

10 mars 2017
FIAP Jean Monnet - Paris

Journée des postes Fonjep EAD 2017

Les actes



Table des matières

Introduction	5
Partie 1 : Rapport 2016 des postes	7
1.Synthèse des rapports et analyse transversale.	7
1.1 Constats généraux et données chiffrées.....	7
1.2 Le rapport au territoire et aux acteurs.....	8
1.3 Les actions mises en œuvre.....	9
1.4 Les contraintes à la mise en œuvre des actions	9
2.Réactions des participants.....	10
Partie 2 : L'innovation en question	17
1.Propos introductifs et contextuels sur l'innovation	17
2. Réactions des participants.....	19
3.Travaux de groupes autour d'expériences innovatrices.....	20
3.1 Synthèse du groupe 1	21
3.2 Synthèse du groupe 2	21
3.3 Synthèse du groupe 3	22
Annexes	23

I

Introduction

La journée des postes Fonjep-EDA s'est déroulée le 10 mars 2017 au foyer international d'accueil de Paris (FIAP). L'ordre du jour est présenté dans le programme annexé au présent rapport (annexe 1).

Philippe CABIN, Agence française de développement (AFD)

Cette réunion est importante pour plusieurs raisons : d'une part, ce dispositif des postes FONJEP/EAD est à la fois original et spécifique pour nous, à la division des partenariats avec les ONG, car il nous permet d'accompagner et de suivre des acteurs de l'éducation au développement dans les territoires. Or le guichet de financement des initiatives ONG tel qu'il existe actuellement n'est pas conçu pour ça. Nous accompagnons plutôt des organisations et des ONG d'ampleur nationale. Le dispositif FONJEP est pour nous une sorte de fenêtre sur la réalité de l'éducation au développement dans les territoires, qui sont le lieu privilégié de la mise en œuvre des actions.

La lecture des rapports dont nous parlerons dans la matinée met en évidence la profusion, la diversité des actions et l'apport essentiel de la société civile à l'éducation au développement, en complément des autres acteurs que sont notamment l'éducation nationale et les acteurs régionaux. L'AFD a la volonté, en tant qu'institution, d'être plus proche des territoires. Notre directeur général va régulièrement dans les régions et sera d'ailleurs à Bordeaux dans 10 jours, à l'occasion de l'exposition « Nés quelque part », qui a aussi été déployée à Lyon et à Roubaix. D'une manière générale, dans l'accompagnement de ce dispositif, nous essayons au maximum de travailler avec la société civile et les réseaux multi-acteurs.

Par ailleurs, nous sommes dans un contexte institutionnel particulièrement favorable à l'éducation au développement. Le CICID (Comité Interministériel de la Coopération Internationale et du Développement) est une instance qui définit les grandes orientations de la politique française en matière de développement ; au mois de novembre, pour la première fois, le CICID a mentionné l'éducation au développement comme une priorité de l'action publique ; il a également décidé de la mise en place d'une feuille de route interministérielle. Il y a quelques années, l'AFD avait piloté une cartogra-

phie de l'éducation au développement, et la société civile déplorait à cette occasion le manque de cohérence des politiques publiques en la matière et l'absence d'un cadre national. Le positionnement du CICID va en ce sens, et le fait que les acteurs publics se réunissent et travaillent ensemble est un élément important.

Dans le cadre du CICID, l'AFD s'est vue attribuer une mission de sensibilisation, ce qui veut dire que, en complément de ce que l'AFD va continuer à faire avec la division des partenariats avec les ONG (financer des projets d'ONG, financer le dispositif FONJEP, etc.), nous allons développer un certain nombre d'activités propres, comme l'exposition « Nés quelque part », et d'autres actions qui seront menées par le service communication de l'AFD. Ce ne sera pas *que* de la communication, nous allons travailler dans un esprit d'ouverture, de sensibilisation, dans une dynamique multi-acteurs et collective avec les associations, mais aussi les acteurs publics et privés.

Enfin, le CIT (Cadre d'Intervention Transversal) OSC, qui est un document stratégique sur 3 ans destiné à définir et piloter la stratégie de l'AFD en matière de partenariat avec les OSC, va être réécrit cette année. Ce sera également l'occasion de repenser et reformuler la stratégie de l'AFD en direction des ONG, et cette journée des postes FONJEP va contribuer à alimenter notre réflexion. Je conclurai en disant que ce dispositif est un outil de financement, certes, mais que c'est aussi un outil qui a pour vocation de créer du réseau, de l'échange et de l'apprentissage collectif.

Pierre RAYNAUD, ministère des Affaires étrangères et du développement international (MAEDI)

Je pense que, suite à ce qu'a dit Philippe, reconnaît le travail des ONG sur les territoires nationaux ou internationaux, Le CICID reconnaît également l'éducation au développement comme une dynamique à soutenir pour favoriser une meilleure compréhension du monde, et aller vers plus de vivre ensemble.

Pourquoi confier à la société civile la mise en œuvre de l'éducation au développement ? C'est parce qu'une fois qu'on a admis la plasticité, élasticité, adaptabilité, agilité, souplesse - prenez le terme que vous voulez - des OSC et qu'on y ajoute l'engage-

ment citoyen, valeur de dépassement qui permet de vraiment répondre aux attentes des territoires. Suite aux conclusions du CICID, nous travaillons donc à l'établissement d'une feuille de route interministérielle, en coordination avec l'AFD, en restant à l'écoute des grands réseaux internationaux et notamment le *Global Education Network in Europe* (GENE). Nous rêvons ensemble à l'établissement d'un cadre européen de référence pour l'EAD, c'est pourquoi cette feuille de route nationale doit être totalement connectée avec ce qui s'expérimente ailleurs en Europe en restant interconnectée avec les politiques publiques en la matière. Le FONJEP est l'outil, la structure adaptée à cette dynamique ; c'est un réseau multi-acteurs qui permet d'être au plus près des territoires et de faire en sorte que nous arrivions dans les meilleurs délais à une plateforme cohérente sur les questions d'EAD. Je pense enfin que l'EAD doit investir l'ensemble des projets d'ONG en France comme ceux portés dans les pays du Sud.

Mehdi ACHOUR, FONJEP

Le FONJEP est une structure qui existe depuis 1964, et qui permet de cofinancer des postes au sein d'associations d'éducation populaire. Le dispositif des postes FONJEP-EAD existe depuis la fin des années 90, et est un dispositif qui rejoint l'ensemble des valeurs qui étaient déjà portées par notre structure. En ce sens, nous sommes vraiment au carrefour entre l'éducation populaire et l'EAD. Nous essayons de plus en plus d'étendre notre rôle de gestionnaire à un rôle de soutien technique. Depuis plusieurs années maintenant, nous assurons une véritable sensibilisation sur les différents dispositifs que nous gérons, au sein des réseaux d'associations avec lesquels nous travaillons. Cela a déjà pris forme avec différents événements ; le 13 janvier dernier, nous avons par exemple organisé un événement de sensibilisation avec l'ensemble des partenaires de nos différents réseaux afin de présenter les dispositifs que nous gérons, dont les postes FONJEP EAD. Nous souhaitons une réelle articulation entre ces dispositifs, et notamment les dispositifs de volontariats (longs et courts) que nous gérons. Ces publics de volontaires peuvent tout à fait être mobilisés pour sensibiliser à leur retour.

Cette journée des postes FONJEP a beaucoup de valeur pour nous, car elle nous permet d'échanger avec vous qui êtes au plus près du terrain, de voir quelles sont les expériences qui pourraient être diffusées et de réfléchir à comment augmenter le partage d'informations sur vos différentes approches et pratiques. Nous avons abordé ce sujet l'année dernière et cela avait donné lieu à un travail d'amélioration du bilan annuel. Ce bilan apporte des informations qui vont être extrêmement utiles au fur et à mesure des années, qui vont nous permettre de savoir exactement quel est l'impact des actions d'EAD menées et nous donner une vision plus globale de ce qui se passe en France.

PARTIE 1 : RAPPORT 2016 DES POSTES

1. Synthèse des rapports et analyse transversale.

Par Franck SIGNORET, COTA

1.1 Constats généraux et données chiffrées

Prenons d'abord le premier aspect de ces rapports : la trame de reporting. C'est une nouvelle trame, via laquelle j'ai pu observer un certain nombre d'améliorations ou d'ajustements qu'il faudrait apporter. Il serait intéressant, par la suite, de vous écouter sur la manière dont vous avez rempli cette trame et sur les difficultés que vous avez rencontrées ou ce qui vous aurait frustré. Je reviendrai ensuite sur les différents éléments de contenu du rapport.

Il y avait plusieurs parties dans ces rapports :

- Une partie statistique, avec des données sur les activités développées, les publics touchés, le temps de travail dédié aux opérations/à la gestion, les objectifs associatifs que vous vous fixez, etc. ;
- Une partie sur le suivi du niveau de mise en œuvre des activités programmées sur les trois années, avec le tableau que vous avez rempli ;
- Une partie sur tout ce qui concerne l'impact, le changement, l'innovation, qui fait plus appel à votre appréciation, sur des éléments de changements amorcés par vos actions.

Quand j'ai fini de lire tous vos rapports, voilà ce qui m'est apparu : vous faites énormément de choses, c'est important de le dire. Il y a, sur tout le territoire français, énormément d'actions d'EAD de tous types, on voit qu'il y a de l'activité. Le deuxième point important qui émane de vos rapports, c'est que vous êtes dans une période de changement ; les bouleversements politiques ou sociaux vous amènent tous à vous adapter, à changer. La lecture de vos rapports révèle ces changements : changement de politique régionale pour certains, contexte sécuritaire limitant la mobilité et les échanges pour d'autres, raréfaction des finances publiques, qui a des conséquences sur ce que vous faites et sur la façon dont vous le faites, sur vos stratégies et vos modèles économiques.

La nouvelle trame permet de dégager des données, à la fois qualitatives et quantitatives, et donc de définir de grandes tendances liées au contexte et à la manière dont vous vous situez dans ce contexte-là, mais aussi d'approfondir quelques points thématiques (sur la migration par exemple) et de mieux cerner vos approches et méthodes d'intervention. Ces données permettent d'observer des évolutions et des tendances dans le temps. Le travail de reporting que vous réalisez contribue donc à l'apprentissage collectif, au-delà de la redevabilité sur la bonne utilisation des fonds qu'on vous alloue. Il y a encore des choses à ajuster, à améliorer, mais il y a un vrai saut qualitatif dans ces rapports. Par rapport aux années précédentes, il est plus facile de traiter ces rapports, d'en tirer des constats et c'est donc un bond qualitatif intéressant.

Parmi les grandes tendances qui ressortent des rapports, on remarque une évolution des stratégies de mise en œuvre de vos actions et, notamment une territorialisation accrue. On remarque également que vos approches de travail sont, de manière plus marquée, pluri et multi-acteurs. Vos stratégies sont par ailleurs de plus en plus transversales, avec l'intégration de l'ECSI dans des thématiques plus larges et dans des réseaux territorialisés, des réseaux locaux, qui ne sont pas des réseaux spécialisés en ECSI, mais plutôt des réseaux thématiques implantés sur vos territoires (autour de l'eau, des transitions, du développement durable). Cela révèle que les dynamiques d'ECSI s'intègrent dans l'existant, sur un territoire, avec des acteurs multiples qui y sont déjà implantés.

D'un point de vue statistique, on s'aperçoit dans un premier temps qu'il reste des éléments à améliorer, notamment concernant la trame du rapport. En ce qui concerne les publics, la catégorie « autres publics » apparaît par exemple surdimensionnée ; sur certaines activités, elle représente la première catégorie de groupes cible, ce qui montre une limite dans la construction de la trame. Les menus déroulants n'intègrent pas ce qui touche au volontariat et aux bénévoles, qui font pourtant partie de vos actions, ou bien ce qui concerne la gouvernance de vos organisations. Il s'agit de trois « autres publics » qui ressortent beaucoup, et qui devraient de fait être intégrés dans un menu déroulant. Ce constat n'est pas très surprenant dans la mesure où ce qui ressort essentiellement concerne :

- Le « grand public » qui reste votre cible privilégiée, 67% de vos actions lui étant destinées ;
- Le monde de l'éducation, principalement le milieu scolaire. Dans le menu déroulant, des distinctions pertinentes ont d'ailleurs été opérées pour le milieu scolaire, mais quand on agrège les différents éléments de ce que l'on appelle le monde de l'enseignement, qu'il s'agisse des professeurs, parents d'élèves, etc., on n'exécède pas les 12% des personnes touchées par vos actions.

Le grand public reste donc le public cible prioritaire, le monde de l'enseignement étant le deuxième groupe le plus ciblé. A l'inverse les étudiants (qui représentent 1% des personnes touchées) et le secteur privé marchand (moins de 1%) sont grandement sous représentés. Enfin, 47% des personnes touchées se rangent dans la catégorie « autres acteurs importants », ce qui demeure flou et ce qui justifie qu'il y ait un travail à faire sur le détail de la trame.

En ce qui concerne les activités, vous vous concentrez essentiellement sur la communication numérique à destination du grand public, qui représente 80% des actions mises en œuvre. La communication via d'« autres supports » à destination du grand public et du milieu scolaire, représente respectivement 34 et 38% de vos activités. L'accompagnement des associations et des étudiants représente entre 16 et 17%, et les actions d'animation dans le monde scolaire et le monde de l'enseignement de façon générale représentent à peu près 14% de ce qui est mis en œuvre.

Toujours en termes d'activités, la répartition de votre temps de travail est également intéressante : les proportions sont de l'ordre de 77,5% de votre temps de travail qui est consacré à la mise en œuvre d'actions, donc de l'opérationnel pur, et 22,5% qui est consacré à des activités de gestion, de coordination ou planification. Cette proportion est équilibrée.

Les activités qui vous mobilisent le plus sont les animations dans les écoles, l'événementiel, les animations en milieu ouvert et la création de supports et d'outils pédagogiques et méthodologiques. Ces trois postes occupent 77% du temps de travail dédié aux opérations et vous mobilisent donc prioritairement.

Concernant vos objectifs, le premier, à 38%, c'est la sensibilisation, la communication, l'information sur l'ECSI et le vivre ensemble. Le deuxième objectif, à 20% environs, est d'accompagner des porteurs de projets, qu'ils soient individuels ou asso-

ciatifs, et le troisième, c'est le travail en réseau, à 18%. On retrouve également, entre 2 et 5%, la mise en œuvre d'actions de développement local et la mobilisation de nouveaux publics. Cela ne veut pas dire que, dans la pratique, vous ne cherchez pas à attirer de nouveaux publics, mais tel que vous l'avez retranscrit dans les rapports, cette recherche ne représente 2% des objectifs globaux de vos actions.

Il était très difficile de traiter les données relatives aux activités, car les tableaux ont été remplis de manière différente, laissant apparaître des flous, des confusions sur le vocabulaire. Qu'est-ce qu'un objectif, un résultat, un indicateur, une activité, un changement ? Vos interprétations sur ces notions divergent, ce qui rend difficile l'homogénéisation des données. Il y a également des redondances derrière ce tableau qui mériterait d'être simplifié avec l'adoption d'un vocabulaire commun, via un glossaire par exemple.

Voici maintenant quelques points saillants qui émergent de ces rapports.

1.2 Le rapport au territoire et aux acteurs

On notera d'abord, en ce qui concerne les réseaux régionaux multi-acteurs, le processus de fusion en cours, concomitant à la réforme administrative et à la réforme territoriale en France. Ce processus prend du temps, car il est généralement doublé de négociations avec les nouvelles régions. L'accroissement du travail en réseau au niveau local est également à souligner, ce qui confirme l'ancrage de vos actions dans les réseaux d'acteurs, au niveau des territoires en France (le territoire étant justement entendu comme un réseau d'acteurs).

En ce qui concerne l'animation des territoires, beaucoup d'entre vous se posent la question de leur propre légitimité à agir en tant qu'acteur d'ECSI sur leur territoire d'ancrage. En se demandant qui est le plus légitime pour intervenir auprès de tel ou tel public, on en revient à la question du positionnement en second plan derrière des publics relais, qui sont au contact quotidien direct des publics cible sur ces territoires. On peut alors considérer que ces acteurs relais sont déjà légitimes, et que vous venez renforcer leur capacité à agir en ECSI. Il est aussi intéressant d'interroger l'attractivité de l'ECSI parmi les activités proposées sur un territoire, notamment pour comment présenter vos activités auprès du jeune public.

Vos rapports ne parlent quasiment pas d'Europe,

excepté pour une ou deux associations qui travaillent sur la mobilité ou la triangulation Afrique-France-Italie, par exemple, mais en dehors de ces projets, la dynamique européenne est très peu citée.

La lecture de vos rapports révèle aussi, comme évoqué plus haut, que le monde de l'entreprise (secteur privé-marchand) est peu touché, mais il y a quand même quelques initiatives intéressantes en la matière, comme par exemple la rédaction d'un dictionnaire bilingue association-entreprise.

En termes de réseaux et de synergies, on notera l'intégration de l'ECSI comme discipline transversale dans des dynamiques préexistantes de transition énergétiques, démocratiques, économiques et sociales.

1.3 Les actions mises en œuvre

Autre constat, cette fois thématique, concernant le thème des migrations, qui apparaît beaucoup. Il n'est pas traité en soi, mais il est associé à une autre entrée thématique : « migration et travail agricole », « migration et média », etc. Certains d'entre vous disent « on ne veut pas rendre simplistes les messages sur les migrations car ce sont des phénomènes complexes », ce qui questionne la transmission de messages simples sans nier la complexité des phénomènes auxquels nous sommes confrontés. Ce sont des questions d'apprentissage intéressantes et importantes.

Concernant les actions de sensibilisation et de formation, on observe des approches de plus en plus globales vis-à-vis du monde scolaire, qui impliquent le management des établissements, le corps enseignant, voire les parents d'élèves. Cependant, l'administration centrale du ministère de l'éducation nationale est absente des acteurs concernés, alors même que les relations avec le rectorat semblent se développer. Par ailleurs, votre approche est vraiment basée sur le pouvoir d'agir, c'est-à-dire sur le fait de donner la capacité à un acteur ou à un groupe d'acteur d'être dans l'action. Il y a différentes phases dans ce processus, que vous mentionnez très bien, et qui permettent à un acteur-spectateur de prendre conscience, puis de passer à l'action. Cette approche par le pouvoir d'agir se développe en Europe et c'est une approche progressive intéressante. Vous mentionnez aussi le développement, l'internalisation de nouvelles méthodes, de nouvelles approches d'apprentissage qui favorisent plus le fait de s'exprimer et de dire ce que l'on pense.

La formation de formateurs et d'animateurs qui

jouent le rôle de relais se développe, et prend une place importante dans vos actions. Vous êtes alors en seconde ligne et renforcez les capacités ou le pouvoir d'agir d'acteurs qui eux sont en première ligne.

Sur la mobilité et les échanges Nord-Sud, on constate que cela devient compliqué, notamment du fait sécuritaire en Afrique de l'ouest. Les déplacements en France ne sont pas évidents non plus, ce qui entrave encore la mobilité, mais vous développez des stratégies de contournement intéressantes.

Plusieurs catégories de changement émergent des rapports, et elles sont diversement mises en œuvre. Sur l'accompagnement, par exemple, vous citez un certain nombre de changements observés, dont celui de la diversification progressive des publics concernés. Cependant, on ne sait pas vraiment, dans les rapports, vers quels publics vous allez, et les nouveaux publics touchés ne sont pas clairement explicités.

Concernant les leviers d'action qui vous permettent d'infuser des dynamiques et de promouvoir l'ECSI, on retrouve les approches multi-acteurs et multi-secteurs, l'exigence de qualité vis-à-vis de vos outils et de vos méthodes, la capacité de se réinterroger en permanence pour rendre votre intervention toujours plus adaptée face à un public qui évolue et change. On touche donc à l'apprentissage et à votre capacité à être et à demeurer des acteurs apprenants. Vous avez aussi cité la co-construction, en considérant que la cible de votre action doit être intégrée dès l'identification du projet. Chez certains d'entre vous, le fait d'associer directement la cible de vos actions à la définition des activités se développe considérablement. Beaucoup d'entre vous citent enfin le développement d'un discours positif comme levier, et il est en effet fondamental de s'exprimer positivement dans un contexte social globalement négatif.

1.4 Les contraintes à la mise en œuvre des actions

On listera ici :

- Le contexte politique régional et national tendu ;
- Les moyens financiers et, par extension, les moyens humains limités ;
- La difficulté de dépasser le cercle des convaincus ;
- La difficulté à faire passer un message simple, tout en ne niant pas la complexité des phénomènes que vous traitez ;

- La difficulté de mettre en dialogue des acteurs différents. Certains d'entre vous soulignent parfois la non convergence des intérêts ;
- Le turn-over, dans vos organisations, qui ne facilite pas la continuité des actions que vous menez ;
- La concurrence entre organisations de la société civile pour l'octroi de financements, insinuée par le système d'appels à projets, dans un contexte de raréfaction des financements publics.

2. Réactions des participants

Ghislain DE MUYNCK, Lianes Coopération

En préambule, je trouve que la synthèse est infiniment plus intéressante que l'an dernier, donc je pense que la nouvelle trame de ce rapport a effectivement permis d'aller assez loin dans la qualité. Cette trame peut malgré tout encore évoluer pour nous aider encore plus à valoriser nos actions.

Il y a deux choses qui m'ont frappé. Tu as dit que l'Europe n'est pas citée, mais je pense que le fait qu'on ne parle pas d'Europe renvoie aussi aux termes. D'ailleurs tu as fait un glissement sémantique. Au début tu parlais d'EADSI, puisque c'est le terme choisi par le FONJEP et l'AFD, et à la fin tu parlais d'ECSI. Je pense que l'éducation à la citoyenneté renvoie beaucoup plus à la citoyenneté européenne et mondiale, et donc, si l'Europe n'est pas citée en tant que telle, elle est présente dans nos visions.

Par ailleurs, il serait intéressant, au-delà de la difficulté conjoncturelle pour les réseaux régionaux multi-acteurs, d'identifier une logique d'intervention spécifique pour ces acteurs, car ce travail multi-acteurs est compliqué mais nécessaire.

J'ai aussi deux interpellations : Messieurs du ministère des affaires étrangères, j'ai eu l'occasion de le dire à Madame Girardin il y a quelques mois, lorsqu'elle était encore secrétaire d'Etat : aidez-nous à prendre contact avec l'éducation nationale ! Il y a une réelle difficulté avec l'institution centrale, un peu moins, a priori, avec les rectorats. Et concernant la terminologie, je pense que l'EADSI ne correspond plus à ce qu'on fait aujourd'hui et que parler d'ECSI, voire d'ECM, aurait plus de sens.

Pierre RAYNAUD, ministère des Affaires étrangères et du développement international (MAEDI)

Vous savez que nous sommes très vigilants sur la question des réseaux régionaux multi-acteurs et de leur stabilité. Concernant le ministère de l'Édu-

cation nationale, nous avons opéré un rapprochement au niveau de la délégation, avec Jean-Michel Valentin qui est le haut fonctionnaire en charge des questions de développement durable auprès de la ministre, et avec la directrice des relations internationales Marianne de Brunhoff. Nous sommes allés au FOREDD à Amiens les 26-27 janvier et j'ai été surpris de l'étanchéité des choses. J'ai été surpris de ces échanges sur le développement durable sans que les acteurs du développement durable au quotidien comme de l'éducation à la citoyenneté ne soient présents.

Concernant vos rapports et études, je pense que la question de la terminologie et de la posture est essentielle. Si vous voulez rencontrer les élus, il faut que vous les compreniez et eux en viendront à vous comprendre quand ils auront le sentiment d'être compris de vous. Pour comprendre le monde de l'élu local, il faut l'écouter et se glisser dans les interstices qu'il vous propose. Je pense qu'il faut réellement mener une action de lobbying au niveau national et je pense que c'est le message porté par l'AFD, qui a totalement intégré les préoccupations de la société civile. Vous avez besoin d'eux pour agir au quotidien, et ils ont besoin de vous pour l'exercice de leurs politiques.

Ousmane SYLL, directeur de CERCOOP Franche-Comté

En Franche-Comté, voire même en Bourgogne Franche-Comté, nous travaillons avec les rectorats, mais aussi avec l'administration centrale, à travers les deux coordinateurs de l'éducation au développement durable, au sein d'un comité de pilotage qui se réunit chaque année en présence du recteur. Nous participons à ces réunions depuis plus de dix ans. Avec la réforme du collège, nous avons réussi à créer un lien entre l'ECSI et l'EPI, et c'est maintenant inscrit dans les programmes de formation, ce qui permet que des enseignants puissent y participer. Le dispositif Tandem solidaire permet aussi de travailler avec les collectivités territoriales et facilite le lien avec l'administration centrale. La ville de Belfort souhaite développer les Tandems solidaires au niveau du premier degré, et le service éducation de la ville travaille avec le service relations internationales, qui est lui-même en contact avec les directeurs d'écoles.

J'ajoute aussi que CERCOOP et Bourgogne Coopération ont signé des conventions de partenariat avec le rectorat. Le recteur a expliqué l'intérêt, pour l'éducation nationale, que cette approche multi-acteurs rentre dans le programme et que les enseignants puissent aussi prendre conscience que ce n'est pas quelque chose que l'on ajoute à leurs activités, mais qu'il s'agit bien d'un élément qui

peut intégrer leurs cours au quotidien. Si l'on n'arrive pas à expliquer que ce que l'on fait est un plus, une plus-value par rapport aux missions de l'éducation nationale, ça ne marchera pas.

Zaynab TERA, coordinatrice Horizons Solidaires

J'ai une grosse difficulté par rapport à la question de l'impact. Nous menons plusieurs types d'actions, dont certaines qui touchent le grand public et qui sont donc, par nature, difficiles à évaluer. Nous avons eu du mal à imaginer et à définir des indicateurs en amont. En ce qui concerne les publics-cible, nous avons réussi à toucher des publics que nous n'imaginions pas toucher au départ, ce qui a produit des résultats immédiats qui ont dépassé ceux que l'on avait imaginé à la base. Nous avons encore du mal à nous inscrire dans une démarche globale ; en Normandie le relationnel reste primordial, ce sont des personnes qui ont entendu parler de tel ou tel groupe de travail, et qui finalement impliquent leur structure. Evidemment, du fait de ces personnes-là, on finit par l'inscrire dans une stratégie plus globale, plus institutionnelle, mais ça fonctionne encore beaucoup par ce biais-là.

Théophile YONGA, directeur général TET-LLÄ France

Je me réjouis particulièrement que la notion de réciprocité transparaisse des rapports. Plus ça va, plus les OSC intègrent les cibles à leur paysage relationnel. Je ne dis pas ceci uniquement pour l'ECSI, mais aussi pour les projets de solidarité internationale sur le terrain. Je souligne le terme de réciprocité, parce que c'est un mot important, même lorsque nous parlons d'éducation à la citoyenneté. Les populations qui ne sont pas majoritairement impliquées dans des actions d'ECSI ont pourtant des choses à dire ou des méthodes de transfert pour faire comprendre au grand public ce qui se joue dans d'autres parties du monde.

Nous savons que la mobilité est un point visible de la réciprocité : lorsque l'on fait des choses dans les territoires au Sud, on peut dans le même temps imaginer que ces territoires fournissent, par leur présence ici, des façons de voir et de lire qui permettent d'ouvrir le débat. La mobilité est donc portée par les OSC Sud qui accueillent souvent des projets de solidarité internationale, et qui sont de plus compétentes sur les questions d'envoi de jeunes. Le MAEDI est aussi engagé sur ces sujets. Le ministère de l'intérieur, avec ses consuls généraux, est en revanche absent des débats. Terre d'Afrique, la plateforme que nous avons mise en place dans le cadre du FONJEP, sollicite régulièrement le MAEDI pour l'ouverture d'un espace interministériel avec le ministère de la Jeunesse, de l'Éducation, et le ministère de l'Intérieur, pour abor-

der ce qui pourrait être fait dans ce domaine-là. Je souhaiterais un travail direct avec les services du ministère de l'Intérieur pour faciliter cette mobilité qui est forte dans le champ de l'éducation à la citoyenneté. Par ailleurs, je précise que nous animons un projet pilote avec des jeunes du Sud, qui viennent rencontrer d'autres jeunes des MJC et les missions locales, pour les sensibiliser à la fois à l'implication et l'engagement de la jeunesse, mais aussi à l'éducation à la citoyenneté vers le grand public. Ce type d'expérience est quelque chose qui marche bien et pourrait se multiplier.

Je souhaiterais également que le décroisement qui a commencé entre les réseaux puisse ne plus être que le fait d'acteurs qui travaillent par accointances, connaissances ou rapprochements thématiques, mais puisse être réellement théorisé au niveau national. L'éducation populaire et l'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale, par exemple, sont deux espaces qui ont des codes qui se rapprochent et qui pourraient, de façon très instituée, travailler ensemble.

Anne KABORE, Responsable adjointe, EDUCASOL

Dans la dernière partie de ce rapport, ce qui est appelé « échange de bonnes pratiques, fiche d'expérience » représente un espace où la question de l'impact est abordée de manière très cohérente, car elle est directement en lien avec l'action. Je pense qu'une des difficultés de ces dossiers est que l'objectif initial était un objectif pédagogique, c'est-à-dire d'avancer dans cette séparation entre résultats, faits, impacts, etc., afin d'être plus en capacité de montrer la plus-value qu'apportent les actions d'ECSI. Le problème, c'est que je pense que le document en tant que tel n'est pas suffisamment pédagogique. Chez EDUCASOL, nous avons remarqué, quand on met en place avec le F3E des formations sur « comment évaluer l'impact ou l'effet des actions d'ECSI », que la question de la définition des changements attendus par les acteurs associatifs de l'ECSI représente souvent un point faible, et que l'on doit faire un travail de formalisation sur le sujet pour favoriser la mise en place de dispositifs de suivi-évaluation à partir de ces changements attendus. Il y a aussi un enjeu de capitalisation, à partir du croisement de ces fiches de bonnes pratiques, pour extraire des savoirs qui sont accessibles et répliquables.

Pierre RAYNAUD, ministère des Affaires étrangères et du développement international (MAEDI)

Une chose a été oubliée ce matin : les objectifs de développement durable (ODD) qui calibrent ou en tout cas fixent une grille à vos projets, sont un

des points d'entrée dans l'action, que ce soient les 17 objectifs, les cibles, les indicateurs, les grilles d'évaluation qui sont disponibles en ligne. Je pense que vous avez, les uns et les autres, dans les problématiques qui sont les vôtres, à intégrer ces grilles pour gagner en compréhension de la part de vos interlocuteurs et parfois pour essayer d'aplanir certains de vos différends.

Mehdi ACHOUR, FONJEP

Sur la question de la réciprocité, j'ai un petit aperçu au sein des différents dispositifs que nous gérons, notamment Jeunesse/Solidarité Internationale et Ville Vie Vacances/Solidarité Internationale. Cela fait très longtemps que des actions autour de la réciprocité sont mises en œuvre, mais elles ne sont pas assez valorisées.

Vincent PRADIER, délégué général du réseau Etudiants & Développement

La présentation de ce matin apporte plus d'éléments et une vision plus globale que ce qui nous avait été présenté l'année dernière. J'ai une remarque et une question par rapport à ce que Monsieur Raynaud a dit. J'allais justement poser la question des objectifs du développement durable : comment est-ce que ces rapports-là peuvent nous donner de la matière pour comprendre comment nos actions concourent à l'atteinte de ces objectifs ? Je pense que le niveau d'acculturation des ODD, si on sort de notre milieu pour aller vers d'autres interlocuteurs, notamment ministériels, montre que sur cette question-là est à des années lumières de la compréhension des enjeux.

Il ressort que les nouveaux publics, ou en tout cas les publics différents, ne sont pas forcément les cibles prioritaires de nos actions, mais voit-on apparaître malgré tout des approches ou des outils qui fonctionnent pour toucher ces publics, des choses qui pourraient être réutilisées, réinvesties par d'autres acteurs ?

Franck SIGNORET, COTA

Il est important de formaliser un lien plus explicite entre les actions que vous menez et les objectifs de développement durable. Cela peut faire partie des améliorations à apporter à cette trame.

En ce qui concerne l'impact, beaucoup d'entre vous disent qu'on ne peut pas mesurer le changement. Et effectivement, le changement ne se mesure pas, il s'apprécie et votre contribution n'est qu'une contribution à une dynamique de changement. J'ai également noté la difficulté liée à l'absence de grille de lecture du changement ; on sent que vous avez des

objectifs, des changements attendus, mais vous avez du mal à répondre à la question : « comment j'apprécie le changement en cours, quelle est ma grille de changement » ?

Quelques organisations sont tout de même proches du F3E ou du programme Prisme par exemple, et sont de fait dans cette dynamique orientée changement. Pour ceux qui ont du mal à parler de changement, on voit une tendance à parler de soi, de ses propres changements, des changements au sein de son organisation, et beaucoup moins des changements concernant les publics et les contextes dans lesquels on intervient.

Quant aux réseaux régionaux multi-acteurs, on remarque qu'ils sont dans des positionnements institutionnels, ou en tout cas évoluent dans une sphère très institutionnelle. La manière dont ils mettent en dialogue les acteurs peut être intéressante pour d'autres organisations.

Ousmane SYLL, directeur de CERCOOP Franche-Comté

En tant que RRMA, nous sommes acteurs d'accompagnement ; nous produisons des outils, nous formons des professionnels qui interviennent en milieu scolaire. Nous sommes en appui à ceux qui interviennent directement sur le terrain, en cherchant à les outiller pour qu'ils puissent mener des actions d'ECSI de qualité, et en essayant de les mettre en dialogue avec l'éducation nationale ou avec les collectivités territoriales.

L'approche territorialisée est importante dans nos actions ; la région nous demande d'ailleurs de toucher l'ensemble du territoire et le ministère nous soutient aussi dans cette approche, ce qui nous amène à élaborer des stratégies territorialisées et transversales qui mobilisent l'ensemble des acteurs. Nous essayons de créer un lien entre solidarité locale et solidarité internationale et je pense que les deux sont liées. A partir de la solidarité internationale, on peut alors créer des ponts, des passerelles, et faire vivre le développement local ici. La question de la co-construction et de la légitimité d'agir nous interpelle, notamment quand certains acteurs nous sollicitent et que nous hésitons pour savoir si c'est nous ou un membre de notre réseau qui doit se mobiliser. Il est important de trouver la bonne approche pour qu'il n'y ait pas de malentendu entre nous et nos membres, car nous devons rester dans une posture d'accompagnement, de mise en dialogue, de concertation, afin que les actions mises en œuvre puissent trouver une certaine cohérence et une plus grande qualité.

Anita MADAVANE, Réseau Aquitain pour le Développement et la Solidarité Internationale (RADSI)

J'ai trouvé que c'était très intéressant de structurer le dossier avec cette trame, parce que ça nous permet aussi de structurer nos bilans qui ne le sont pas toujours et de pousser un peu plus loin notre réflexion. Je m'interroge en revanche sur l'articulation entre ce bilan annuel et le bilan final, notamment autour de la case « changement ». Il me semble intéressant de la remplir au bout des 3 ans, et de s'intéresser peut-être à des éléments de résultat de façon annuelle.

Jeanne FAVRAT, Association ADOS

J'ai une remarque sur la façon de remplir le dossier et je voulais revenir sur les confusions qu'il peut y avoir sur le tableau, les différences de traitement des différentes structures, etc. J'ai bien conscience de l'importance des connaissances en termes de critères du cadre logique, mais il se trouve que tous les acteurs de terrain n'ont pas une connaissance et une maîtrise très fine de ces critères et pour ma part, je trouve qu'on a parfois du mal à valoriser les actions pour rentrer absolument dans ces critères. On en arrive à faire du remplissage sans trop savoir ce que l'on attend de nous ; il me semble donc qu'il serait intéressant que l'on travaille sur l'autoformation. Pour autant, je trouve qu'il serait en effet intéressant d'avoir un glossaire pour qu'on comprenne vraiment quelles sont les attentes et qu'il y ait une cohérence dans la façon dont les différentes structures remplissent ce tableau.

Florian COUTAL, ministère des Affaires étrangères et du développement international (MAEDI)

Nous souhaitons améliorer l'outil dès cette année, pour pouvoir tendre lors du prochain triennal vers un outil qui nous permette vraiment de capitaliser les informations et de structurer les expériences. Nous allons retravailler cet outil avec EDUCASOL, le F3E, le FONJEP, en essayant de le vulgariser, de le simplifier, de supprimer certains aspects, pour qu'on puisse aboutir à un support qui nous permette véritablement d'arriver à des conclusions annuelles, mais également triennales.

Mehdi ACHOUR, FONJEP

Ce nouveau format de rapport visait à répondre à une demande de votre part ; nous nous attendions donc à des retours et à apporter des corrections. Nous sommes disposés à recueillir vos commentaires et, comme nous l'avons fait pour le dernier format, lorsque nous l'avons testé, nous reviendrons vers vous pour des réactions de votre part avant de vous l'envoyer définitivement.

Vincent PRADIER, délégué général du réseau Etudiants & Développement

J'ai une question qui s'adresse plutôt à l'AFD : quelle articulation de format peut-il y avoir entre les rapports FONJEP et les rapports que l'on rend à la responsable du développement ? Ils sont plus longs, plus complexes, et les questions relatives au changement ne sont pas intégrées de cette façon-là dans les rapports nationaux. Il serait intéressant de voir comment les deux peuvent s'alimenter. A titre personnel, quand je rédige le rapport FONJEP EAD, je cite le rapport AFD que je rends annuellement parce que les actions que nous menons sont des actions qui sont faites dans le cadre du financement AFD. Je ne suis peut-être pas le seul. Je vous rassure, je ne souhaite pas que le rapport FONJEP devienne le rapport AFD, mais on pourrait essayer de voir comment arriver à un rapport simple et intéressant dans l'approche et dans la démarche.

Florian COUTAL, ministère des Affaires étrangères et du développement international (MAEDI)

Comme le précisait Philippe, en avril 2017, le nouveau cadre d'interventions transversales pour renégocier l'ensemble des interactions entre l'AFD et les organisations de la société civile sera ouvert. Coordination Sud participera à la discussion, ainsi que le ministère des Affaires étrangères ; c'est un point qu'on peut aborder, pour voir comment mieux articuler ces deux rapports, et intégrer peut-être un peu plus la question du changement dans les rapports de redevabilité de l'AFD.

Franck SIGNORET, COTA

Au tout début du rapport, il y a une question qui porte sur les objectifs de l'organisation. Trois ou quatre objectifs sont à chaque fois cités par organisation, et je les ai compilés pour faire ressortir de grandes tendances. On remarque que 6 organisations ont, dans leurs objectifs, mentionné des actions de développement local, ce qui veut dire qu'elles ambitionnent de travailler sur des problématiques locales, qui parfois ne sont pas forcément déconnectées des problématiques d'un territoire de coopération ailleurs. C'est intéressant, car ça renforce l'idée qu'il est nécessaire de travailler aussi sur nos territoires et d'essayer de nous ancrer territorialement ; c'est un phénomène que l'on observe d'ailleurs bien au-delà des frontières françaises.

J'ajoute qu'en effet, il y a un vrai travail à faire sur la simplification du langage, pour essayer d'utiliser des éléments communs, qu'on pourrait retrouver dans ce glossaire qui expliciterait la signification de tel ou tel terme. J'ai bien conscience que le langage utilisé dans le cadre logique n'est pas le langage le plus *sens commun* qui soit.

Je terminerai sur le changement en exprimant mon opinion personnelle. Faut-il attendre la fin des trois ans pour apprécier le changement ? Je dirais que non, parce que sinon, ça ressemble à une évaluation. En fait, on peut aussi observer les dynamiques de changement au fil de l'eau, de façon continue. Parfois, ce peuvent être des éléments qui nous paraissent anodins, mais qui ont leur importance dans une dynamique de changement ; il est donc nécessaire d'avoir une grille de lecture du changement.

Franck SIGNORET, COTA

L'idée n'est pas que l'on apprécie pas le changement au fur et à mesure, mais plutôt de prendre un temps pour pouvoir l'analyser. Je pense qu'il y a peut-être une articulation à trouver et je crois que le prochain triennal peut nous aider collectivement à ça, afin de se doter d'une grille de lecture sur le changement. Il est possible de prioriser notre attention, notre temps, sur la question des résultats ; pour autant, on apprécie quand même le changement en continu, mais on se donne un temps d'analyse plus poussé au terme des trois ans.

Philippe CABIN, AFD

Je me permets de rebondir sur le cas de la Tunisie, mais plus globalement sur le cas des renforcements de capacités des acteurs du Sud dans la capitalisation et le suivi des dossiers et des projets. Il est important de créer des synergies ; en Tunisie notamment, un programme pluri-acteurs a été mis en place et permet, à travers des mécanismes d'appels à projets, de renforcer des acteurs de la société civile. Il en existe dans plusieurs pays et nous sommes à votre disposition pour identifier des partenaires que nous avons au Sud, qui disposent de ces capacités et qui peuvent aider, appuyer, vos propres structures partenaires dans la montée en puissance de leurs capacités d'analyse et de synthèse.

Franck SIGNORET, COTA

Je vais rebondir sur les objectifs des organisations ; ce n'est peut-être pas beaucoup, mais 5% des organisations se fixent comme objectif d'apprendre de ce qu'elles font. Est-ce que ce sont des organisations qui ont un modèle organisationnel de type apprenant ? C'est en tout cas intéressant de se le fixer comme objectif d'organisation.

Sarah TOCZEK, Pays de Savoie solidaires

Je voulais revenir sur la forme du rapport et sur la structuration de la seconde partie qui, en effet, a permis pour moi d'aller un peu plus loin dans le bilan et dans les échanges sur le côté analytique et sur les bonnes pratiques. Nous avons réussi à dépasser le listing initial des activités, à la fois dans la stratégie et dans la méthode. Dans ce listing au

début du rapport, on peut parler de résultats, de changement, car la forme du tableau cloisonne l'activité du processus pédagogique sur un, deux ou trois ans. Le bilan des trois ans permet de prendre du recul, au regard des objectifs de moyen terme que nous nous sommes fixés. La forme annuelle a **été vraiment difficile à mettre** en perspective avec les changements.

Franck SIGNORET, COTA

Je pense que le principal défaut de ce tableau, c'est qu'il mélange deux choses qui ne sont pas conciliables dans un même support. Quelque part, ce tableau a deux visées : la mesure de l'efficacité et l'appréciation de l'évolution. Sur ce tableau, on devrait rester à une simple appréciation du niveau de mise en œuvre de vos activités, donc à la mesure de l'efficacité avec une explication de ce pourquoi vous n'êtes pas arrivés à mettre en œuvre telle ou telle activité. La grille de lecture du changement, c'est en définitive ce que vous voulez apprendre et de qui vous voulez l'apprendre.

Théophile YONGA, directeur général TET-LLÄ France

Si on ne peut pas mesurer le changement, on peut effectivement l'apprécier. Lorsque l'on parle de conduite de changement pour l'éducation, on fait appel à des outils précis et **à travail qui doit être réalisé** en amont afin d'être capable non pas de mesurer, mais d'apprécier. Il faudrait donc qu'à chaque début d'exercice, nous appréhendions les choses de cette manière.

J'aimerais **évoquer** la place que les OSC des pays qui accueillent des projets de solidarité internationale peuvent avoir dans l'action de terrain ici, en termes d'éducation à la citoyenneté. Si je souligne cet aspect, c'est parce que parfois, nous cherchons des contenus et des façons de faire, des méthodologies, très loin. La place de ces OSC du Sud est importante à la fois dans la grille de lecture que nous appliquons ici à nos actions, mais aussi au niveau des contenus et de la façon de les amener. Il y a donc peut-être possibilité d'intégrer ceux qui sont de façon opérationnelle, à longueur d'année, nos partenaires sur les projets Sud, à la façon dont nous construisons nos actions d'éducation à la citoyenneté sur les territoires ici.

J'insiste aussi sur le fait que l'éducation à la citoyenneté n'est pas structurée dans les différents pays qui accueillent les projets de solidarité internationale. Dans beaucoup de pays, les autorités n'ont pas la même oreille attentive à l'éducation des populations sur les sujets à grands enjeux mondiaux qu'en France. ? Ces populations-là qui, à un moment donné, doivent accueillir des projets qui viennent se dérouler sur leurs territoires, n'ont pas

la chance de voir leurs expériences de vie reprise quelque part, et ces expériences ne seront pas capitalisées au niveau national.

Nous avons demandé à l'AFD, qui est présente sur les territoires où nous travaillons, si elle nous appuierait, par le biais de ses représentations locales, dans le lancement d'une dynamique citoyenne de temps d'éducation à la citoyenneté qui soit interconnectée avec le Festival des solidarités. La réponse a toujours été non. Les représentations locales de l'AFD ne financent pas des OSC locales. Elles travaillent avec des Etats, des offices, mais elles ne financeront jamais une action d'éducation à la citoyenneté dans le pays où elles portent et financent des actions de développement. L'ECSI est utile en France, elle peut se nourrir des actions que nous portons dans les zones qui accueillent des projets, mais elle peut également susciter une prise de conscience là-bas. Je milite fortement pour un soutien des organisations de la société civile qui font de l'éducation à la citoyenneté dans leurs pays.

PARTIE 2 : L'INNOVATION EN QUESTION

1. Propos introductifs et contextuels sur l'innovation

Franck SIGNORET, COTA

Cet après-midi, nous allons aborder le thème de l'innovation. Avant de promouvoir les échanges entre vous sur l'innovation, à travers trois thématiques (l'innovation en termes de public, l'innovation en termes d'approche, d'outil, de méthode et l'innovation en termes d'approche multi-acteurs et de réseau d'acteurs), nous avons décidé de proposer un rapide éclairage du concept. Monsieur Philippe Watrelot, professeur de sciences économiques et sociales et président du conseil national de l'innovation pour la réussite éducative, va nous présenter les leviers, les conditions et les contraintes de l'innovation.

Philippe WATRELOT, président du conseil national de l'innovation pour la réussite éducative

Je suis effectivement professeur de sciences économiques et sociales dans un lycée, et je suis également formateur à l'Ecoles Supérieures du Professorat et de l'Education (ESPE), qui a remplacé l'Institut Universitaire de Formation des Maîtres (IUFM), ancien président de l'association éditrice des Cahiers Pédagogiques, qui est une revue qui existe depuis décembre 1945, et donc, depuis septembre et jusqu'au 29 mars prochain, je suis président du conseil national de l'innovation. Je dis jusqu'au 29 mars prochain car, de manière assez exceptionnelle, nous avons créé une instance qui a une « date de péremption » et qui va s'auto-dissoudre à la fin du mois de mars.

Je vais d'abord m'appuyer sur mon expérience et ma pratique de professeur de sciences économiques et sociales. Peut-être que certains ont subi, avec plus ou moins de bonheur, des cours de SES, et se rappellent que cette question de l'innovation est évoquée dans les sciences sociales et en économie.

Qu'est-ce que l'innovation en économie ? On la distingue de la notion d'invention : l'innovation arrive quand l'invention devient une réalité dans le monde économique, lorsqu'elle sort du stade du prototype pour se généraliser à l'ensemble.

En sociologie, qu'est-ce que quelqu'un qui innove ? C'est forcément une personne déviante. C'est quelqu'un qui va à l'encontre des normes, qui se positionne contre quelque chose. Les grands créateurs de mode, les inventeurs, sont tous des

gens qui disent à un moment donné « et si on faisait autrement ? ».

On peut donc se servir des sciences sociales pour défricher cette question de l'innovation. Faisons maintenant l'analyse du mot lui-même. Le suffixe -tion nous indique qu'on est face à un processus, ce qui est essentiel. Ce qui est intéressant, ce n'est pas le but, c'est le chemin, la démarche ; plutôt que de penser l'innovation comme un but à atteindre, ce qui est important, c'est de voir ce qu'il est intéressant de mettre en œuvre, de mettre en place, et de favoriser. Le problème c'est qu'aujourd'hui, ce mot est très fortement piégé. Le mot innovation, aujourd'hui ressort beaucoup d'un vocabulaire pseudo-managérial qui nous rabâche sans cesse cette idée. On a du mal aujourd'hui à envisager cette notion sous l'angle de la démarche et on le voit comme une sorte d'idéal, de but en soi, de but à atteindre. Il faut donc essayer de remettre les choses à l'endroit.

Un autre terme me semble tout aussi intéressant que celui d'innovation : c'est l'expérimentation. L'expérimentation c'est peut-être plus intéressant encore à questionner, plus intéressant à assumer, que l'innovation. La nouveauté n'est pas toujours le progrès. Des nouveautés peuvent être des régressions ; il est donc important de se questionner à chaque fois pour savoir si on est sur le chemin et quel est le but à atteindre.

Je voudrais, pour terminer cette rapide présentation du mot innovation, m'appuyer sur quatre critères qui me semblent intéressants à utiliser pour définir la notion. Ces critères ont été utilisés dans un rapport qui doit être rendu public prochainement, le rapport du CNIRE. Nouveauté, valeur, pouvoir et changement, voilà ces quatre critères.

La nouveauté est souvent associée à ce que j'évoquais au début de mon intervention, c'est-à-dire au fait qu'il y a forcément un pas de côté à faire lorsque l'on innove. Il y a forcément une sorte de déviance ; il y a l'idée, en tout cas, d'une remise en cause des routines. Ça s'oppose, par définition, à la répétition, à la conformité aux procédures ; dans ce cas-là, innover c'est trouver des solutions originales et adaptées à la situation et au contexte dans lesquels elles s'appliquent. Ce qui nous renvoie vers la créativité et nous interroge sur la possibilité de se former à la créativité, de favoriser la créativité. Cela nous permet aussi d'insister sur le fait qu'il s'agit de trouver des solutions originales

et adaptées, qu'il n'y pas, qu'il n'y a jamais, une solution miracle.

Il y a un autre terme qui me fait horreur, c'est celui de « bonne pratique ». Bonne pratique, c'est un terme lui-aussi très managérial, utilisé dans le vocabulaire de l'entreprise. On se retrouve dans une sorte de reformulation du travail prescrit qu'on avait autre fois avec le taylorisme, le fordisme et toutes les formes d'organisation du travail qui finalement dépossèdent l'acteur qui est l'ouvrier, le technicien, de son savoir-faire et de sa compétence. Innover, trouver des solutions nouvelles, c'est aller vers une certaine diversité, c'est trouver des alternatives. Comme l'a dit un membre du conseil national de l'innovation lors de l'une de nos réunions, on innove pour diversifier et fournir des alternatives, pas forcément pour généraliser. C'est un point important. Le deuxième terme est celui de « valeur ». Les valeurs sont essentielles ; si demain dans mon école, je parviens à convaincre des collègues de rétablir l'usage du fouet dans les sanctions, ça sera une innovation. Je ne pense pas que ce soit vraiment un progrès, et je ne pense pas que ce soient des valeurs que l'on puisse véritablement défendre. Les valeurs sont donc essentielles. Dans le domaine de l'éducation, on peut innover pour favoriser la réussite de quelques-uns ou favoriser la réussite de tous. La dénomination complète de la structure que je préside, c'est *Conseil national de l'innovation pour la réussite éducative*, ce qui renvoie évidemment à la deuxième proposition. On n'innove pas pour innover dans une sorte d'injonction, et même d'exaltation un peu vaine, mais pour répondre à une nécessité et surtout à des principes. L'innovation n'est pas une valeur en soi, c'est une démarche au service de valeurs. Il est essentiel de se demander pourquoi on fait ça, de se poser cette question pas seulement au début, mais aussi avant et après pour voir, par exemple, si ce que l'on a fait est conforme aux valeurs que l'on souhaite défendre.

Le troisième terme est celui de « pouvoir ». C'est un aspect trop souvent négligé dans les analyses du fonctionnement des systèmes et en particulier du système éducatif. L'innovation est considérée comme un outil au service de la transformation du système. Il y a une volonté affichée d'innover, il y a tout un discours ministériel et politique sur l'innovation ; la ministre est très portée sur le sujet, mais des rouages de la technocratie de l'éducation nationale peuvent bloquer, parce que cela remet en question leur périmètre d'action. C'est une des limites de la bureaucratie, quand les périmètres deviennent des territoires à défendre. On a un périmètre d'action et tout à coup on se crispe dessus, et on en arrive à défendre sans cesse la conformité aux procédures. Sur le plan du pouvoir,

il existe une question essentielle dans la création de la dynamique d'innovation : faut-il être seul ou à plusieurs ? Avec un leader, charismatique ou pas ? Dans un collectif ?

Enfin, on retrouve la notion de changement. Innover c'est donc, normalement, permettre le changement. Il ne s'agit pas, bien sûr, de changer pour changer, mais de changer parce qu'on estime à un moment que ce changement est nécessaire. Là aussi, il faut bien voir que ça ne se passe pas toujours formidablement bien. Quand vous dites qu'il faut changer, que se passe-t-il ? C'est souvent perçu par les autres comme une posture culpabilisatrice. Pourquoi changer ? Il y a toujours une vraie difficulté, qui tient à la confusion qui existe chez les individus entre leurs actes professionnels et le système dans lequel ils travaillent. C'est particulièrement vrai dans le système éducatif, mais je suis sûr que dans toutes vos structures ça peut l'être aussi. Cette dimension-là est très vive dans l'éducation nationale, beaucoup d'enseignants se trouvent heurtés dès le moment où l'on formule la moindre critique du système éducatif, ils se sentent remis en question. Il existe aussi une méfiance par rapport à un changement qui viendrait du haut, et je préfère pour ma part parler de changement « à bas bruit », pour reprendre une expression qu'on utilise en cybernétique, c'est-à-dire un changement qui ne se voit pas forcément et qui s'appuie sur l'existant, plutôt que des injonctions à changer qui viennent d'en haut.

Si l'on aborde maintenant les freins, leviers et conditions de l'innovation, j'identifie comme premier piège la solitude. Dans notre imaginaire, nous avons tous cette image de l'innovant solitaire. Le problème de l'innovant solitaire, c'est qu'il croit, à lui seul, avoir trouvé la solution. Si l'on n'est pas capable de partager son innovation, c'est que ce n'est pas une bonne innovation. Si l'on n'est pas capable de faire en sorte qu'un projet survive aux individus qui l'ont initié, il y a un problème. La démarche d'innovation ou d'expérimentation est une démarche continue, qui suppose qu'on soit dans un questionnement permanent plutôt que dans une certitude aveuglante et bornée.

Le deuxième piège, je l'ai déjà évoqué, c'est l'injonction à l'innovation. Ça ne veut pas dire qu'il ne faut pas qu'il y ait d'incitation, mais ce doit être un savant mélange, une combinaison entre une injonction facilitante et une capacité à agir. En anglais, capacité à agir se dit empowerment, c'est une « capacitation » comme disent les Québécois. Une sociologue et psychologue du travail qui a participé à une de nos journées d'études avait utilisé cette expression où elle remettait à l'envers, à mon sens

à l'endroit, une phrase courante qui est : « quand on peut, on veut », la phrase initiale étant : « quand on veut, on peut ». Quand un chef d'établissement met en place des structures qui permettent au personnel d'agir, d'exprimer leur créativité, leur inventivité, etc., ça permet à ce processus de se mettre en œuvre.

Un autre écueil est de penser que l'innovation, c'est forcément une rébellion. La rébellion, ce n'est pas forcément contre l'institution elle-même. Au CNIRE par exemple, on a conclu un de nos chapitres du rapport par cette phrase : « et si innover, c'était tout simplement appliquer les textes ? » Eh bien oui, en fait, dans les textes formulés par l'éducation nationale, il y a plein de choses dont on peut se saisir et qui sont des leviers importants. La rébellion n'est donc pas une nécessité face à une institution. Il y a d'une certaine manière de vrais-faux rebelles qui sont souvent de réels conservateurs. La rébellion est peut-être aussi la déviance dont je parlais tout à l'heure, par rapport à la culture de groupe dans lequel on travaille, et qui fait que l'on va vous rétorquer « on a toujours fait ainsi, on a toujours fait comme ça ». Finalement, c'est plutôt par rapport à une norme sociale que par rapport à des règles ou à une institution qu'il faut parfois se rebeller.

Concernant les leviers, je dirais qu'il y en a plusieurs ; d'abord, comme évoqué tout à l'heure, la question de l'autonomie. Il y a des structures, il y a des lieux, qui sont plus ou moins facilitateurs de l'innovation. Plus on laisse de marge de manœuvre, plus on crée des structures où il est possible de se réunir, d'expérimenter, plus c'est favorable à l'innovation. On peut aussi se former, si non à l'évolution, du moins à une certaine créativité. Le travail en équipe s'apprend, s'exerce, les techniques d'animations de groupes sont indispensables pour construire des projets collectifs. Le partenariat est également essentiel. La plupart des projets innovants dans l'éducation nationale sont des projets qui impliquent des partenaires extérieurs, et c'est vrai que ce n'est pas naturel chez les enseignants, c'est quelque chose qu'il faut parvenir à développer. L'analyse de pratique est aussi un levier de la formation ; il est important d'être capable d'analyser ses propres pratiques, par exemple via l'écriture professionnelle. Il est également essentiel de se former pour apprendre à se mettre dans une logique de recherche et d'expérimentation. Expérimenter c'est forcément être quelque part, un petit peu, un chercheur. Je fais ainsi le lien avec un autre levier très intéressant et qui s'est un peu développé dans l'éducation nationale : pour innover, pour réfléchir sur les valeurs, pour réfléchir sur ses pratiques, on a souvent besoin d'un regard extérieur, d'un ami critique. Il s'agit d'une personne issue d'une

autre structure, qui vient régulièrement pour porter un regard bienveillant mais aussi critique sur notre fonctionnement et qui peut nous aider à avancer sur un certain nombre de points et de données.

L'évaluation apparaît également comme un levier incontournable. Evaluer, c'est absolument essentiel ! Si on innove, c'est toujours par rapport à des valeurs, par rapport à des principes, par rapport à un but à atteindre, et il faut sans cesse questionner ce but. Il faut questionner nos pratiques au regard de ces principes. La formation est aussi centrale : comment peut-on considérer qu'on est formé une fois pour toutes ? Est-ce que vous iriez volontiers chez un médecin qui vous dirait avec beaucoup d'assurance qu'il ne s'est pas formé depuis sa sortie de l'université ? On retrouve souvent cette posture dans l'éducation nationale.

Le travail sur la transmission peut aussi être appréhendé comme un levier. L'innovation n'est pas une pratique solitaire, c'est d'abord et avant tout une pratique collective. Un projet n'est valable, une structure n'est valable que si elle survit aux individus qui la composent. C'est essentiel. Il faut donc raisonner en se disant qu'on construit des compétences collectives ; on construit des compétences, on les identifie, on les évalue, et on se préoccupe de leur transmission. Souvent, dans les organisations, on a de la mémoire, mais on n'a pas d'expérience, on se rappelle de choses mais on ne les a pas capitalisées, on ne les a pas transformées en expérience.

Je n'utiliserai qu'un seul verbe en conclusion : s'autoriser. Et si, finalement, innover c'était d'abord et avant tout s'autoriser ? S'autoriser par rapport à des habitudes, par rapport à des procédures qui sont quelque fois celles que l'on a soi-même intégrées. S'autoriser, c'est aussi être capable, à un moment donné, de finalement remettre en question ce que nous-même avons pensé juste.

2. Réactions des participants

Ousmane SYLL, directeur de CERCOOP Franche-Comté

J'ai une question sur votre conclusion. Innover, c'est s'autoriser, mais s'autoriser, n'est-ce pas aussi avoir la liberté de s'autoriser à faire des choses ?

Florian COUTAL, ministère des Affaires étrangères et du développement international (MAEDI)

Vous avez dit qu'innover ne pouvait pas venir d'une injonction or, en tant que ministère des Affaires étrangères, nous incitons souvent les acteurs qui sont dans cette salle à innover. Nous mettons en

place des dispositifs, nous passons souvent par des appels à projet, or ces appels à projet sont des choses immédiates qui ne permettent pas, justement, l'expérimentation sur la longueur. Donc est-ce que, très concrètement, vous disposez d'informations ou d'éléments qui nous permettraient d'initier un appui des pouvoirs publics pour pouvoir faciliter ces innovations au sein des associations de coopération internationale ?

Mathieu CHAVENEAU, directeur Kurioz

Est-ce que vous avez une information à nous donner sur la façon de redescendre cette dynamique-là dans les rectorats ? Y a-t-il des relais institutionnels, des correspondants particuliers, ou est-ce plutôt à travers les rapports que vous produisez que vous arrivez à influencer les pratiques ?

Théophile YONGA, directeur général TET-LLÄ France

J'aimerais savoir quel est votre positionnement par rapport à la définition de l'innovation sociale telle que portée par la loi ESS, et aussi si vous pensez que les techniques d'amélioration continues, issues du monde de l'entreprise, sont des choses transférables à notre milieu ?

Philippe WATRELOT, président du conseil national de l'innovation pour la réussite éducative

Je vais rebondir sur l'avant dernière question : faut-il des structures dédiées ? Ce qui renvoie d'ailleurs aussi à la première question, qui porte sur le fait que s'autoriser, ça peut être aussi avoir la liberté de faire des choses ? Je n'ai pas de réponse figée là-dessus, l'état de ma réflexion, aujourd'hui, c'est qu'il faut quand même des structures dédiées, qui soient aussi bien verticales qu'horizontales. Verticales, c'est un ministère qui va, en cascade, faire descendre un certain nombre de choses jusqu'aux acteurs de terrain, mais il faut aussi qu'il puisse y avoir une remontée. Je n'ai rien contre la présence de référents innovation dans les établissements scolaires, par exemple. Ces référents auraient pour mission de faire circuler l'information, de la faire prendre en compte par leurs collègues et aussi, bien sûr, de faire remonter ce qu'il se passe sur le terrain. Ça c'est la dimension verticale, mais il y a aussi une dimension horizontale. Il y a des établissements scolaires où, d'une certaine manière, on ne sait pas ce qu'il se passe chez ses collègues. L'horizontalité, c'est réussir à faire savoir à tous ce qu'il se passe d'un collègue à l'autre, d'un service à l'autre, d'un niveau à l'autre, voire d'un établissement à l'autre. C'est donc pour cela que j'accorde beaucoup d'importance à l'écriture professionnelle, à la capacité à écrire sur sa pratique. Les paroles s'envolent et les écrits restent. Evidemment, les paroles sont importantes, il faut aussi qu'il y ait des moments d'échange. Il est important que dans

les emplois du temps, des moments permettent cet échange, et il faut aussi que ce soit formalisé car bien souvent, quand on écrit, on arrive mieux à structurer sa pensée. Je fais un parallèle avec l'injonction : quand on fait des appels à projets, ça peut être mal perçu, mais ça peut être aussi l'occasion pour certains de mettre sur papier des choses qui n'étaient pas forcément claires jusque-là.

Au sujet de la durée de vie des innovations, je crois avoir en partie répondu au tout début de mon intervention, quand je disais que la finalité d'une innovation, c'est de ne plus en être une. Peut-être que lorsque les pratiques changent, il temps d'entreprendre autre chose. Il y a forcément une durée de vie des innovations.

Pour la capitalisation, je pense avoir en partie répondu également ; pour moi, le mot clé, c'est celui de communication. Il faut s'inscrire dans la culture de la communication et en même temps dans celle de l'évaluation. Une des fonctions majeures de l'évaluation, on l'oublie trop souvent, ce n'est pas de classer les élèves, c'est de les convaincre qu'ils ont appris des choses. Dire : « voilà ce que vous savez faire », c'est à ça que devrait servir l'évaluation. A mon sens, c'est dans ce sens-là que va la capitalisation ; on ne capitalise bien que ce que l'on a réussi à identifier comme devant être capitalisé, engrangé et repéré comme étant de l'ordre d'une compétence collective.

C'est une quasi obligation, pour un porteur de projet, que de produire sa propre réflexion et d'être évalué sur celle-ci, mais il faut en même temps que ce soit réalisé avec une aide bienveillante, que la personne extérieure ne soit pas là avec un regard de strict évaluateur. Je reviens à la question sur le rectorat, qui renvoie au problème majeur de l'éducation nationale, à savoir la technocratie. Nous subissons sans cesse cette logique de conformité aux procédures qui est quand même très caractéristique de l'éducation nationale.

3. Travaux de groupes autour d'expériences innovatrices

Le déroulement des ateliers autour de l'innovation se sont déroulés comme mentionné dans l'annexe 2 du présent rapport (déroulé de l'atelier). Il s'agissait pour chacun des groupes d'échanger sur des cas concrets d'initiatives innovantes pour identifier les contraintes mais aussi les leviers pour promouvoir et mettre en œuvre des démarches innovantes. Ainsi, 3 groupes ont été constitués. Des échanges et discussions, les synthèses suivantes ont été dressées. Chacun des trois devait se focaliser sur une catégorie spécifique :

- Le groupe 1 : focus sur les nouveaux publics.
- Le groupe 2 : focus sur les approches, les méthodes et les outils.
- Le groupe 3 : focus sur le système d'acteurs.

Il est évident que les trois focus sont liés et inter-dépendants.

3.1 Synthèse du groupe 1

Remarque préalable : un public considéré comme nouveaux pour une association ne l'est pas forcément pour une autre ! Dimension relative de la dimension « nouveau public » ou « innovation »

Qui sont les « nouveaux publics » ?

3 types de publics ont été identifiés :

- Ceux dont la parole est confisquée dans l'objectif de leur redonner du pouvoir d'action
Exemples : Ecole de la deuxième chance / épicerie sociale/détenus/protection judiciaire jeunesse/bénéficiaires du RSA/personnes âgées/jardinier/jeunes en réinsertions/personnes en situation de handicap/non francophones/enfants malades dans les hôpitaux...mais aussi ce que l'on a qualifié de « grand public » (action dans l'espace public).
- Ceux qui sont à la recherche de sens (dans leur quotidien et leur vie professionnelle)
Exemples : les salariées du milieu de l'entreprise.
- Les publics relais qui sont en relation directe avec les publics précédents
Exemples : les animateurs des centres sociaux.

Les freins identifiés

Qui dit nouveau public, dit nouveaux métiers. Ce qui peut manquer c'est :

- De nouvelles compétences (diversification des compétences)
- Une connaissance de ces publics
- Des moyens humains
- Des moyens financiers
- Des outils adaptés à des populations qui 'ont souvent pas fait d'études... (voir les centres RITIMO)

Les leviers identifiés

- Partir des intérêts des publics que l'on souhaite toucher, de leur situation
- Travailler avec les acteurs qui connaissent ces publics (des institutionnels, des formateurs...)

- Comprendre les stratégies et le vocabulaire des décideurs (élus...) et adapter nos argumentaires
- Être présent dans les cercles de décision où se décident les politiques publiques
- S'appuyer sur des dispositifs d'aide au départ (cf le « si tu peux tu veux... »)

Travailler avec de nouveaux publics : c'est motivant parce-que :

- Ça renforce la crédibilité de la structure à l'extérieur
- Ça renforce l'attention portée par la structure sur la mesure de l'impact
- Ça fait sortir de sa zone de confort, c'est donc stimulant, motivant, ça favorise la créativité et ça accroît le professionnalisme !

3.2 Synthèse du groupe 2

La mise en œuvre d'approches, de méthode et d'outils innovants sont confrontés à plusieurs défis. Le groupe n'a pas cherché à identifier des freins ou des leviers mais, plus généralement des conditions pour que l'innovation ne soit pas seulement dans les mots mais aussi dans les actes. Ils citent notamment :

L'ensemble des participants se retrouve pour dire que les capacités en ressources humaines peuvent être un frein. En effet, travailler sur de l'innovation prend du temps et nécessite dynamisme et continuité. La plupart des associations sont, elles, face à des problèmes de type :

- Turn over important dans le secteur associatif alors que l'innovation demande constance et continuité.
- Essoufflement des ressources humaines car l'innovation demande beaucoup d'énergie pour des résultats qui parfois ne sont pas à la hauteur des espérances. Quel système mettre en place pour stimuler l'innovation et les personnels qui en ont la charge ?
- Capacité d'une organisation de taille modeste à absorber les demandes/sollicitations suite à la mise en œuvre d'un outil, d'une méthode innovante.
- Quel portage technique au sein d'une organisation ? Une démarche d'innovation nécessite un pilotage clairement identifié. Les ressources humaines parfois limitées ne permettent pas toujours un portage optimal et constant.

Les participants insistent également sur le nécessaire portage politique et institutionnel (par le CA, l'AG) d'une dynamique centrée sur l'innovation.

A ce titre, les participants insistent surtout sur la nécessité pour l'organisation de construire un message politique claire centrée sur l'innovation. Ce message doit ensuite être porté par la gouvernance de l'association. A ce niveau, le conservatisme de la gouvernance peut être un sérieux frein à l'écllosion d'une dynamique d'innovation.

L'ensemble des participants met également en avant la nécessité de promouvoir l'innovation méthodologique dans le cadre d'un réseau d'apprentissage (réseau d'organisation). Il est important selon eux que les dynamiques d'innovation se créent avec d'autres organisations. C'est gage de réussite et de pérennité. A ce stade, la collaboration entre organisation n'est pas assez forte pour que des dynamiques collectives se mettent en place.

Les participants mettent l'accent sur la nécessité de développer parallèlement à des dynamiques d'innovation des dispositifs de capitalisation ou, du moins de capitalisation en continue. Ce dispositif d'apprentissage doit permettre aux organisations non seulement d'innover sur la base d'enseignements et de contenu mais il doit également permettre d'apprendre des éventuels échecs.

Les participants insistent enfin sur la nécessité de reconnaître le droit à l'erreur mais, dans le prolongement, le droit de prendre le temps d'apprendre de ses erreurs. L'innovation consiste essentiellement en de l'expérimentation. Tout processus expérimental revendique le droit à l'échec.

3.3 Synthèse du groupe 3

Différents acteurs composaient cet atelier : associations intervenant directement auprès du grand public, fédérations, réseaux régionaux multiacteurs... Ces intervenants divers ont permis d'apporter des éclairages complémentaires sur cette question.

Freins :

- Le rapport au bailleur ne permet pas un droit à l'erreur. Cela peut représenter un frein majeur pour l'innovation. Il serait souhaitable d'avoir d'un droit à l'expérimentation plutôt qu'une injonction. En effet, un bailleur peut décider de ne pas renouveler un financement : comment moduler entre exigences des bailleurs et volonté d'innover sur de nouvelles pratiques de travail en réseau ? En envisageant de donner de la valeur aux expérimentations, en finançant éventuellement ces démarches chez les asso-

ciations sans les mêmes attentes de résultats.

- Pour tout travail sur les dynamiques d'acteurs : renforcement des capacités, dynamiques de gouvernance ou de concertation, sensibilisation, éducation à la citoyenneté... les approches orientées changement peuvent exacerber la hiérarchisation du pouvoir. Elles peuvent également créer des décalages avec certains acteurs peu sensibilisés à ces questions, notamment les acteurs du sud.
- Le turnover important dans la plupart des structures pose des problèmes en termes de partenariat : l'accent doit être mis sur la traçabilité de l'information, la passation avec rencontre des partenaires, etc. Par ailleurs, il serait intéressant d'analyser les diverses pratiques de partenariat.
- Difficulté au sein des fédérations de faire remonter les informations, malgré des sollicitations constantes.

Levier :

- Développement de nouveaux outils pour assurer un meilleur travail en réseau : coordination / communication via des intranets communs, pour faciliter les échanges.
- Pour les fédérations et RRMA : la recherche d'une logique d'autonomisation des acteurs, pour créer des acteurs ressources et ne pas faire « à la place de » mais « proposer avec ».
- Impulser des échanges de bonnes pratiques en valorisant les actions des membres / adhérents permet également de diffuser les innovations au sein des réseaux.
- Installer et développer une communication entre les acteurs de tous horizons, qui pourraient découvrir de nouveaux partenaires qui n'appartiennent pas forcément à leurs domaines d'action.
- Développer de nouvelles logiques d'échanges entre acteurs : penser des temps de rencontre sans objectif précis mais sur des thématiques diverses, ce qui permettraient des échanges inédits et de faire potentiellement émerger des idées novatrices.

Annexes

Annexe 1 : programme de la journée



Journée des postes Fonjep-ECSI

10 mars 2017

*Foyer international d'accueil de Paris – FIAP - Jean Monet
30 rue Cabanis – 75014 Paris*

Programme

9h30	Accueil des participants
10h00	Ouverture de la journée <i>Philippe Cabin – AFD</i> <i>Michel Tarran - MAEDI</i> Programme et organisation de la journée <i>Mehdi Achour – Fonjep</i> <i>Franck Signoret – Consultant</i>
10h20	Retour sur les rapports d'activités 2016 (trame et contenu analysé) Synthèse des rapports d'activités 2016 <i>Franck Signoret – Consultant</i> Echanges et débats autour des principaux constats issus des rapports 2016 et retours des postes sur la trame.
12h30	Pause-déjeuner
13h30	Focus thématique: l'innovation Cadrage du concept : Innover? Cela veut dire quoi? Caractéristiques de l'innovation, leviers et contraintes? <i>Philippe Watrelot – Président du conseil national de l'innovation pour la réussite éducative, professeur agrégé de sciences économiques et sociales.</i> Partage d'expériences innovantes : cercles de discussions autour de 3 expériences marquantes tirées des fiches d'expériences extraites des rapports d'activités 2016 (<i>Les 3 thèmes ne sont pas encore sélectionnés à ce jour . Sera communiqué ultérieurement, avant la journée</i>).
15h30	Restitution du contenu des cercles de discussion. <i>Rapporteurs des cercles de discussions</i> Echanges et débats
16h00	Conclusion de la journée – Satisfaction des participants
16h30	Fin

Annexe 2 : déroulement détaillé de la journée

Journée des postes Fonjep - 10 mars 2017 - Paris

Objectif général :

Par des échanges entre pairs, favoriser le partage et l'amélioration des pratiques dans le domaine de l'ECSI

Objectifs spécifiques

1/ Favoriser l'amélioration et l'adaptation de la trame de reporting annuel 2/ Informer et échanger avec les postes sur les principaux enseignements et questionnements issus de l'exploitation des rapports annuels 2016 3/ Favoriser une bonne compréhension de ce qu'est l'innovation et les conditions et mécanismes pour la promouvoir.

Production finale attendue

Actes de la journée

Déroulement :

1. journée (10h00 - 16h30)

Facilitation de la journée

Franck Signoret (Cota) + Anne Kaboré (Educasol) pour l'après-midi.

Heure	Séquences	Contenu	Déroulement méthodo	Intervenants	Besoins logistiques	Durée
9h30			Accueil-café			
10h00	Introduction	Mot de bienvenue AFD/MAEDI Rappel des objectifs de la journée, du déroulement (les séquences de la journée) et du timing.	Intervention en plénière Intervention en plénière.	AFD/MAEDI/Fonjep Mehdi	/ /	15 5
10h20		Retour sur la trame du rapport afin de l'améliorer et d'en faire un outil adapté.	Présentation des principales lacunes observées dans les rapports 2016. Expressions des attentes des postes (mais c'est une consultation qui n'engage pas les décisions) : tour de table. Synthèse qui pointe sur les améliorations à apporter = perspectives de travail immédiates? Quelles configurations pour un groupe de travail?	Franck Participants. Franck	/ / /	10 20 5
10h55	Les rapports annuels 2016	Retour sur le contenu des rapports 2016 (les grandes tendances).	Présentation des grandes tendances observées dans les rapports 2016. Echanges et discussions guidées autour des principaux constats dégagés. Synthèse : les constats collectivement partagés.	Franck Franck Franck en animation Franck	/ / / /	15 60 5
12h30			Pause déjeuner (sur place)			60
13h30	Introduction à l'innovation	Définition du concept d'innovation et explicitation des conditions et des mécanismes que cela suppose.	Intervention d'un spécialiste de l'innovation. Questions/réponses	M. Watrelot Participants.	/ /	20 45

14h35	Identification des freins et leviers pour l'innovation	A travers l'échange et le partage d'expériences concrètes, favoriser l'identification de leviers et de contraintes relatifs à l'innovation et spécifiquement liés à l'ECSI	Explication de la consigne de travail : nous allons aborder 3 grandes thématiques liées à l'innovation : 1/ l'innovation en termes de publics cible 2/ l'innovation en termes de méthodes/outils 3/ l'innovation en termes de dispositif d'acteurs. Les participants se répartissent en 15 groupes de travail de 3 personnes chacun (environ). 5 groupes de 3 travaillerons sur le thème du "public", 5 sur le thème "méthodes/outils" et 5 sur le thème "acteurs". Dans chaque groupe, les participants devront échanger sur la base de leurs expériences et identifier : 1/ leur situation (constat) actuelle par rapport à la thématique 2/ vers quelles innovation souhaitent-ils aller 3/ quelles sont les leviers et contraintes? A la fin des échanges, le groupe devra faire une synthèse et reporter sur des papier carton les éléments saillants de leurs réflexions (sans recherche de consensus) : 1/ 1 éléments saillants sur constat actuel 2/ 1 élément saillants sur "vers où aller" et 3/ 1 contrainte et 1 levier.	Franck et Anne /	10
14h45			Déroulement des "ateliers" à visée formative.		60
15h30			Restitution : chacun des groupes affiche ses cartons sur les espaces prévus à cet effet. Les animateurs reprennent les éléments et enclenchent un débat orienté vers "comment lever les contraintes identifiées".	Franck et Anne	20
15h50			Regard d'un spécialiste.	M. Watrelot	10
16h00		Points d'attention pour l'année qui vient, annonces de l'AFD/MAE/Fonjep	Intervention en plénière de l'AFD/MAEDI/Fonjep	AFD/MAEDI/Fonjep	15
16h15	Conclusion	Satisfaction des participants	Tour de table desw participants sur la satisfaction de la journée.	Participants.	10
16h25		Mot de fin	Intervention plénière	AFD/MAEDI/Fonjep?	5
16h30	Fin				

Annexe 3 : listing des participants



REUNION

JOURNÉE DES POSTES FONSEP-EAD
10.03.2017

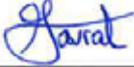
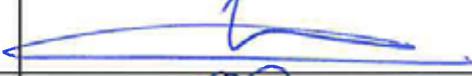
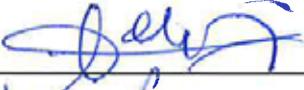
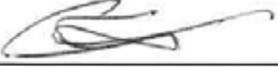
OBJET :
ANIMATEUR :
DATE
HEURE

NOM	PRENOM	ORGANISME	EMARGEMENT
GUETREAU	Guilleme	CENTRAIDER	
CASTRO	Michael	C Koi Sa (le lien Jeanot)	
DEBROOTE	Souia	AMSED	
YONGA	Théophile	TET-LIA/Terrafix	
SIGNOROT	Fraude	CoFA	
LAZARE	Albin	ENDA EUROPE	
MADAVANG	Anile	RADSI	
TOZEL	Senal	Pays de Saoua Sikouling	
MAUVE -BUCHPAN	Pauline	UNDERCONSTRUCTION	
BORSATO	Marine	Le Partenariat	
YOUAKIM	Maie	LAFI BALA	
LE BRIS	Elisabeth	CEMEA	
POMEANU SADURNY	ANDRA	Maison des Solidarités locales et internationales	
BRIAS	Chloé	SCD	
MANGENOT	Claire	Fédération Africain du monde	

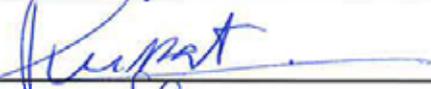
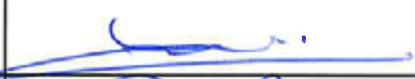
REUNION

JOURNÉE DES POSTES FONJEP-EAD

OBJET :
 ANIMATEUR :
 DATE
 HEURE

NOM	PRENOM	ORGANISME	EMARGEMENT
FAYRAT	Jeanne	ADOS	
RUBILLON	Sasha	ISF	
TERA	Zaynab	Houngano Solidaire	
SYLL	Ousmane	CEB COOP F-C Bourguignonne Coopération	
Baev	Elie	Fonjep	
CHAMMA	Stéphane	Chemins d'Enfances	
PRADIER	Vincent	ECA	
CHARVEVEAU	Mathieu	KURIZ	
PICHON	Armande	Asmae	
Kabori	Anne	Educosol	
TURAKIEWICZ	Semul	La Case	
LE HERISSE	François	TIIR RENNES	
BESSOU	Côme	Frères de Hommes	
NAVEAU-DIOP	Elisabeth	So Coopération	
Chalone	Théodine	Santé Diabète	

OBJET :
ANIMATEUR :
DATE
HEURE

NOM	PRENOM	ORGANISME	EMARGEMENT
Geay	Prune	Tennes ou Helles	
d'Aboville	Flaydis	Occitanie Coopération	
GENDRE	Flavie	e-graine	
Piscoms	Pien	Resumaf	
STAB	Odile	Confederato paysanne	
CHARTREZ	Yasmine	GAS	
Watrelot	Philippe	intervenent	
Clabey	Gaël	So Coopération (Cap Coopération)	
Duthoit	Amandi	Licodes	
Dvranc	Vanessa	MCM	
DE NOYNE	Christine	Liane Coopération	
de N	Philippe	AFD	

NOTES

A series of horizontal dotted lines for writing notes, spanning the width of the page.

