

MESURER L'IMPACT DES COOPERATIONS ÉDUCATIVES

Synthèse du cycle de qualification

Les CRPV franciliens



Pôle Ressources
Ville et développement social



Centre de Ressources
POLITIQUE DE LA VILLE
en Essonne, Val-de-Marne, Seine-et-Marne



PROFESSION
BANLIEUE

Avec le soutien de



PRÉFET
DE LA RÉGION
D'ÎLE-DE-FRANCE
Liberté
Égalité
Fraternité

Nos intentions

- Présentation du cycle de formation, de la démarche et du contexte.

Les ODD, un cadre de référence partagé pour l'action collective

- Présentation et appropriation des ODD

Coopérer : une construction pour être co-auteur d'une œuvre commune

- *Prérequis et points de vigilance*
- *L'évaluation comme support à la coopération.*

Modéliser l'évaluation d'une coopération éducative

- Modélisation et notions clefs
- Stratégie d'impact collectif et chaîne de valeur élargie
- Les parties prenantes de la coopération (bénéficiaires et contributeurs)

Synthèse des principaux enseignements

> Nos intentions



> **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**. Par ailleurs, en 2020, les impacts de la crise sanitaire et de sa gestion ont donné à voir, sous un jour nouveau, les enjeux liés à la continuité éducative avec la nécessité pour les acteurs de la Politique de la ville de renforcer leurs alliances, afin de limiter le décrochage scolaire et les conséquences de la crise sur la vie des enfants, des jeunes et de leurs familles.

C'est pourquoi le Pôle ressources, le Centre de ressources politique de la ville en Essonne, Val-de-Marne et Seine-et-Marne, Profession Banlieue, avec la Fonda, dont ils sont partenaires associés, ont proposé à tous les territoires et acteurs concernés par les questions éducatives et l'accompagnement des publics jeunes, de consacrer une journée en présentiel suivie de 3 ateliers en distanciel à l'élaboration de stratégies collectives en matière éducative ainsi qu'à la mesure de leur impact.

> **Objectifs du cycle de qualification**

Le sujet de la mesure de l'impact collectif permet 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.

> **Journée présentiel (Evry-Courcouronnes et Garges-lès-Gonesse)** - Penser une **approche globale de l'éducation** pour articuler les interventions de chacun et s'approprier **les principes de l'évaluation d'impact collectif** au service des ambitions éducatives territoire.

> **3 ateliers en distanciel** - 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.

- Atelier 1 : exploration des notions-clefs, définition de son objectif de transformation et des impacts visés
- Atelier 2 : identification des obstacles, définition des critères de réussite, formalisation des indicateurs
- Atelier 3 : cartographie de son écosystème et formalisation de la chaîne de valeur



> Nos intentions



> Un cycle de qualification construit en partenariat ente les CRPV franciliens et 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 missions principales** : Production et le partage de connaissances ; mise en réseau des acteurs ; structuration des communautés d'action ; animation du débat d'idées.

> Capitalisation

Ce cycle de qualification a réuni plus d'une centaine de participant.e.s de toute l'Île-de-France, œuvrant dans le domaine de l'éducation (Education nationale, collectivités territoriales, centres sociaux, services jeunesse, services enfance, programmes de réussite éducative, services de l'Etat, associations...). Il articulait des séquences de présentation de concepts avec des mises en situation pour, d'une part, appréhender la complexité de la coopération et de l'évaluation, d'autre part, penser les enjeux éducatifs de manière globale. Nourrie tout à la fois des apports partagés lors de ces différents temps et des productions et réflexions des participant.e.s, la présente capitalisation reprend les parti-pris du cycle de qualification :

- La nécessité en premier lieu de **comprendre l'utilité et l'intérêt de faire ensemble**. Le travail sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) permet, au travers de la transversalité des questions éducatives, de fédérer les acteur.rice.s autour d'un projet commun.
- Mais *faire ensemble* ne se décrète pas et ne s'improvise pas. Pour y parvenir, **les différentes étapes permettant de structurer la coopération sont détaillées** au sein de ce document.
- Enfin, **l'évaluation comme partie intégrante de la coopération**, essentielle à double titre pour mesurer si les résultats attendus par la coopération ont bien été générés et pour améliorer la façon de faire ensemble (la manière dont la coopération est pilotée par les acteurs...).

La présente synthèse est par ailleurs accompagnée d'**une boîte à outil** permettant de retrouver les « exercices » susceptibles d'être réinvestis pour donner vie aux projets éducatifs portés dans les territoires. En *creative commons* **ces documents sont donc pleinement réutilisables par tou.te.s les acteur.rice.s intéressé.e.s par les questions d'éducation, d'évaluation et de coopération.**





Partie 1 : Les ODD, un cadre de référence partagé pour l'action collective



Les ODD un cadre de référence pour faire ensemble



> Dans le cadre de l'Agenda 2030, les Objectifs de Développement Durable (ODD) offrent une vision d'ensemble pour un monde solidaire, juste et durable.

Approche transversale, systémique et universelle.

> Ils donnent un cadre de référence partagé pour l'action collective. C'est un langage commun.

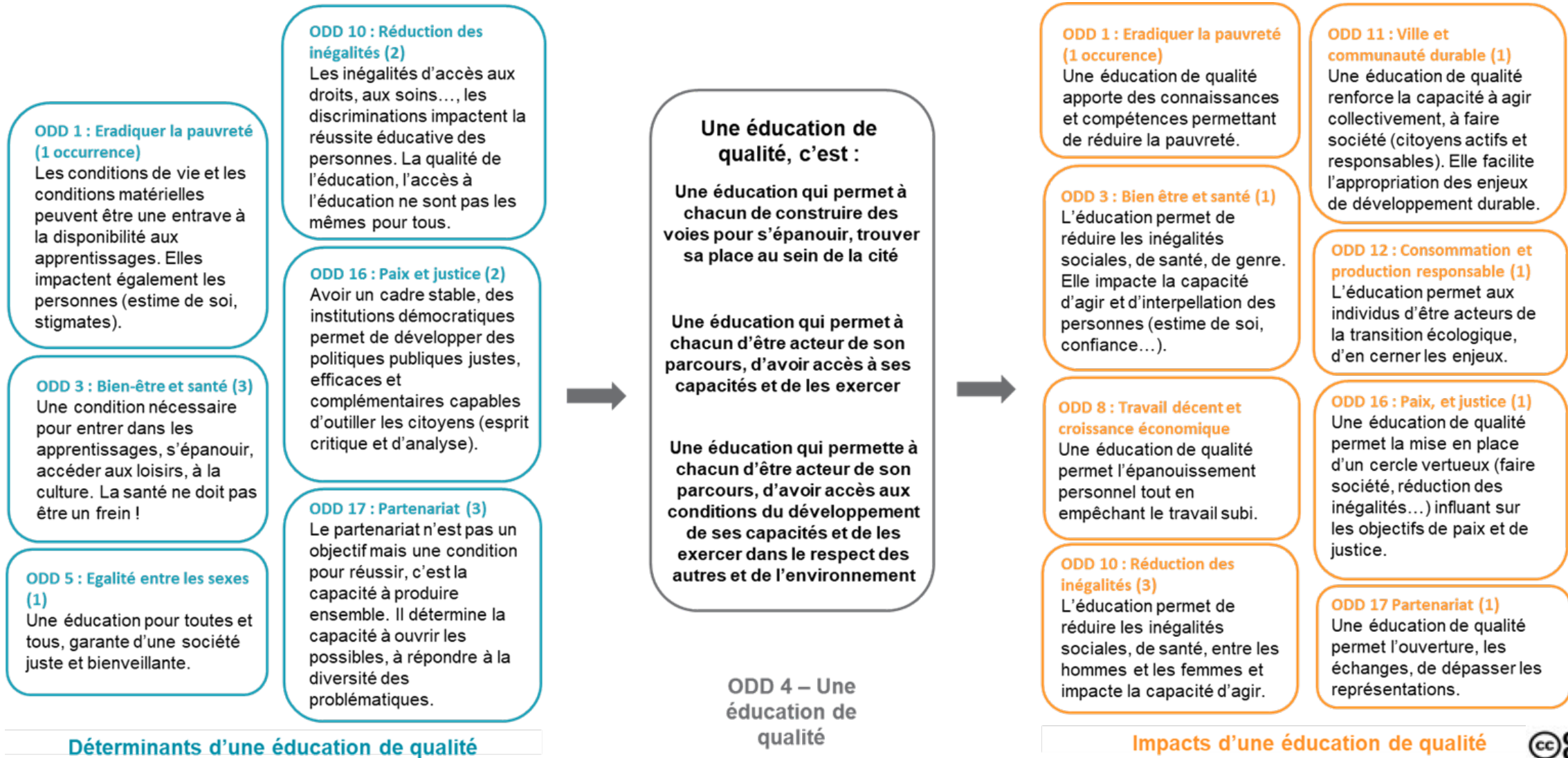
> L'ODD 17 sur les partenariats est la clef de voûte pour atteindre pleinement les objectifs.

Les ODD constituent un cadre de référence commun à l'action collective. Les exemples produits lors de la première journée du cycle (pages suivantes), fruits d'une coopération entre acteurs, illustrent pleinement la complexité des questions éducatives et permettent de toucher du doigt les enjeux de mobilisation et de coopération au regard des éléments qui impactent une éducation de qualité et des effets d'une éducation de qualité sur un territoire donné.

La coopération, être co-auteur d'un œuvre commune, est la réponse adaptée à ces enjeux complexes, en mobilisant les parties prenantes. Cela permet d'avoir un pouvoir transformateur nettement plus important que si chaque acteur agissait en silo et sans se coordonner.



Les ODD un cadre de référence pour faire ensemble



> Les ODD un cadre de référence pour faire ensemble



LES DETERMINANTS DE L'EDUCATION

ODD 1 - PAS DE PAUVRETE

- > La pauvreté engendre 1 manque de sérénité nécessaire aux apprentissages et au développement de soi (Cf. Pyramide de Maslow)
- > La priorité en situation de pauvreté c'est gagner de l'argent (Cf. Attractivité des activités illicites)
- > La pauvreté peut générer un sentiment d'exclusion

ODD 3 - BONNE SANTE & BIEN-ETRE

- > Il faut être « disponible » pour entrer dans les apprentissages
- > La santé génère ce qu'on appelle les « empêchés d'apprendre » (Cf. Accès à ses capacités)
- > La santé mentale est 1 élément très important : celle des enfants, mais aussi des parents (Cf. Parentalité et continuité éducative)
- > Le manque de prise en charge par les professionnels de santé
- > L'estime de soi
- > Les respects écologiques
- > L'épanouissement général est nécessaire pour favoriser une éducation de qualité

ODD 10 – INEGALITES REDUITES

- > La construction dès la petite enfance d'un socle commun pour ~~tous~~
- > Favoriser l'accès à l'éducation, sans discrimination

ODD 17 – PARTENARIATS POUR LA REALISATION DES OBJECTIFS

- L'élaboration d'objectifs communs va...
- > faciliter l'accompagnement
- > améliorer la visibilité
- > multiplier les compétences
- > croiser les regard

ODD 16 - PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES

- > Il faut être attentif au sentiment d'injustice chez les jeunes
- > Le climat social national (gilets jaunes) et le contexte géopolitique (Israël/Palestine, le terrorisme islamiste, les problématiques migratoires, ...) ont des répercussions sur le climat social des QPV
- > Un fonctionnement efficace des institutions garantit l'accès aux droits
- > La compréhension des institutions et de la justice est un socle nécessaire
- > La force des cultures professionnelles peut rendre difficile la coopération (ex : le secret professionnel)
- > L'incarnation et la traduction en fait de l'intérêt général
- > Le cadre institutionnel doit être soutenant
- > Tout le monde doit être informé de ses droits
- > Des moyens suffisants pour l'éducation nationale

ODD 4 : UNE EDUCATION DE QUALITE ...

... permet à chacun.e d'être acteur.rice de son parcours, d'avoir accès à ses capacités et de les exercer

LES IMPACTS DE L'EDUCATION

ODD 16 - PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES

- > L'éducation de qualité permet à une population de perpétuer/améliorer sereinement le fonctionnement de ses institutions.

ODD 8 – TRAVAIL DECENT & CROISSANCE ECONOMIQUE

- > L'orientation et l'information permettent de faire de vrais choix
- > L'éducation va également impacter l'efficacité de l'organisation du travail, la qualité des conditions de travail

ODD 5 – EGALITE ENTRE LES SEXES

- > Une éducation de qualité favorisera la justice entre les sexes
- > Elle permettra aussi, via la continuité éducative, d'ouvrir l'esprit et de multiplier l'expression de représentations différentes.

ODD 12 – CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES

- > Une éducation de qualité permettra de créer une conscience collective
- > Elle permettra aussi de sensibiliser aux enjeux liés à la « durabilité »

ODD 10 – INEGALITES REDUITES

- > L'éducation de qualité permet de sensibiliser à la problématique de l'égalité
- > Elle permet également de prendre conscience des enjeux
- > Elle favorise la réalisation de choix avisés

ODD 11 – VILLES & COMMUNAUTES DURABLES

- > L'éducation va faciliter la prise de conscience et la responsabilisation
- > Elle permettra de former des acteur.rice.s/contributeur.rice.s
- > Elle rendra tangible le fait qu'on fait partie d'une communauté



Partie 2 : Coopérer, être co-auteur.rice d'une œuvre commune

> Coopérer, être co-auteur.rice d'une œuvre commune



> Structuration de 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 acteur.rice.s concerné.e.s, 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 d'approches intégrées, de coopérations tant au niveau institutionnel qu'entre acteur.rice.s de terrain.

Bien que la coopération soit nécessaire, bien qu'elle permette d'aller plus loin dans l'atteinte de ses objectifs et de s'enrichir, elle ne va pas de soi.

> Prérequis pour une coopération « réussie » <

- Avoir une vision partagée des enjeux du territoire
- Définir un but commun (objectif de transformation) de façon collective
- Identifier les acteur.rice.s et permettre l'interconnaissance
- Adopter une posture bienveillante, d'écoute et de partage
- Verbaliser, médiatiser les problèmes
- **Mettre en place une démarche évaluative dès le début de la coopération, qui soit construite collectivement.** Elle permet de structurer et d'assurer le bon fonctionnement 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'acteur.rice.s
- Quelle place pour le conflit, le désaccord, la régulation qui constituent souvent des impensés dans les coopérations ?

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'acteur.rice.s) 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)
- 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 acteur.rice.s engagé.e.s.

> Coopérer, être co-auteur.rice d'une œuvre commune



> L'évaluation, un élément structurant de la coopération

L'évaluation est une démarche qui permet de recueillir des informations et produire une analyse, pour décider de la poursuite ou de l'adaptation d'un projet.

Il s'agit donc de **produire une connaissance utile aux acteur.rice.s** (porteurs de projet, financeurs).

Elle revêt une utilité interne car elle produit une connaissance utile pour la coopération et facilite la prise de recul sur l'action déployée, en l'analysant sous différents angles. On peut ainsi décider d'améliorer, de transformer, d'interroger les pratiques... En cela, **l'évaluation renforce la coopération**. Par ailleurs, elle est l'occasion pour les partenaires financiers et institutionnels de mieux comprendre ce qu'ils financent et l'utilité des financements. Elle permet donc de rendre compte et crédibiliser le projet.

[Du grain à moudre proposé par la 27ème région](#) (cliquez!)

En bref :

- L'évaluation est un outil de pilotage et de suivi du projet, qui se pense dès le départ.
- Elle permet d'observer si l'objectif de transformation est atteint. C'est aussi un outil pour valoriser et diffuser les impacts générés.
- Il est nécessaire qu'elle soit co-construite, participative et qu'elle se fonde sur un socle de valeurs et sur une bonne connaissance de l'environnement.
- Une bonne évaluation ce sont des indicateurs quantitatifs et surtout qualitatifs.
- Une difficulté pour définir ce qui est imputable à une action.



➤ Partie 3 : Modéliser l'évaluation d'une coopération éducative



Modéliser l'évaluation d'une coopération éducative



> Modélisation et notions clés

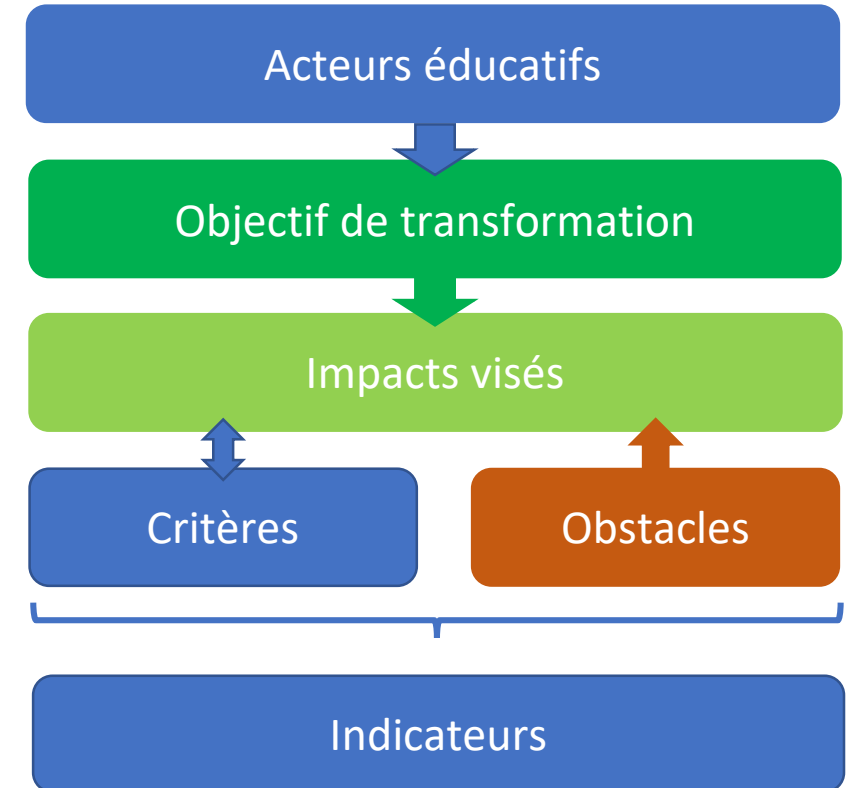
La modélisation d'une évaluation d'une coopération éducative peut se comprendre de la façon suivante :

Pour faire ensemble, les différent.e.s acteur.rice.s éducatif.tive.s déterminent collectivement un objectif de transformation. C'est un horizon souhaitable, une réalité que l'on souhaite observer dans un horizon temporel et une échelle géographique donnés.

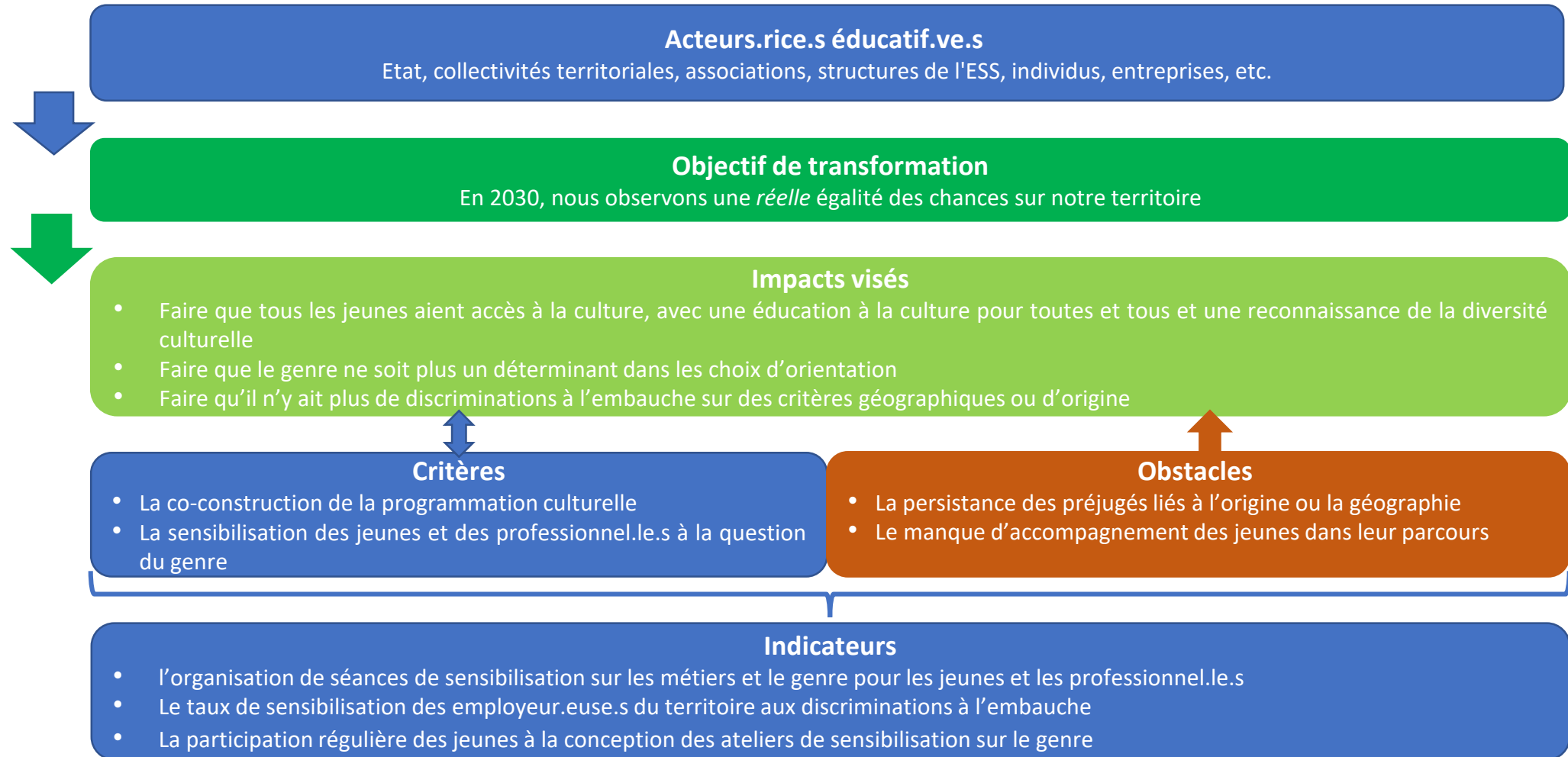
Il est nécessaire de décliner cet objectif de transformation en impacts visés, qui peuvent concerner les résultats attendus sur l'écosystème mais aussi la façon de faire pour y parvenir. La formulation de critères et l'identification des obstacles permettent de vérifier si les impacts visés ont bien été atteints. Ces différents éléments facilitent la construction d'indicateurs, quantitatifs et qualitatifs.

Ces termes, ainsi que leur déclinaison dans un exercice pratique d'évaluation peuvent **faire l'objet de variation**. Il est essentiel en ce sens d'établir un consensus entre les participants sur les termes employés :

- **Objectif de transformation** : c'est un horizon souhaitable, une réalité que l'on souhaite observer dans un horizon temporel et une échelle géographique donnés. (cf. Annexe 1 pour l'exercice)
- **Impacts visés** : ce sont les changements que l'on souhaite produire et qui contribueront à faire advenir la transformation souhaitée. (cf. Annexe 1 pour l'exercice)
- **Obstacle** : il freine l'atteinte de l'impact. Ils peuvent être de différentes natures : financier, humain, matériel, temporel... (cf. Annexe 2 pour l'exercice)
- **Critère** : il permet de dire si l'impact visé est atteint. Cela revient à dire à chaque fois : "nous aurons réussi si...". (cf. Annexe 2 pour l'exercice)
- **Indicateur** : c'est une information grâce à laquelle on reconnaît le degré d'atteinte d'un critère ou le fait d'avoir levé un obstacle. Il existe des indicateurs quantitatifs (chiffrés) et qualitatifs (mots). Les indicateurs reflètent une approche construite collectivement et de façon partagée du projet, voire du territoire : ils sont des repères collectifs puissants. Pour évaluer un dispositif éducatif, il est nécessaire que **les indicateurs soient significatifs et imputables** aux actions menées dans ce cadre.



Modéliser l'évaluation d'une coopération





Modéliser l'évaluation d'une coopération



> Stratégie d'impacts collectifs et chaîne de valeurs élargie

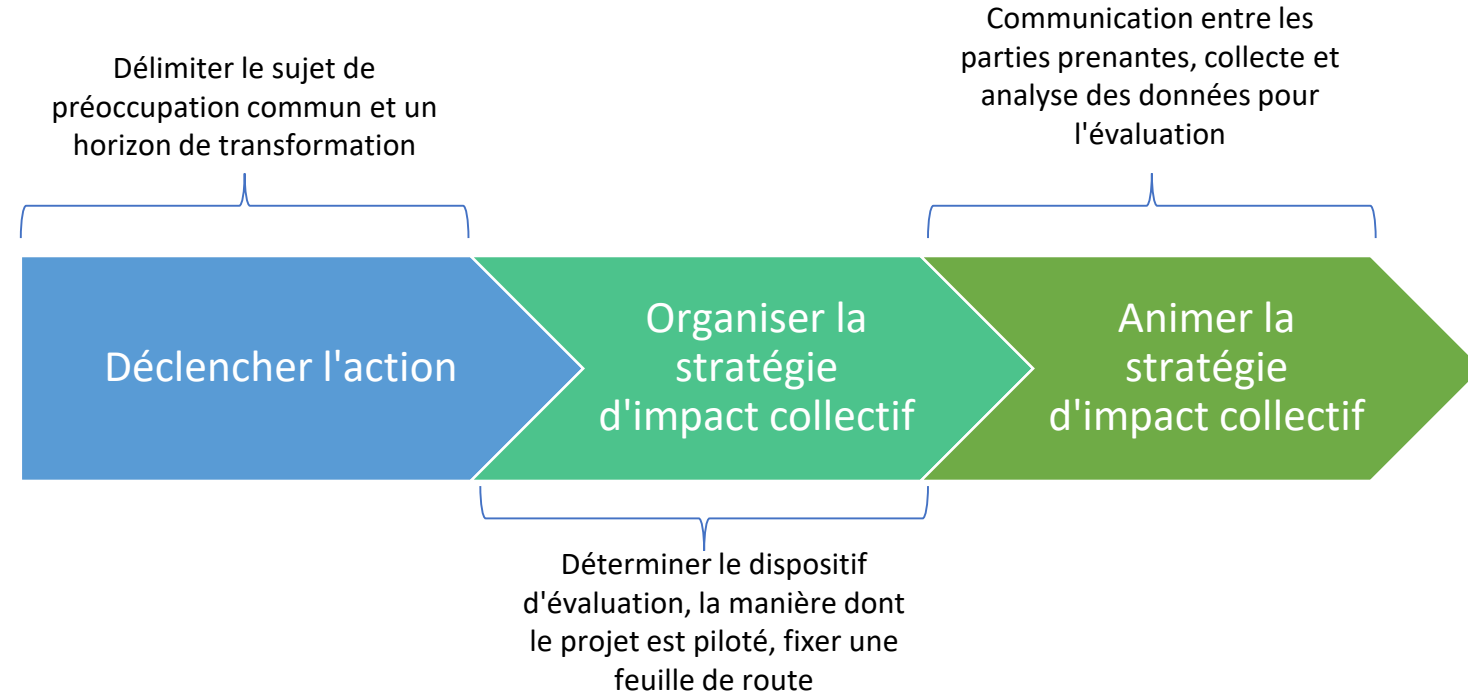
• La stratégie d'impacts collectifs

La modélisation de l'évaluation de la coopération éducative s'appuie sur le concept de **stratégie d'impact collectif**.

C'est le fait de construire une coopération autour **d'objectifs partagés**, délibérés et définis collectivement, avec une **évaluation partagée**, des **règles communes**, un renforcement mutuel des actions et un **dialogue permanent**. C'est un modèle documenté par une série d'articles de la *Stanford Social Innovation Review*.

Aussi, mener une stratégie d'impact collectif, c'est viser :

- Un **plan d'action commun** ;
- Des **actions se soutenant mutuellement** (cohérence, synergie) ;
- Une **communication permanente** (échanges réguliers) appelant une animation territoriale ;
- Une **structure de soutien** avec des moyens dédiés (humains, financiers...);
- Un **système d'évaluation commun** (critères et indicateurs déterminés collectivement).



Modéliser l'évaluation d'une coopération éducative

- **La chaîne de valeur élargie**

La chaîne de valeur élargie permet de mesurer et de formaliser toute la **valeur créée sur un territoire donné par les acteur.rice.s**, grâce à leurs complémentarités. Elle met en lumière pour l'ensemble des parties prenantes **tout ce qu'elles ont en commun et ce qu'elles produisent collectivement**.

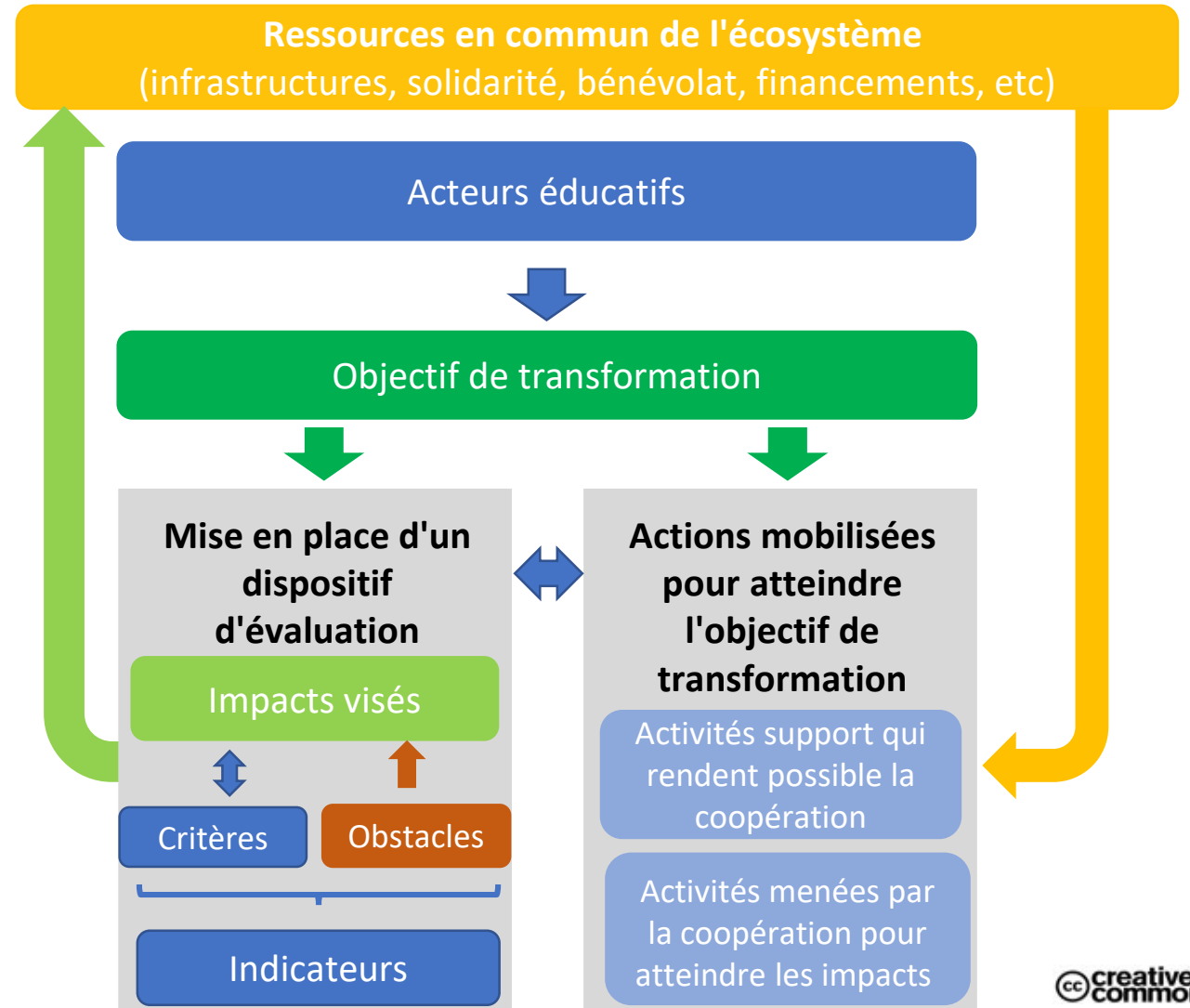
C'est une **chaîne de valeur circulaire** car les ressources en commun sur l'écosystème sont utilisées par les acteur.rice.s de la coopération pour atteindre l'objectif de transformation, et en même temps, par leurs actions, ils contribuent à renforcer et diversifier les ressources en commun (revitalisation, renforcement du lien social...).

Avec les chaînes de valeur, **tout le monde est contributeur, tout le monde est bénéficiaire**, en cela c'est un changement de paradigme qui permet d'avoir une vision globale.

A partir de la modélisation de l'évaluation d'une coopération éducative, il est possible de construire une modélisation de la **chaîne de valeur élargie** entendue comme la mise en dialogue de la valeur produite par une action, un projet, une politique publique avec la valeur produite par l'ensemble de ses parties prenantes (financeurs, acteurs, bénéficiaires...). Cela implique de considérer l'intégralité des actions mobilisées pour atteindre l'objectif de transformation poursuivi, aussi bien supports (rendant possible la coopération) et que celles menées par la coopération.

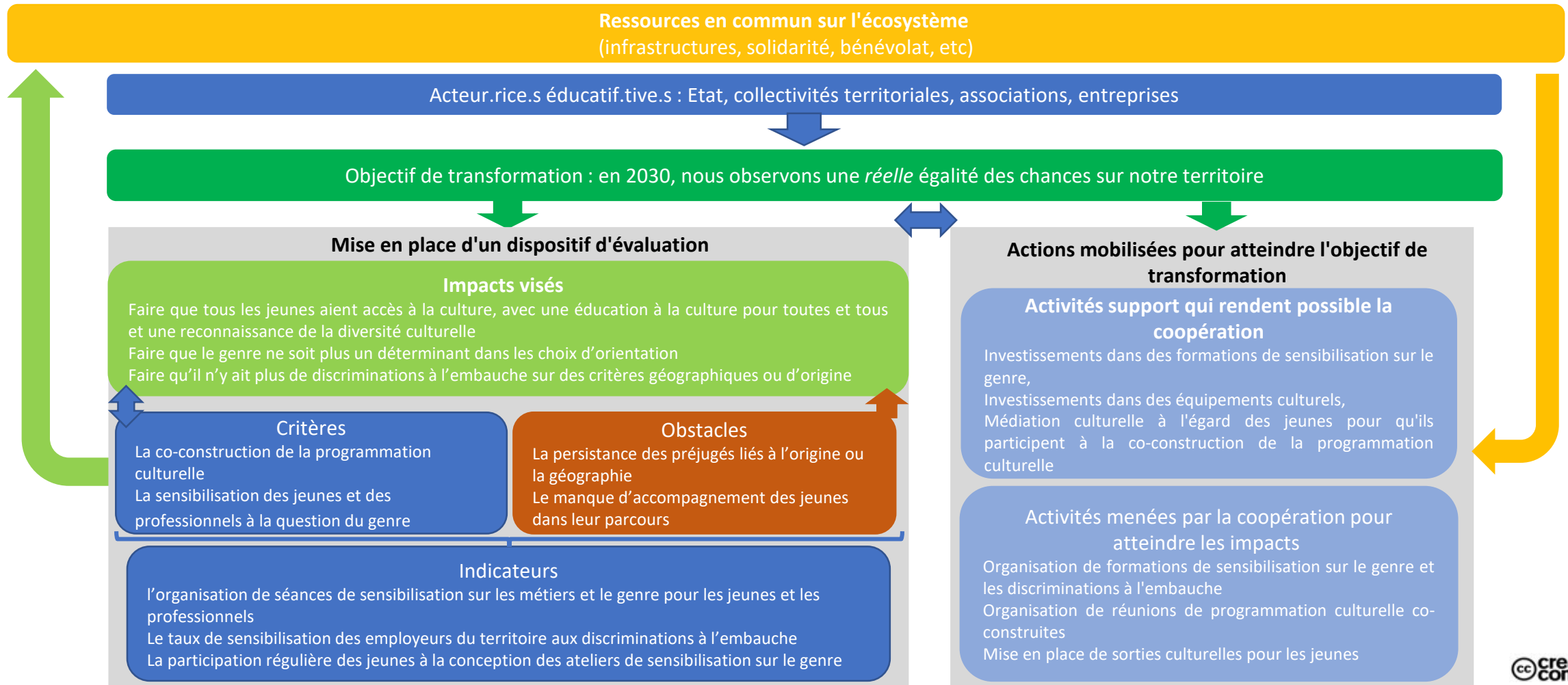
La mise en place d'un dispositif d'évaluation, construit collectivement (participatif) permet de mesurer l'impact des actions menées dans le cadre de la coopération, et le cas échéant de les adapter.

Aller plus loin : Yannick Blanc – « [De l'impact social à la chaîne de valeur élargie](#) » - dans le cadre de l'étude ESS et création de valeur »





- Mise en pratique





Modéliser l'évaluation d'une coopération éducative

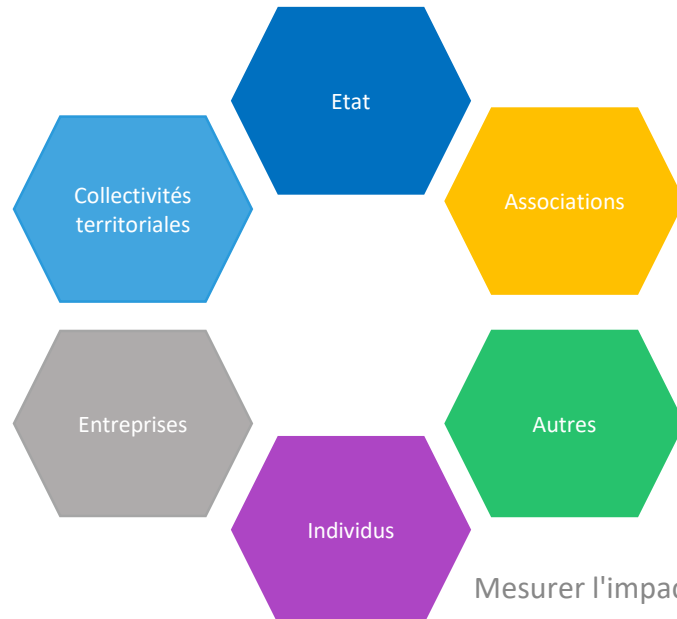


• Les parties prenantes de la coopération

Il est donc essentiel et nécessaire de bien **identifier tous les acteur.rice.s** qui souhaitent contribuer à produire collectivement des changements sur l'écosystème.

Chacun.e a un rôle à jouer pour produire les impacts visés qu'il convient de préciser et expliciter. Au-delà du pourquoi (objectif commun), il convient de répondre à la question « en quoi est-ce que je peux/ veux contribuer à la coopération (moyens humains, matériel ou financier, expertise, réseau) ? ». Là encore, il s'agit de penser dans une optique « je prends » (bénéficiaire de la coopération), « je donne » (j'alimente la coopération).

Coopérer implique d'y **consacrer du temps** pour apprendre à se connaître et aient envie de « faire ensemble » autour d'objectifs de transformation partagés. Il est important qu'elles communiquent régulièrement entre elles.



Mesurer l'impact des coopérations éducatives – synthèse du cycle de qualification

Objectif de transformation : En 2030, nous observons une *réelle* égalité des chances sur notre territoire



Exemple à partir de l'impact visé suivant : Faire que tous les jeunes aient accès à la culture, avec une éducation à la culture pour toutes et tous et une reconnaissance de la diversité culturelle

Les parties prenantes contribuent à la coopération

- > L'Etat : mise en place par l'Education nationale de cours et de sorties culturelles
- > Collectivités territoriales : investissements dans les équipements culturels et politique volontariste pour l'accès à la culture
- > Associations : création de projets culturels en lien avec l'Education Nationale
- > Entreprises : moyens financiers et matériels



Les parties prenantes bénéficient de la coopération

- > L'Etat : amélioration des résultats scolaires, diminution du décrochage scolaire, réduction de la délinquance primaire
- > Collectivités territoriales : amélioration du vivre ensemble, implication des jeunes dans la vie de leur territoire
- > Associations : renforcement de la participation citoyenne, innovations sociales
- > Entreprises : plus de visibilité et de reconnaissance sur l'écosystème



> Aller plus loin



- > **Les capitalisations des journées en présentiel :**
- > A [Garges-lès-Gonesse](#)
- > A [Evry-Courcouronnes](#)

Quelques pistes bibliographiques:

- > [L'évaluation participative : De la prise en compte des publics au pouvoir d'agir citoyen](#), La Société française d'évaluation
- > [Évaluer l'utilité sociale](#), Les Cahiers de l'Avise
- > [ESS et création de valeur, une approche prospective de la mesure d'impact social](#), Avise, La Fonda, Le Labo de l'ESS