOL, et apporter ainsi quelques revenus à EDUCASOL et ses membres formateurs).

EDUCASOL doit maintenant analyser et discuter ces diverses recommandations qui sont nombreuses mais portent sur des aspects différents (stratégiques, plus opérationnels, de fonctionnement interne).