

*A l'école
du changement*

INSPIRATIONS

ET PRATIQUES

POUR DÉ-SYSTÉMATISER

LE SYSTÈME ÉDUCATIF





À L'ÉCOLE DU CHANGEMENT

Inspirations et pratiques
pour dé-systématiser le système éducatif



Conception: PANTEO
x.jacobi@panteo.fr

SOMMAIRE

ÉDITORIAL	6
MÉTHODOLOGIE ET PARTIS PRIS	9
INTRODUCTION	11

01

ÉDUCATION: ERREUR SYSTÈME? 12

- 1.1. L'éducation, croisée des chemins 13
- 1.2. L'école contre la société? 17
- 1.3. Gagner en compréhension sur l'approche systémique du changement 24

02

CHANGER LE SYSTÈME, CHANGER DE SYSTÈME 40

- 2.1. Éduquer hors les murs 42
- 2.2. Coopérer: de la pyramide à l'habitat partagé 49
- 2.3. Du changement aux changements 56

CONCLUSION 64

Il faut toute une société pour éduquer un enfant...
Tirons-en les conséquences!

ÉDITO

ROMAIN LE CHEQUER, FONDATION PIERRE BELLON
ELSA GRANGIER DA COSTA, ASHOKA FRANCE
ET GUILLAUME PRÉVOST, VERSLEHAUT

LA JEUNESSE EST LE PRÉSENT DE L'AVENIR

Ce caractère inestimable appelle un changement profond de notre système éducatif, parce que nous ne pouvons plus fermer les yeux face aux menaces écologiques qui pèsent sur les générations futures, parce que nous n'avons plus les moyens de laisser 20 % d'une classe d'âge sur le bord du chemin, parce que plus de la moitié des enfants qui entrent en primaire vont exercer un métier qui n'existe pas encore, parce que les mutations accélérées du monde exigent des nouvelles formes de coopération au sein de la communauté des éducateurs, entre les éducateurs et les institutions, entre l'éducateur et l'enfant.

Dès 2030, la France comptera davantage de plus de 65 ans que de moins de 25 ans. Ce vieillissement de notre société nous oblige d'autant plus à une plus grande responsabilité dans la construction de nos politiques en faveur de la jeunesse.

Nombreux sont les pionniers, les innovateurs sociaux à avoir d'ores et déjà ouvert des pistes de travail pour les coopérations interdisciplinaires, le développement de la confiance en soi, l'évaluation prometteuse d'apprentissages par l'expérience, les pratiques pédagogiques alternatives plus généralement. Leurs initiatives montrent qu'il est possible de tracer des chemins nouveaux pour mieux accompagner les familles, pour

Ce recueil d’initiatives innovantes et de témoignages concrets se veut source d’idées et d’inspirations pour les acteurs du champ du développement humain et de l’éducation.

la fois une carte et une boussole pour appréhender autrement le fonctionnement notre système éducatif, ses écueils, ses atouts, pour identifier les dynamiques sur lesquelles s’appuyer pour relever l’immense défi éducatif, au sein mais aussi en dehors de l’école. Nous apprenons chaque jour au côté de ces acteurs engagés de l’innovation sociale. Ils nous inspirent par leurs expériences inédites, par leur détermination à œuvrer pour le bien commun et particulièrement celui de notre jeunesse.

Ce recueil d’initiatives innovantes et de témoignages concrets se veut source d’idées et d’inspirations pour les acteurs du champ du développement humain et de l’éducation. C’est tout l’objectif du partenariat entre la Fondation Pierre Bellon, Ashoka France et VersLeHaut : que le plus grand nombre d’organisations, d’alliances ou de consortiums puissent s’approprier les expériences concrètes de leurs pairs afin d’engager une dynamique constructive, pour « faire système » au service de l’épanouissement personnel, social, professionnel et citoyen de la jeunesse.

soutenir les enseignants, pour ouvrir le champ des possibles à des enfants parfois en difficulté avec le cadre scolaire.

Leurs réussites comme les problèmes rencontrés forment à

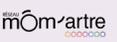
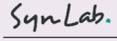
MÉTHODOLOGIE ET PARTIS PRIS

Les temps d'éducation sont nombreux. Naturellement présents à l'école, ils le sont également dans le cadre d'activités périscolaires, ainsi qu'à la maison, en famille. Les interlocuteurs identifiés et interrogés dans le cadre de ce rapport agissent, à différents endroits et à différents moments de la vie éducative. Nous avons aussi voulu interroger des structures variées quant au degré de notoriété et de développement. L'objectif, pour ce rapport, était d'identifier des récurrences dans les constats au-delà des différences de contextes et d'objectifs.

Un questionnaire spécifique relatif à la manière de contribuer aux changements du système éducatif français a été établi en coordination avec VersLeHaut/Ashoka. Il a servi de base à des échanges écrits et oraux avec 15 acteurs associatifs, menés par VersLeHaut du 1^{er} décembre 2021 au 31 janvier 2022.

La synthèse produite par ces questionnaires n'a pas vocation à mettre en avant une vérité unique ou une seule façon de faire. Néanmoins, les éléments analysés peuvent permettre de penser et mettre en œuvre des initiatives concrètes pour tous les acteurs associatifs, les financeurs et les pouvoirs publics qui souhaiteraient s'inspirer de ces pratiques pour participer à ce mouvement de transformation globale.

LISTE DES STRUCTURES SOLLICITÉES

	100 000 Entrepreneurs		Job Irl
	Article 1		Osons ici et maintenant et Ellyx (projet 100 % transition)
	Bibliothèques sans frontières		Réseau Mom'artre
	Chemins d'avenir		Seve
	Eloquentia		Synlab
	Enquête		Télémaque
	Fédération nationale des Écoles de production		Unis-cité
	Grandes Écoles de la transition		

INTRO- DUC- TION

Dans notre beau pays des lumières, l'éducation tient une place prépondérante non seulement pour la diffusion du savoir, mais aussi pour la fabrication d'une conscience citoyenne articulée autour des valeurs républicaines : liberté, égalité, fraternité. Image d'Épinal ou réalité écornée par des réformes successives souvent décorées du terrain ?

Souvent brandi comme instrument d'une « égalité des chances » pour tous, le système éducatif français nourrit d'irréfragables attentes qu'il ne peut à lui seul combler mais dont la moindre faille provoque des conséquences majeures sur des générations de futurs citoyens.

Les « peut mieux faire » fleurissent encore sur de nombreux bulletins d'élèves français quand le poids d'un « est capable » construirait sans doute d'avantage une culture de la confiance en soi nécessaire à l'adresse des défis auxquels nous faisons face.

Comme premier budget de l'État et administration au million de fonctionnaires, l'Éducation nationale incarne à la fois l'importance de la question éducative autant que la complexité de son organisation.

Néanmoins, l'éducation ne se résume pas, et de loin, à la question scolaire. Sur tout le territoire français, et de multiples manières, de nombreux acteurs participent à l'instruction, l'éducation, la formation dès le plus jeune âge.

Les familles au premier chef, évidemment, qui sont d'abord les éducatrices des enfants. Mais aussi un tissu associatif dense, qui assure en grande partie la continuité des temps de l'enfant avant l'école ou à la sortie de la classe, ainsi que pendant les vacances scolaires. Les entreprises ne sont pas en reste, qu'elles aient pour objet premier la sphère éducative, ou qu'elles soient concernées indirectement par leurs activités d'employeurs et d'acteurs locaux. Sans compter les collectivités locales qui, loin de la rue de Grenelle, assument de nombreuses responsabilités dans le pilotage des politiques éducatives au niveau local.

Face à la sensation d'un système figé, qui semble rencontrer des difficultés à assurer ses missions et ses promesses, nous sommes allés à la rencontre des acteurs associatifs qui s'engagent pour proposer des pistes de changement. Au-delà des discours, leur expérience de terrain offre un répertoire d'actions variées dans lequel puiser, et sur lequel s'appuyer pour améliorer le système éducatif au service des générations futures.

Leur vision holistique de la question éducative leur permet à chacun de déployer une approche systémique dans la résolution du problème qu'ils ont identifié et auquel ils s'attaquent.

C'est cette démarche, illustrée d'exemples concrets, que nous avons souhaité mettre en avant, espérant qu'elle (r)éveillera l'envie d'agir des lecteurs de ce rapport.

INTRO- DUC- TION

Dans notre beau pays des lumières, l'éducation tient une place prépondérante non seulement pour la diffusion du savoir, mais aussi pour la fabrication d'une conscience citoyenne articulée autour des valeurs républicaines : liberté, égalité, fraternité. Image d'Épinal ou réalité écornée par des réformes successives souvent décorées du terrain ?

Souvent brandi comme instrument d'une « égalité des chances » pour tous, le système éducatif français nourrit d'irréfragables attentes qu'il ne peut à lui seul combler mais dont la moindre faille provoque des conséquences majeures sur des générations de futurs citoyens.

Les « peut mieux faire » fleurissent encore sur de nombreux bulletins d'élèves français quand le poids d'un « est capable » construirait sans doute d'avantage une culture de la confiance en soi nécessaire à l'adresse des défis auxquels nous faisons face.

Comme premier budget de l'État et administration au million de fonctionnaires, l'Éducation nationale incarne à la fois l'importance de la question éducative autant que la complexité de son organisation.

Néanmoins, l'éducation ne se résume pas, et de loin, à la question scolaire. Sur tout le territoire français, et de multiples manières, de nombreux acteurs participent à l'instruction, l'éducation, la formation dès le plus jeune âge.

Les familles au premier chef, évidemment, qui sont d'abord les éducatrices des enfants. Mais aussi un tissu associatif dense, qui assure en grande partie la continuité des temps de l'enfant avant l'école ou à la sortie de la classe, ainsi que pendant les vacances scolaires. Les entreprises ne sont pas en reste, qu'elles aient pour objet premier la sphère éducative, ou qu'elles soient concernées indirectement par leurs activités d'employeurs et d'acteurs locaux. Sans compter les collectivités locales qui, loin de la rue de Grenelle, assument de nombreuses responsabilités dans le pilotage des politiques éducatives au niveau local.

Face à la sensation d'un système figé, qui semble rencontrer des difficultés à assurer ses missions et ses promesses, nous sommes allés à la rencontre des acteurs associatifs qui s'engagent pour proposer des pistes de changement. Au-delà des discours, leur expérience de terrain offre un répertoire d'actions variées dans lequel puiser, et sur lequel s'appuyer pour améliorer le système éducatif au service des générations futures.

Leur vision holistique de la question éducative leur permet à chacun de déployer une approche systémique dans la résolution du problème qu'ils ont identifié et auquel ils s'attaquent.

C'est cette démarche, illustrée d'exemples concrets, que nous avons souhaité mettre en avant, espérant qu'elle (r)éveillera l'envie d'agir des lecteurs de ce rapport.

01

ÉDUCATION
ERREUR
SYSTÈME ?

1.1

L'éducation, croisée des chemins

1.1.1. ÉDUCATION, SOCIÉTÉ ET CIVILISATION

L'éducation, par excellence, s'appuie sur un système complexe qui fait intervenir de multiples « parties prenantes » interdépendantes. Ces relations d'interconnexion entraînent des effets variés, souvent imprévisibles, qui peuvent modifier la nature du système, et à terme les rôles de chacune des parties prenantes.

Au sein du système éducatif français, celles-ci sont particulièrement nombreuses : l'institution, le corps professoral, les élèves, les parents, les élus locaux, nationaux, les associations, etc. Chacune a une responsabilité, un rôle, une influence sur le cadre lui-même. Analyser leurs actions de manière isolée, sans prendre en compte la complexité de ces interactions nuit à la compréhension réelle du système et de

ses défaillances éventuelles. **Pour apporter des réponses efficaces aux défis éducatifs, il est donc nécessaire de s'appuyer sur une vision globale qui permette d'établir un diagnostic solide et d'identifier les ressources susceptibles d'être mobilisées.**

En France, l'école obligatoire à partir de 3 ans garantit un accès pour tous à l'éducation scolaire, dite « formelle ». Ce qui en fait un lieu essentiel de formation et de construction de mentalités. La manière d'enseigner, les pratiques pédagogiques, la vie scolaire, le choix des contenus pédagogiques sont autant de moyens de façonner les esprits et les comportements des citoyens de demain.

De manière relativement récurrente, et depuis de nombreuses années, les

rapports français et internationaux – au premier rang desquels ceux de l'OCDE, les études PISA (Programme international pour le suivi des acquis) - pointent **les mauvais résultats de l'école française en particulier en ce qui concerne la reproduction des inégalités sociales de génération en génération**. A titre d'exemple, les analyses de l'OCDE soulignent que les élèves issus de milieux socio-économiques favorisés ont obtenu des résultats supérieurs de 107 points à ceux des élèves défavorisés, alors que l'écart moyen dans l'OCDE est de 89 points. Seuls Israël et le Luxembourg ont un écart plus élevé que celui de la France.

Le système éducatif français produirait-il l'inverse de la mission qui lui incombe ?

Dans son discours de réception du Prix Nobel de la paix, la jeune pakistanaise Malala Youszafai rendait pourtant un vibrant hommage à l'école, en soulignant que « un enseignant, un livre, un stylo peuvent changer le monde ». **En changeant l'éducation, on peut modifier en profondeur les mentalités. C'est un levier central de la transformation des sociétés à long terme.**

Le système éducatif actuel a été très largement conçu pour répondre aux besoins de développement des

sociétés industrielles. Vecteur de standardisation pour répondre aux besoins de transformation de l'appareil de production, instrument de sélection destiné à former les « nouvelles classes » qui formeront l'élite, **le modèle de l'école républicaine, telle qu'il résulte de notre histoire, ne semble plus correspondre aux aspirations de la société, préoccupée par les questions d'identité et travaillée par les exigences d'une transformation écologique et sociale.**

Cela se reflète à la fois dans les enseignements dispensés, et dans l'organisation de l'école elle-même. Longtemps, les élèves ont été formés sans cultiver l'interdisciplinarité des matières enseignées, avec une mise en concurrence implicite des disciplines. Certaines d'entre elles jouissent encore aujourd'hui de valorisation plus importante que d'autres – qui n'a jamais entendu parler de « voie royale » pour ceux qui choisiraient de privilégier les mathématiques ?

Par ailleurs l'introduction d'enseignements qui prennent en compte la crise écologique et climatique globale est encore récente, de nombreux efforts restent à faire dans ce domaine aussi bien pour inventer des pistes de solution aux problèmes qui se présentent, que pour transformer les organisations afin d'y parvenir.

Alors, comment opérer la transition écologique et sociale si le contenu de l'éducation est encore pensé pour permettre le développement d'un système économique et social obsolète ?



FOCUS

VOUS AVEZ DIT SYSTÉMIQUE ?

Pour les initiateurs de l'approche systémique, un système est défini comme un ensemble composé d'une limite qui le sépare de son environnement et d'éléments reliés entre eux par un réseau de communication et réunis en fonction d'objectifs définis.

Un système ne se définit donc pas uniquement par ses caractéristiques internes mais également par le contexte dans lequel il évolue.

→ **principe de totalité** : les éléments d'un système sont liés de telle manière que la modification de l'un des éléments entraîne une modification de tous les autres. C'est le principe de totalité ;

→ **principe de rétroaction** : les éléments d'un système sont reliés entre eux selon les principes de rétroaction (ou feed-back) et de circularité. Lorsque deux individus sont en interaction, le comportement de chacun influence celui de l'autre : moins un élève travaille, plus son professeur fait pression sur lui ; et plus le professeur insiste, plus l'élève se bute ;

→ **principe d'équifinalité** : un système n'est pas déterminé par ses conditions initiales. Son histoire a moins d'importance que son fonctionnement actuel, car il s'autorégule et évolue constamment en fonction des interactions qu'il noue avec son environnement. Des conséquences observées peuvent avoir des causes diverses, et inversement, une action peut avoir des conséquences différentes en particulier en fonction du contexte.

Ce dernier principe a pour conséquence que l'**observation « ici et maintenant » des interactions internes (entre les acteurs) et externes (des acteurs avec l'environnement) reste la meilleure façon d'appréhender et de comprendre le fonctionnement du système.** ●

1.1.2. PROJET PROFESSIONNEL, PROJET DE VIE, PROJET DE SOCIÉTÉ

Le modèle de réussite individuelle, pensé autour d'une trajectoire professionnelle inscrite dans le projet de société industrielle, s'es-souffle auprès de toute une partie de la jeunesse. Confrontée à des enjeux sinon nouveaux, en tout cas de plus en plus criants, elle conçoit difficilement un projet de vie comme uniquement un projet professionnel.

Cette revendication est appelée à modifier profondément la nature du projet de société français encore largement défini par les générations nées durant les « Trente Glorieuses ». Ainsi, d'après une étude publiée début 2022, 64 % des jeunes considèrent que la société doit être améliorée progressivement par des réformes, 52 % trouvent également

les questions environnementales très importantes contre 51 % de la génération des parents et 46 % des Baby-Boomers.

Les projets de vie influencent les projets de société et réciproquement. Aujourd'hui, même les jeunes ressentent **une injonction à se mouler dans une société qui ne leur correspond pas**. Ils ressentent que la place qui leur est attendue est déjà obsolète, ils pressentent que la société dans laquelle ils veulent vivre n'est pas celle qu'on leur « décrit » quand ils

ont 18 ans. **41 % des jeunes disent rencontrer des difficultés dans le cadre de leurs études et 28 % s'estiment insatisfaits de leur orientation scolaire**³.

Le système éducatif est précisément au cœur des mécanismes à réinventer pour mettre en adéquation projet de vie et projet de société. Une approche systémique valorise les individus et leurs interactions, notamment en faisant participer les acteurs concernés par le projet. Il est donc essentiel **d'écouter ce que les jeunes ont à dire sur ce qu'ils attendent du système éducatif** pour transformer durablement et

3. Étude Institut Montaigne – Une jeunesse plurielle.



FOCUS

L'ÉCOLE DE PALO ALTO ET L'APPROCHE SYSTÉMIQUE

Sous l'étiquette « École de Palo Alto », on désigne un courant de pensée né au milieu du XX^e siècle qui a regroupé des chercheurs appartenant à différentes disciplines mais réunis par une même exigence de compréhension globale, « systémique ». Réunis autour de l'université Stanford à Palo Alto en Californie, ils cherchent à faire dialoguer les disciplines, tout en se servant de l'observation du terrain pour alimenter une réflexion théorique.

Ils développent notamment une vision de la communication fondée sur l'analyse des interactions, qui montre que toute structure complexe (machine, corps ou cerveau humain, culture, groupe social...) peut être comprise comme un **système régulé fonctionnant sur le mode de la rétroaction**, c'est-à-dire que ses productions influencent son fonctionnement.

Cette approche est **pragmatique**, elle évite à la fois les pièges de la subjectivité (ce que je vois est la réalité) et l'enfermement doctrinal (ce que je crois est la réalité). Elle est aussi **interactionnelle** : l'essentiel est dans l'interaction et dans ce qu'elle dit de la relation entre acteurs. Enfin, elle est **systémique** parce que la communication peut être regardée comme un système d'éléments en interaction. ●

positivement la société, d'autant plus que la crise Covid-19 a largement renforcé cette revendication.

Les récentes enquêtes sur l'état de santé physique et mentale des jeunes français soulignent le sentiment d'urgence et le pessimisme d'une grande partie d'entre eux en ce qui concerne l'état de la société et les conséquences des crises écologique et climatique. **Dans l'étude annuelle publiée par la mutuelle étudiante LMDE en juillet 2022, les trois quarts des**

étudiants interrogés se disent pessimistes sur la société et sur l'impact du changement climatique⁴.

Améliorer l'adéquation entre le système éducatif et les enjeux du monde actuel et à venir, c'est répondre à cette demande pressante d'une jeunesse qui se sent peu écoutée, et singulièrement démunie face à ce qu'elle pressent comme constituant les enjeux de demain.

4. 6^e enquête nationale sur la santé des étudiants, LMDE/CSA, juillet 2022.

1.2. L'école contre la société ?

1.2.1. UNE FORTERESSE IMPRENABLE ?

L'éducation en France offre l'exemple type d'un système complexe, par son ampleur, par la multiplicité des acteurs qu'elle recouvre et par le foisonnement de leurs modes de coopération. L'Éducation Nationale incarne à elle seule l'ampleur des atouts comme des difficultés : avec un million de fonctionnaires, dont 800 000 enseignants, elle fait paradoxalement figure de forteresse et de partenaire incontournable.

Pour des acteurs engagés dans le changement éducatif en France, l'Éducation Nationale est un acteur incontournable. Non seulement en raison de sa taille et de sa présence sur tout le territoire, mais aussi parce

que l'intervention au sein des classes est le moyen privilégié de toucher les jeunes.

En effet, une immense majorité d'enfants passe par l'école, qui constitue un lieu incontournable pour toucher un maximum d'enfants au cours de leur parcours scolaire. Comme le souligne l'association Eloquentia, qui intervient en milieu scolaire au travers d'ateliers de prise de parole, « en agissant au sein de l'école, on ne cible pas, on peut proposer des actions sans tri ».

Par ailleurs, nombre de structures qui œuvrent en faveur de l'éducation inscrivent leur action en complément de celle de l'école voire en partenariat avec celle-ci. C'est le cas d'associations qui souhaitent

développer des compétences aussi nécessaires que faiblement enseignées dans le cadre scolaire. Dans ce contexte, il est évidemment préférable d'agir en coopération avec les classes et les enseignants.

Pour certains acteurs, l'école est précisément le système qu'il s'agit de modifier. Dès lors qu'il s'agit de **transmission du savoir**, ou de rapport à la connaissance, c'est dans le cadre scolaire qu'il est plus pertinent d'agir. Pourtant, pour des personnes extérieures à l'institution scolaire, celle-ci paraît très difficile d'accès: quel point d'entrée? Quel interlocuteur? Comment établir un partenariat durable?

De nombreux innovateurs sociaux identifient le rectorat comme

le niveau le plus pertinent pour nouer des conventions, qui peuvent s'étendre ensuite à une convention ministérielle après une période de test à l'échelle d'une académie. Les conventions avec les rectorats sont un marchepied plus facile, permettant de faire une "preuve de concept" qui pourra être étendue par la suite.

De nombreux acteurs éducatifs témoignent de leurs difficultés à « entrer dans l'école », à identifier les bons interlocuteurs pour élargir le périmètre des bénéficiaires de programmes éducatifs dont la plus-value est pourtant démontrée. Conseils d'écoles, espaces parents, comités d'éducation à la santé et à la citoyenneté: de façon paradoxale,

TÉMOIGNAGE

AU CŒUR DE LA CLASSE: LA DYNAMIQUE PARTENARIALE D'ENQUÊTE

Historique & mission

ENQUÊTE Fondée en 2010, Enquête est une association qui vise à répondre aux enjeux posés par l'éducation à la laïcité et aux faits religieux à l'école. Elle bénéficie d'un agrément du ministère de l'Éducation nationale d'une part, et de la jeunesse et des sports d'autre part. Enquête a pour ambition d'accompagner et d'équiper les professionnels de l'éducation pour développer chez les enfants un rapport réfléchi et non conflictuel à ces sujets souvent brûlants.

Le projet est né des difficultés rencontrées par certains enseignants pour traiter ces sujets en cours: les situations de crise dans la société viennent mettre au premier plan ces thématiques au moment où il est le plus complexe de les aborder de manière neutre et constructive.

Vision

Au-delà de l'école, Enquête désire préparer les enfants à devenir des citoyens capables de vivre les désaccords de manière constructive. Pour Marine



Quenin, « il faut donner aux enfants les outils pour vivre dans notre cadre politique, qui nous permet de vivre ensemble tout en partageant potentiellement un désaccord radical sur la question du religieux. C'est précieux, et ça se travaille ».

Ainsi, la formation à la laïcité s'inscrit dans le projet plus large de préparation des citoyens de demain, qui seront le socle de la société française. La bascule des systèmes passe par la constitution d'une société composée d'individus capables de dialoguer et de traverser les désaccords en sortant par le haut.

Stratégie

L'association a d'abord eu une approche « en direct », par des interventions en classe. Une méthode très enrichissante, néanmoins chronophage qui réduisait la portée de l'action menée en ne touchant qu'un nombre limité de classes et donc d'enfants. Afin d'augmenter le nombre de ses bénéficiaires, Enquête a choisi de former les enseignants. Chaque enseignant formé devient non seulement dépositaire d'une méthode qui lui offre une solution à un problème concret qu'il vit en classe mais aussi démultiplicateur de l'effet par le nombre d'enfants qu'il côtoie au cours de sa carrière. Et l'association travaille aujourd'hui à des formations de formateurs pour assurer le déploiement de son travail.

Comme le souligne Marine Quenin, fondatrice et directrice de l'association, Enquête s'inscrit totalement dans la visée de l'école en utilisant les outils de la raison et le sens critique pour transmettre aux enfants une connaissance argumentée et nuancée de la laïcité. Il ne s'agit pas de s'inscrire en faux ou en opposition, mais en complémentarité. L'association ne prétend pas remplacer les enseignants, mais s'inscrit en complémentarité. ●

C'est d'autant plus important qu'il ne faut pas donner l'impression qu'on vient expliquer leur métier aux enseignants, qui le connaissent bien mieux que nous ! Nous abordons le sujet dans le cadre de la connaissance qui est celui de l'école. L'enjeu est précisément la continuité des discours qui sont tenus aux enfants, entre l'école et les autres acteurs éducatifs extérieurs... Le tout dans le plus grand respect des croyances des enfants et, bien sûr, dans le respect des lois existantes.

MARINE QUENIN

la multiplication des initiatives, des dispositifs destinés à établir des partenariats, à renforcer la communauté éducative, n'ont souvent abouti qu'à complexifier encore l'accès à l'école.

L'école est autant un milieu fermé qu'ouvert. Ouvert car en mouvement intérieur permanent par la

confrontation de l'institution et des éducateurs et des nouvelles générations successives qui incarnent le poulx de la société à venir. Et fermé car, en raison de sa taille, de son envergure nationale, de son histoire, elle fait preuve d'une grande inertie pour adapter son cadre à la

matière qui la compose. L'appel à des acteurs externes reste souvent à la discrétion des enseignants et des établissements.

Cependant, il est parfois difficile pour un enseignant ou un chef d'établissement d'avoir recours à une aide extérieure. Cela tient pour partie à de bonnes raisons : les réticences légitimes à confier les élèves, dont ils ont la charge, à des organismes qu'ils connaissent insuffisamment, ainsi que la crainte d'une perte de légitimité. Mais par ailleurs, les biais de représentations persistent, hérités d'une histoire qui a valorisé la séparation stricte entre le monde scolaire et l'extérieur, et souvent entretenus par un contexte médiatique qui peut affecter la perception que les enseignants ont d'eux-mêmes. Comment s'assurer que l'intervention extérieure ne sera pas une manière de fragiliser l'institution scolaire ? La **procédure d'agrément national des associations éducatives complémentaires de l'enseignement public** reste souvent peu connue, à la fois par les associations et les enseignants, alors qu'elle pourrait contribuer à sécuriser la mise en œuvre de partenariats locaux.

Cette défiance est particulièrement frappante dans la relation entre l'école et l'entreprise. Le baromètre jeunesse et confiance 2021 de VersLeHaut permet par exemple de souligner que seule une minorité de chefs d'entreprise interrogés, moins d'un tiers (31 %), considèrent que l'enseignement que reçoivent les jeunes à l'école est adapté au

monde du travail³. Pour tenter de créer un pont, le stage de 3e est une première expérience pertinente mais encore trop isolée dans les parcours scolaires. Au point que pour de nombreux acteurs associatifs impliqués dans ce domaine, une médiation apparaît nécessaire pour mieux articuler les besoins d'entreprises qui recrutent à un mois et les perceptions de l'école qui forme les élèves à un horizon de plus de 10 ans.

L'intervention d'acteurs qualifiés s'avère nécessaire en complément d'une école dont le rôle et le génie n'est pas de former strictement aux techniques professionnelles, ni même à la relation avec les entreprises. En revanche, son rôle reste d'identifier les partenaires pertinents pour ouvrir le champ d'expériences des élèves et leur permettre un accès généralisé aux connaissances et attitudes attendues dans le monde professionnel. C'est ce que propose JobIRL, agissant comme médiateur entre entreprises et écoles en encapacitant les enseignants dans le choix des ateliers proposés.

3. Baromètre Jeunesse&Confiance 2021, VersLeHaut et Opinionway.

TÉMOIGNAGE

JOBIRL : DONNER DU SENS À LA SCOLARITÉ EN AIDANT LES JEUNES À CONSTRUIRE LEUR PROJET PROFESSIONNEL



L'orientation In Real Life

Historique & mission

Née en 2013, JobIRL (pour « Job in real life ») est une association loi 1901 reconnue d'intérêt général qui ambitionne de créer un lien massif entre jeunes et professionnels pour leur permettre d'échanger, afin que des jeunes sans réseau professionnel puissent bâtir un projet d'avenir solide et cohérent.

Vision

Afin d'avoir un effet durable, JobIRL travaille en collaboration étroite avec les enseignants. Ils sont impliqués dans le choix des ateliers déployés au cours de l'année. L'offre de JobIRL s'adapte aussi à l'existant : selon les établissements et les classes, l'association accompagne le renforcement d'une offre déjà en place, le déploiement ou la création de nouveaux dispositifs. « Les deux conditions essentielles de la réussite dans le dialogue avec les enseignants et les établissements sont la flexibilité et l'humilité ».

Pour l'association, le changement systémique passe par un passage à l'échelle qui s'appuie sur le recrutement d'une communauté suffisamment grande, mais aussi le bon usage des outils numériques. Le but poursuivi est bien celui d'un changement à l'échelle de la société : il faut une bascule culturelle pour surmonter les freins qui existent actuellement, qui empêchent trop souvent les jeunes de contacter des professionnels ou les enseignants de solliciter des professionnels en entreprise pour intervenir auprès de leurs élèves.

Stratégie

Pour atteindre cet objectif, l'association propose à la fois des actions en ligne à travers une plateforme de mise en relation entre

jeunes et étudiants ou professionnels, et des actions de terrain auprès des jeunes qui ont le plus de difficultés à se constituer un réseau professionnel. Aujourd'hui, la plateforme rassemble 100 000 membres actifs annuels, et près d'un million de visiteurs uniques. 70 000 jeunes ont été accompagnés sur le terrain depuis les débuts de l'association.

JobIRL répond à la fois à un manque du côté des jeunes, qui n'ont pas forcément accès à des interlocuteurs issus du monde de l'entreprise, et à un désir des professionnels de s'engager pour donner du sens à leur activité. Au cœur de cette action, un constat : le manque de dialogue entre école et entreprises, qui se

Travailler avec l'école est le seul vrai moyen de faire de l'égalité des chances, en touchant tout le monde et surtout les jeunes les plus en difficulté.

CHRISTELLE MESLÉ-GÉNIN

- traduit notamment par un délaissement institutionnel de l'orientation, souligné par de nombreux rapports parlementaires, de la cour des comptes...

La prise de conscience, aussi, que de nombreux dispositifs d'égalité des chances ont touché des élèves qui auraient sans doute réussi même avec des difficultés. Pour JobIRL, il s'agit de répondre aux besoins de toute une catégorie de jeunes, ceux qui sont confrontés à un environnement scolaire et social peu favorable à la réussite professionnelle.

La plateforme propose des contenus spécifiques: interviews de professionnels, vidéos « 24h avec... », quizzes métier... afin d'acculturer les jeunes à un monde du travail qui leur est souvent très étranger. Les professionnels participants s'engagent soit pour accompagner les jeunes dans leur orientation, soit pour les accompagner dans la recherche de stage ou d'alternance.

JobIRL propose aussi un programme « mon alternance sur mesure »: 400 lycéens professionnels et étudiants sont accompagnés pendant 30 heures pour aller vers l'alternance. Afin de remonter en amont des problèmes identifiés, JobIRL est devenu un des opérateurs du gouvernement pour les stages de 3^e, et accompagne 5 000 des 30 000 stages de qualité pour Rep et Rep+. Entre stages animés JobIRL et kits pour les enseignants, JobIRL touche 10 000 élèves de 3^e.

Depuis, 2021 JobIRL propose également du e-mentorat pour une relation de 6 mois à distance. ●

L'accueil d'une structure extérieure et la conception d'un atelier dédié aux besoins identifiés par l'équipe éducative nécessitent un important travail de préparation. **Cet investissement préalable constitue souvent un obstacle pour les enseignants**, en raison de leurs contraintes par ailleurs, mais aussi parce que ce type d'initiative ne fait pas l'objet d'une valorisation, y compris salariale.

1.2.2. DE PRESTATAIRE À PARTENAIRE : INSCRIRE LES PROJETS DANS LA DURÉE

La structure administrative de l'Éducation Nationale, d'une ampleur sans comparaison possible dans la société actuelle, constitue un obstacle structurel à l'émergence de partenariats féconds et durables.

Les différentes strates de validation (académies, établissements, professeurs), ainsi que les réticences relatives des différents acteurs étirent beaucoup le temps nécessaire pour déployer un projet, et cela au détriment des élèves.

Malgré les assises successives de la vie associative et les engagements à davantage de clarté dans l'octroi des financements publics, l'attribution de subventions reste encore trop souvent perçu comme discrétionnaire. En particulier, le recours croissant à des conventions pluriannuelles d'objectifs et à des dialogues de partenariats annuels n'a pas encore permis de transformer les modes de relations entre l'administration et la puissance publique. Dans ce cadre, il est souvent malaisé pour une structure associative

d'établir un partenariat durable et équilibré, susceptible d'asseoir son développement, notamment humain, et de sécuriser la diffusion de ses programmes.

Plusieurs structures interrogées partagent ainsi l'impression que cette complexité permet au système éducatif de se « protéger lui-même » face aux très nombreuses sollicitations extérieures. L'expérience montre cependant que cette complexité peut être surmontée en fonction de l'implication des personnes et du niveau d'agilité, qui varie grandement d'un établissement ou d'une académie à l'autre.

Les acteurs éducatifs associatifs soulignent les fréquentes incohérences entre les différentes instances du système scolaire français. A titre d'exemple, lorsque la Direction générale de l'enseignement scolaire (Dgesco) qui élabore la politique éducative et pédagogique et assure la mise en œuvre des programmes d'enseignement des écoles, des collèges, des lycées et des lycées professionnels, envoie un courrier aux académies à relayer aux enseignants, il peut peiner à être lu contrairement aux communications adressées par l'inspection générale.

Les spécificités de l'institution scolaire rendent particulièrement ardue l'inscription des démarches partenariales dans la durée, condition essentielle du changement de modèle. C'est notamment le cas des modifications des programmes et dotations horaires qui, d'une année sur l'autre, peuvent amener à diminuer le temps disponible ou l'intérêt

d'un enseignant à avoir recours à des acteurs externes.

Ensuite, **la dépendance aux interlocuteurs** introduit un élément de fragilité supplémentaire. Par exemple, un changement de recteur d'académie, de directeur dans une école, ou d'enseignant peut mettre en cause des démarches pourtant déjà bien implantées.



La création d'un cadre de commande publique ad hoc pourrait permettre de clarifier le cadre de partenariat avec l'Éducation nationale et de clarifier les engagements des parties. Dédié aux associations éducatives agréées, ces cadres de partenariat pourraient être mobilisés par les académies, les établissements ou les collectivités en vue de répondre à un besoin éducatif particulier, par exemple pour le soutien scolaire ou l'éducation à la santé. Ces « marchés publics éducatif » pourraient ainsi permettre de mettre en œuvre des projets éducatifs locaux et nationaux, actuellement largement assis sur l'octroi de subventions. Ce dispositif pourrait permettre de prolonger les dispositions dérogoratoires au code de la commande publique introduites en faveur de l'économie sociale et solidaire.

1.3. Gagner en compréhension sur l'approche systémique du changement

Soutenir une approche systémique du changement nécessite une réelle compréhension de ce qui fait système et ce qui permet d'agir dessus. **Le diagnostic du problème et son identification est un élément clé pour entreprendre une action susceptible de provoquer un changement du système.** Néanmoins, ces actions demandent un temps long et une méthodologie précise d'analyse pour comprendre les interactions entre les différents éléments qui composent le système. Or, on constate un manque de connaissance, tout aussi perceptible chez les acteurs de l'innovation sociale que chez des bailleurs de fonds privés comme publics. Il est donc essentiel de **sensibiliser les acteurs de terrain et financeurs aux spécificités** du changement systémique.

Un effort de pédagogie s'avère particulièrement nécessaire auprès des financeurs afin d'éviter que les projets s'arrêtent par fatigue, lassitude ou manque de moyens.

1.3.1. TRAVERSER LE MAQUIS DU FINANCEMENT

Un des enjeux majeurs auxquels les acteurs de l'innovation sociale de l'éducation doivent faire face qui n'est d'ailleurs pas propre au sujet

éducatif - réside dans la complexité de l'obtention de financements, qu'il s'agisse de financements publics ou philanthropiques. La situation peut sembler kafkaïenne car, si trouver des financements demande une énergie et des ressources considérables, pour autant cela ne fait pas l'objet d'un soutien ou d'un financement spécifique. En conséquence, le cœur d'activité des acteurs éducatifs peut être ralenti par la recherche de fonds et mettre en péril l'inscription nécessaire dans le temps des initiatives et des projets locaux.

Nombre d'innovateurs sociaux soulignent la difficulté des « derniers 10 % » pour financer leurs projets. C'est souvent la dernière ligne droite pour boucler les financements qui consomme davantage d'énergie que les premiers 90 %. Pour la grande majorité de dirigeants d'associations interrogés, c'est une contrainte considérable, car ils doivent consacrer une part croissante de leurs ressources à la représentation et la recherche de fonds. C'est une source majeure de frustration et de manque d'efficacité pour déployer les actions.

La complexité des procédures de financement tient parfois à ce que les innovateurs sociaux, à but non

lucratif, sont traités par des financeurs privés comme des fournisseurs classiques. Ce qui implique une surcharge en termes de gestion de la conformité, des procédures administratives complexes quand les actions doivent se déployer rapidement et durablement, dans des environnements où l'implication des personnes, au-delà des seuls ressorts économiques, est pourtant déterminante.

Par ailleurs, la plupart des financeurs privés sont spécialisés, ce qui place les innovateurs en situation

de concurrence objective pour l'obtention des fonds. Le manque de financements met des structures qui poursuivent le même objectif dans une opposition de fait, à rebours des objectifs affichés de partage de bonnes pratiques et de plus grandes coopérations. Ces dernières années ont cependant mis en avant quelques coalitions d'acteurs pour sécuriser un montant conséquent de fonds sur la durée. C'est le cas du Collectif mentorat dont l'association Télémaque fait partie.

TÉMOIGNAGE

TÉLÉMAQUE : TOUT LE MONDE PEUT S'ENGAGER POUR CHANGER LE DESTIN DES JEUNES

Historique et mission

Télémaque Créé en 2005, Télémaque est l'un des acteurs pionniers de l'égalité des chances par l'accompagnement personnalisé des élèves. L'association s'est donné pour ambition de révéler le potentiel et les chances de réussir de jeunes issus de territoires fragiles, qui ne disposent pas des mêmes chances, des mêmes réseaux, du même capital culturel, financier et relationnel que d'autres.

Afin de répondre aux inégalités de réussite selon le milieu social, particulièrement marquées en France, Télémaque propose un accompagnement personnalisé de la classe de 5e au baccalauréat dans la voie générale, et de la seconde jusqu'en 2^e année de BTS dans la voie professionnelle. Il ne s'agit pas simplement d'accompagner la réussite scolaire des participants, mais aussi de leur permettre de s'enrichir intérieurement par des activités culturelles et solidaires, et un accompagnement pédagogique axé notamment sur la confiance en soi et la découverte du monde professionnel.

Télémaque veut casser les plafonds de verre pour des milliers de jeunes qui se disent : ce n'est pas pour moi. Nous sommes là pour ouvrir le champ des possibles et faire tomber les barrières.

PASCAL JACQUESON

Vision

Après 10 ans d'existence, Télémaque a souhaité appuyer son développement sur 3 leviers :



...

- la création de « mon avenir en grand », plateforme digitale de mise à disposition de contenus et ressources pédagogiques pour aider tous les jeunes à s'orienter, se motiver, trouver leur voie.
- un travail d'analyse et de décryptage sur le déterminisme social, pour faire comprendre les enjeux à l'œuvre dans l'assignation sociale des filleuls
- un plaidoyer pour que tout membre de la société puisse s'engager au sein du mouvement comme mentor, bénévole, contributeur... dans une vision collective et collaborative.

Inscrit dans une dynamique partenariale forte, Télémaque a déployé une dynamique

Le changement systémique est un levier de transformation, pas une fin en soi. Ce que nous visons, c'est un avenir meilleur pour la jeunesse de France et d'Europe.

ERICKA COGNE

de franchise sociale afin d'essaimer davantage dans des territoires où l'implantation aurait été difficile avant plusieurs années. Télémaque identifie des associations locales susceptibles d'assurer l'identification et le suivi de jeunes collégiens, et propose un partenariat. Télémaque accom-

pagne la montée en compétence et la mise en place du mentorat de manière adaptée au niveau du territoire. Le partenariat long terme, engage les deux parties prenantes. C'est un moyen d'aller encore plus vite dans le développement tout en avançant en direction d'une densification territoriale.

Toutefois, Télémaque insiste sur la complexité d'une croissance trop rapide. Tout l'enjeu est d'arriver à maintenir la qualité de l'accompagnement tout en grossissant fortement. Car la règle est toujours la même : assurer l'accompagnement sur le long terme, aller à la rencontre de chaque jeune, rencontrer les parents et les parties prenantes.

« Après plus de 16 ans d'actions sur le terrain et de mesure de notre impact, la reconnaissance par la puissance publique de Télémaque comme acteur majeur du mentorat (Télémaque est lauréat du plan 1jeune 1mentor et du Contrat à impact « Inover pour l'accès par l'emploi », deux dispositifs innovants lancés par le Gouvernement), nous permettent d'accélérer notre déploiement dans les filières générale et professionnelle tout en maintenant notre accompagnement très qualitatif ». Ericka Cogne.

Stratégie

Télémaque travaille avec un système de double mentorat : un mentor salarié volontaire, issu d'une entreprise ou d'une collectivité partenaire du programme, et un mentor au sein de l'établissement scolaire du filleul. Plus de 16 ans après sa création, Télémaque rassemble plus de 180 collectivités et entreprises et 220 collèges, lycées et CFA partenaires, qui ont permis l'engagement de 2 200 mentors. L'association accompagne aujourd'hui près de 1 600 jeunes et compte 650 anciens filleuls appelés alumni.

« Ce double mentorat est un jalon envers le changement systémique, car il permet d'articuler le monde de l'éducation et le monde professionnel autour du bien-être et

La qualité prend du temps. L'enjeu est parfois moins celui des financements que de trouver le bon rythme de croissance...

de la réussite des filleuls. C'est une réelle bascule dans la manière d'accompagner ces jeunes. » Ericka Cogne.

Ce qui « fait système », dans le modèle proposé par Télémaque, c'est l'implication et la fierté de toutes les parties prenantes. C'est particulièrement vrai lors du réengagement des filleuls, lorsqu'ils deviennent à leur tour mentor. Pour les jeunes accompagnés par d'anciens filleuls, cela change le regard, donne un horizon, un espace fort d'identification.

Pour les autres parties prenantes comme les mentors, leur engagement leur permet de découvrir et déployer des compétences qui excèdent le cadre du mentorat. Par exemple, les salariés impliqués disent à une grande majorité qu'ils ont développé une écoute active et bienveillante, une compétence précieuse en entreprise. ●

De plus, les dispositifs de financement obligent à **s'inscrire dans un cadre précis**, qui entraîne de nombreuses contraintes notamment sur la quantification des impacts attendus. Or, l'approche systémique est un processus itératif qui ne peut être prédictible ni quantifiable de façon définitive. Elle **nécessite une relation de confiance entre le partenaire financier et l'innovateur social, ainsi qu'une coopération davantage qu'une collaboration.**

Un acteur qui souhaite changer un système est déjà un élément à changer dans ce système.

L'enjeu du **financement des ressources humaines des innovateurs sociaux est donc fondamental**, dans des métiers où l'expertise tient la première place. Or, encore trop de financeurs fonctionnent dans l'idée que tous les fonds devraient aller aux bénéficiaires finaux, alors que les ressources humaines constituent l'actif principal des acteurs éducatifs.

Autre sujet essentiel, pour la plupart des associations ou entreprises sociales rencontrées, **la question des ressources humaines est un enjeu majeur, étroitement lié aux possibilités de financement.** La

professionnalisation des approches d'innovation sociale nécessite d'investir dans le recrutement et la formation des collaborateurs. La constitution d'une équipe et son bon fonctionnement dans un environnement exonéré de précarité financière sont autant de facteurs de réussite pour le déploiement d'un projet d'innovation sociale.

1.3.2. LA MESURE D'IMPACT : FONDAMENTALE MAIS ARDUE

Pour fidéliser les financeurs, convaincre les pouvoirs publics et construire une vraie trajectoire de transformation sociale, l'évaluation des actions et des acteurs est indispensable. Difficile cependant de mesurer de façon fiable et rapide les effets d'une approche systémique, d'un point de vue quantitatif comme qualitatif. Que mesurer ? Comment le mesurer ? Quand mesurer ?

Depuis plusieurs décennies, dans un souci d'efficacité, la philanthropie a développé une approche fondée sur l'évaluation des résultats de programmes intégrant des bénéficiaires identifiés pour mesurer un effet « avant / après ».

FOCUS**LES DIFFÉRENTS NIVEAUX D'IMPACT PAR ASHOKA**

Quatre niveaux, progressifs et croissants, permettent de cadrer les objectifs du changement :

- **Impact direct/service direct** : répondre aux besoins immédiats de personnes ou de communautés spécifiques ;
- **Impact direct à grande échelle** : atteindre un grand nombre d'individus grâce à un service direct ;
- **Approche systémique** : s'attaquer à la cause profonde d'un problème social, de manière à modifier le fonctionnement d'un système
- **Changement de mentalités** : Faire évoluer les modèles mentaux qui ont conduit à la mise en place de nos systèmes actuels, qui ne sont que le reflet de notre façon de voir/d'interpréter le monde.

**Et concrètement ?**

Prenons l'exemple d'actions contre la déforestation :

- Planter 10 arbres soi-même revient à du service direct ;
- Déployer un réseau de 5 000 bénévoles qui plantent des arbres une semaine par an est du service direct à grande échelle ;
- Introduire de nouvelles sources de revenus calibrées sur l'arbre vivant plus intéressantes que l'abattage à destination des populations locales : approche systémique ;
- Envisager l'écosystème forestier comme une personne morale avec ses propres droits. ●

Afin de fournir des preuves dans des temps courts tout en visant des impacts à long terme, la quasi-totalité des organismes interrogés se sont dotés d'outils de mesure d'impact.

Pour Jérémy Lachal, de l'association Bibliothèques Sans Frontières (BSF) « le changement systémique a lieu parce que la preuve est indéniable ».

La plupart des innovateurs sociaux déploient une mesure d'impact déclinées en niveaux d'incidence interdépendants. Prenons l'exemple du mentorat déployé par l'association

Télémaque (cf. encadré *infra*), qui offre les résultats directs suivants :

- **88 %** des élèves mentorés ont confiance dans leur chance de réussite à l'école ;
- **100 %** ont renforcé leur culture générale. Impact direct indéniable.

Mais il est intéressant de mesurer l'impact sur les mentors et les parents :

- **63 %** d'entre eux ont découvert de nouveaux métiers ce qui les rend encore plus capables d'aider leurs enfants dans leur orientation ;

→ **76 %** des mentors estiment que Télémaque a développé leur ouverture socio-culturelle;

→ **70 %** ont développé une écoute active et bienveillante grâce au mentorat.

La diversité des parties prenantes identifiées par les études d'impact concourt donc à mettre en lumière les interactions produites par un système. En ce sens, ils favorisent le développement des approches systémiques et promeuvent des fonctionnements plus ouverts, fondés sur la construction progressive d'un environnement plus collectif et coopératif.

Les mesures d'impact souvent établies par des partenaires tiers permettent de **convaincre par le faire**. Elles peuvent prendre plusieurs aspects :

→ **la méthode qualitative** s'appuie sur la mesure du changement apporté par une action ou une organisation ;

→ **la méthode quantitative** identifie et évalue l'évolution d'indicateurs mesurables en s'appuyant sur la comparaison de groupes témoins ;

→ **la méthode de monétisation** mesure les coûts évités par l'innovateur social.

Un des enjeux clé de l'évaluation est d'intégrer des acteurs et bénéficiaires dans les processus de R&D pour concevoir les « solutions » à partir de l'expérimentation. A titre d'exemple, la prise en compte systématique des familles des bénéficiaires constitue également une véritable avancée pour un système

scolaire qui a parfois des difficultés à entrer en relation avec les parents.

Les analyses qualitatives s'appuient principalement sur des entretiens au début et à la fin des programmes pour évaluer les effets sur les bénéficiaires. Ce sont des évaluations essentielles pour faire évoluer les programmes dans le temps et intégrer en boucle courte les retours d'expériences des participants. En particulier, l'apport des partenaires institutionnels et des enseignants est déterminant pour mieux appréhender l'environnement, les besoins, les intérêts et les prévenances de chacun.

Sur le plan quantitatif, la mesure peut s'avérer complexe selon l'objectif du dispositif. La mesure d'un impact systémique apparaît d'autant plus difficile qu'elle nécessite un dispositif de suivi sur le moyen-long terme, et une reconsidération régulière du rôle et des relations des éléments du système. En effet, une évolution systémique implique de prendre en compte les modes d'interactions des parties prenantes. Alors que l'attribution exclusive d'un effet à un agent, au travers d'un indicateur, apporte une lisibilité immédiate mais pousse à ignorer les influences et les effets de rétroactions qu'un changement engendre.

L'identification d'indicateurs pertinents est particulièrement délicate pour appréhender l'évolution des attitudes, des comportements, des compétences relationnelles comme l'intelligence émotionnelle, l'esprit critique, l'empathie, la confiance, le sens du collectif, la gestion du



stress... Ces facteurs humains, locaux, apparaissent pourtant déterminants pour faire face aux défis de nos sociétés ou à plus forte raison induire des changements de mentalité ou de perception.

Ces difficultés induisent une préférence *de facto* pour les actions susceptibles de produire un effet direct, et donc en pratique pour les actions curatives, directement mesurables, plutôt que pour les mesures préventives dont l'effet est moins directement perceptible.

Les porteurs d'innovations éducatives sont souvent mis en difficulté par cette décorrélation, à la fois d'échelle et d'échéances, entre le financement des actions, leur mise en œuvre et leur évaluation. Par ailleurs, côté financeurs, qu'ils soient

des entreprises, fondations ou encore des administrations, la conscience des contraintes administratives liés aux réponses aux appels à projets reste timide, par exemple la production du rapport annuel d'activité ou l'entrée dans des nouvelles grilles d'évaluations que représente la fourniture de rapport d'activité.

Tout l'art des pionniers de l'approche systémique réside dans cette capacité à articuler les deux exigences pour à la fois convaincre, agir et préparer l'avenir. C'est tout l'enjeu des victoires symboliques, des *quick wins* qui permettent de montrer la fécondité d'une action dès les premiers temps de son déploiement. ***In fine*, les témoignages recueillis montrent qu'à ce stade, la capacité à déployer une approche**

TÉMOIGNAGE

LE PROGRAMME 100 % TRANSITION DE OSONS ICI ET MAINTENANT : L'ÉVALUATION AU CŒUR

Histoire & mission



OSONS ICI ET MAINTENANT!

Osons Ici et Maintenant (OIM) a été fondé en 2014 par Soizic et Olivier Lenoir. Pour Olivier Lenoir, le projet doit répondre à une situation préoccupante : les 2/3 des jeunes en France pensent que la société ne leur permet pas de montrer de quoi ils sont capables. Inspirée par différentes initiatives québécoises en faveur de l'encapacitation des jeunes, l'association s'est donnée pour objectif de créer une prise de conscience des jeunes, des responsables politiques et de la société dans son ensemble sur la capacité des jeunes à agir.

« Il faut jouer sur l'état d'esprit de cette génération. Pourquoi nos jeunes peuvent-ils se dire qu'ils ne sont pas capables ? Que la société ne leur permet pas d'exprimer leurs talents ? » Olivier Lenoir

Vision : la coopération, un levier nécessaire

Il est donc essentiel de s'appuyer sur le système éducatif existant pour opérer les bascules. « Il faut essayer de faire avec les gens déjà en place : ce n'est pas



qu'ils ne veulent pas faire mieux ou différemment, mais ils se sentent empêchés de faire ou ne savent pas faire. Il ne s'agit pas de recréer quelque chose à côté mais toujours de faire avec. »

Pour développer son action et obtenir un soutien de l'État en répondant au Plan D'investissement dans les Compétences (PIC) 100 % inclusion, OIM a dû intégrer une partie importante de mesure d'impact. OIM s'est donc associé à Ellyx, société coopérative basée à

Bordeaux qui accompagne ses clients et partenaires dans la conception et la mise en place de solutions innovantes à des sujets de société pour « produire de l'intérêt général ». Cette collaboration a permis d'obtenir un financement important, en échange d'un engagement de long-terme avec une forte composante évaluative. Ellyx a accompagné OIM sur la mise en place d'une démarche ambitieuse de mesure d'impact, dans deux directions complémentaires :

- L'objectivation de la validité des innovations. Pour ce faire, Ellyx travaille avec des scientifiques et universitaires aux expertises pointues et complémentaires
- L'intégration des acteurs de terrain et des bénéficiaires dans des processus de R&D. En effet, il s'agit de concevoir les « solutions » à partir de l'expérimentation et de la création de connaissances qui vont valider ou invalider les intuitions initiales pour voir ce que cela amène à changer ou non dans la société.

L'idée est d'avoir une enquête au long cours, pour connaître la contribution donnée par les jeunes participants un an après la sortie du programme. Mais

La coopération se fait aussi avec le financeur. L'intérêt de la coopération est de collaborer pour dire que le financeur est le premier intéressé. On ne travaille pas « pour », mais ensemble vers un objectif commun qu'on peut faire évoluer.

OLIVIER PALLUAULT (ELLYX)

le programme n'est pas à lui seul la solution à la problématique identifiée : il est une amorce et le cadre dans lequel se conçoit la solution. Ainsi, 100 % Transition est une expérimentation qui va donner lieu à une ou d'autres expérimentations qui seront le fruit de

l'expérimentation du changement, ce qui peu à peu, permet d'enclencher un changement en profondeur des fonctionnements de la société.

Stratégie

- Avec le projet 100 % Transition, OIM accompagne les jeunes dans la construction d'un projet de vie avec deux objectifs : Révéler le potentiel d'action des jeunes en partant du principe qu'ils ont un rôle clef à jouer dans la transition écologique et sociale ; se poser les bonnes questions, et trouver les ressources en eux-mêmes et le réseau nécessaire pour agir. ...

Le principal obstacle au changement systémique, ce sont les logiques de « à côté » ou « contre », mais assez de « avec ». Y compris avec les jeunes, qui ne sont pas assez intégrés dans la conception des projets qui les concernent.

OLIVIER LENOIR

... Le programme 100 % Transition se déploie en 3 phases :

→ **Remobilisation** : aller rencontrer les jeunes et leur proposer de choisir 100 % Transition, si cela leur correspond. Un événement de 3 jours est organisé : la Fabrique à Talents. Cette « fabrique » est destinée à acquérir une meilleure connaissance de soi et des autres, dans une approche « fraternelle ». Il s'agit de prendre du temps pour que les jeunes découvrent qui ils sont, de manière ludique. Ils sont amenés à vivre le développement territorial avec ses dynamiques économiques, sociales, écologiques. Il y a 12 places par session, l'enjeu étant de bien connaître les jeunes et de partir d'eux

→ **Signature d'un contrat de service civique** : ce sont des missions de 6 mois, les jeunes choisissent leur mission. Plutôt qu'aller chercher des jeunes sur le bord de la route pour leur imposer quelque chose, il s'agit de leur dire : « on a besoin de toi. C'est toi qui vas aider ton territoire avec ta contribution. » Le service civique est compris comme une opportunité de développer des compétences. A mi-parcours du service civique, la « fabrique à déclics » a lieu. C'est un événement très centré sur le territoire. Différents parcours sont proposés pour mieux connaître son territoire et voir quelle place y prendre. Le jeune doit pouvoir se reconnaître comme citoyen actif sur le territoire avec d'autres jeunes inscrits dans cette dynamique.

→ **Temps d'envol** : deux mois. Au terme de cette étape est organisée la célébration de projet de vie, durant laquelle les jeunes invitent toutes les personnes qui les ont accompagnés dans l'année, y compris leurs familles, amis, accompagnateurs de service civique... C'est un rite de passage qui marque l'aspect transformateur de la démarche.

La démarche vise à opérer une bascule dans la société, permettant aux projets de vie d'influencer la société et réciproquement. Quels sont les mécanismes qu'il faut réinventer dans la société pour mettre en adéquation projet de vie et projet de société ? Comment avoir une maîtrise de son projet de vie et du projet de société comme citoyen ?

1/3 des jeunes acceptés dans le programme 100 % Transition sont déscolarisés et souvent livrés à eux-mêmes. Le but du programme n'est pas de faire de la réparation, mais surtout de voir quoi mettre en place quelques années avant un décrochage pour éviter qu'il ait lieu. ●

systemique repose principalement sur la relation de confiance entre les personnes. C'est cette relation, fragile mais déterminante, qui permet de réduire l'incertitude et de mobiliser les parties prenantes à la mesure de ses objectifs et de leurs capacités.

D'un point de vue plus structurel, le « passage à l'échelle » permettrait d'envisager que des actions d'intérêt

général puissent être mises en œuvre par des acteurs privés, associations ou entreprises à mission. Cette perspective nécessite probablement de **faire émerger un cadre de financement et d'évaluation dédié**, comme c'est progressivement le cas dans le champ social par exemple, où de nombreux acteurs de l'économie sociale et solidaire opèrent pour le compte de la puissance publique.

1.3.3. RÉUSSIR POUR DISPARAÎTRE ?

Si le passage à une échelle supérieure est un levier de changement, la croissance ne va pas sans complexités, ni choix stratégique.

Dans certains cas, en fonction des objectifs poursuivis, il peut s'avérer nécessaire de privilégier la qualité de l'action éducative en conservant une dimension locale.

Par exemple, l'accompagnement personnalisé de long terme ne se prête pas d'emblée à un changement d'échelle, a fortiori quand la mesure d'impact n'a pas permis d'identifier formellement les ressorts de la plus-value du programme.

L'enjeu relève moins du financement que de l'évaluation du rythme de croissance correspondant au développement d'une action. En effet, ainsi que souligné *supra*, l'objectif de passage à l'échelle détermine largement les modes d'action et la stratégie de déploiement des structures.

Par exemple, de nombreux acteurs sont soucieux de conserver une action de terrain au plus près des bénéficiaires finaux – notamment les élèves – afin de conserver à la fois une connaissance de première main des réalités rencontrées, et de garder une légitimité dans la prise de parole.

TÉMOIGNAGE

100 000 ENTREPRENEURS : LA CROISSANCE COMME HORIZON

Historique & Mission

100000
ENTREPRENEURS



Comment faire pour que tous les jeunes, surtout sans modèle, puissent se projeter dans l'entrepreneuriat ? C'est pour répondre à cet enjeu que l'association 100 000 entrepreneurs est née, en 2007.

L'objectif de l'association est qu'au moins une fois dans le parcours scolaire de chaque jeune en France, il entende parler de l'entrepreneuriat, de son avenir... L'idée est que des jeunes qui peuvent se sentir dépossédés de leur avenir reprennent la main et se sentent acteurs à part entière de leurs choix et de leur vie professionnelle.

Vision

Pour 100 000 entrepreneurs, le projet n'a de sens que s'il touche le plus grand nombre de jeunes possibles. Afin de se développer, 3 leviers principaux ont été identifiés :

- Le développement territorial, grâce aux animateurs salariés et à un réseau de bénévoles
- La reconnaissance institutionnelle, avec un effort de communication sur les axes d'action principaux de l'association

...



- ... → La recherche de financements pour accompagner cette croissance.

Afin de s'installer dans la durée, l'association a aussi multiplié les partenariats avec les établissements, plutôt que d'établir des accords avec des enseignants, dont le départ peut fragiliser des actions pourtant en place depuis plusieurs années.

Stratégie

Le dispositif proposé par 100 000 entrepreneurs est simple: il repose sur des témoignages de 2h, individuels ou en « speed meeting », ou encore sous la forme de conférences. D'où le nom de l'association, qui vient du nombre d'entrepreneurs nécessaire pour toucher toute une génération de jeunes, par classes de 30. En 2020-2021, 85 000 jeunes ont ainsi été touchés par une action de l'association, dont une très grande majorité en présentiel.

L'image de l'entrepreneuriat portée par l'association recoupe aussi des lignes fortes qui sont au cœur de son action: promouvoir l'égalité des chances pour tous, en agissant de manière privilégiée dans des territoires déshérités; sensibiliser à l'entrepreneuriat au féminin à la fois pour développer le pouvoir d'agir des femmes et pour changer le regard des hommes; préparer le monde de demain par un entrepreneuriat engagé dans la transition sociale et écologique.

La venue d'un entrepreneur dans le contexte scolaire permet de transformer le système éducatif de l'intérieur, en permettant l'échange entre le monde scolaire et celui de l'entreprise. Si pour les jeunes, cela permet de se projeter, réfléchir à l'avenir, la collaboration est aussi un moyen pour les enseignants d'acquérir des compétences pour parler orientation avec les jeunes.

Afin de faciliter l'intervention, le format proposé est court (2h), ce qui permet de l'introduire dans différents moments de cours (cours d'économie, vie de classe...). ●

Nous portons un message large, au-delà de la création d'entreprise: vous avez tous des passions, des talents, des envies? Eh bien, vous pouvez porter votre projet de vie! Notre message donne envie aux jeunes d'aller plus loin, de réfléchir à leur orientation, de se projeter dans l'avenir.

BÉATRICE VIANNAY-GALVANI



FOCUS

PLACER LA VISION AU-DESSUS DE LA STRUCTURE

La plupart des organisations à but non lucratif font face à des obstacles à leur croissance organisationnelle qui peuvent rester indépassables. Mais en posant une question différente, et en se concentrant sur un autre type d'objectif, les dirigeants peuvent maximiser leur capacité à avoir un impact social significatif. **La vision est le rôle spécifique qu'une ONG a l'intention de jouer dans la solution globale d'un problème social**, une fois qu'elle a prouvé l'efficacité de son modèle ou de son intervention de base.

Dans les mots de Marie Trellu-Kahn fondatrice d'Unis-Cité, « il faut se concentrer, ne jamais perdre de vue le projet, la vision sociétale portée par son projet. Cette vision, il faut la placer très au-dessus de la structure. Car le risque pour un entrepreneur social est d'être trop convaincu par sa méthode, son organisation, plutôt que par le projet qui sous-tend et justifie l'existence de l'organisation ».

→ **Définir un objectif final dès le début.** La routine de démarrage des organisations à but non lucratif doit inclure la création non seulement d'une mission et d'un énoncé de l'impact visé, mais aussi d'un énoncé de l'objectif final visé. Une réflexion délibérée sur la finalité de l'association aidera l'organisation à s'engager sur la voie d'un impact maximal et l'empêchera de se concentrer exclusivement sur sa croissance. Les organismes sans but lucratif devraient indiquer clairement aux bailleurs de fonds, aux bénéficiaires et aux partisans dans quelle catégorie de finalité ils se situent, et dans quelles circonstances leur organisme change d'envergure. Cet exercice peut également aider les dirigeants d'organismes sans but lucratif à clarifier leur théorie du changement.

→ **Se concentrer sur le cœur de l'organisation.** Avec une finalité définie, les organisations sans but lucratif peuvent consacrer plus de temps aux activités essentielles qui feront progresser leur mission. Se concentrer sur les activités de base permet à une organisation de prendre plus facilement des décisions apparemment difficiles. Si l'objectif ultime d'un organisme sans but lucratif est de transférer ses activités à des partenaires locaux, par exemple, il n'est pas dans son intérêt de s'engager dans la mise en œuvre directe, même si cela peut lui permettre d'étendre sa portée à court terme.

→ **Préparer l'équipe.** Les dirigeants d'associations sans but lucratif ne sont pas seulement les gardiens de leur mission, mais aussi ceux des personnes qui rejoignent leur organisation. Les deux rôles de gérance sont importants. Cependant, la raison d'être d'une ONG est, d'abord et avant tout, d'atteindre un objectif social. Les dirigeants d'organismes sans but lucratif, alors que leur organisme approche de sa fin, doivent communiquer avec leur équipe au sujet de la réduction probablement inévitable de son budget et de son personnel. Gérer correctement ce processus crée un sentiment d'utilité qui motive les membres du personnel pendant leur séjour dans l'organisation.

→ **Comblé le fossé.** Avoir un impact important ne signifie pas nécessairement atteindre une grande échelle en termes financiers. Mais les organisations à but non lucratif ont besoin d'un niveau minimum de financement pour développer certaines capacités de base. Dans le cadre des recherches, nous avons constaté un écart entre le moment où les organisations sans but lucratif peuvent facilement obtenir

...

- ... un financement initial de la part d'une fondation et le moment où elles peuvent accéder à un financement commercial ou gouvernemental. Les financeurs peuvent aider les bénéficiaires à aller de l'avant en comblant le fossé du capital social et en travaillant avec eux pour développer des stratégies de croissance durables.

→ **Fournir un soutien final.** Les financeurs, reconnaissant que le manque de capital menace la capacité des organisations à but non lucratif à atteindre leur véritable potentiel, doivent s'engager à soutenir les bénéficiaires de subventions jusqu'à ce qu'ils atteignent leur stade final - et ensuite jusqu'à la fin de ce stade. Au lieu de fournir une assistance fragmentaire à une multitude d'organisations sans but lucratif, ils devraient aider les plus prometteuses à réaliser un changement social à grande échelle. En outre, dans le cadre du processus d'octroi de subventions, les bailleurs de fonds devraient demander explicitement à chaque organisme sans but lucratif : « Quel est votre objectif final ? ». ●

TÉMOIGNAGE

UNIS-CITÉ ET LE SERVICE CIVIQUE : VERS UNE GÉNÉRATION D'ENGAGÉS

UnisCité

Historique & mission

Depuis bientôt 30 ans, Unis Cité œuvre pour instaurer dans le parcours éducatif de tous les jeunes en France au moins une étape de service rendu à la société, durant laquelle on aide les autres, en particulier ceux qui ont des besoins particuliers (handicap, vieillesse...) sur les territoires. L'association s'est voulue le laboratoire d'un nouveau type de service national, basé non sur un acte militaire, mais sur une école de la fraternité. Pour ce faire, Unis Cité propose année de césure au moment le plus opportun : entre 16 et 25 ans, durant la phase de transition entre jeunesse et vie adulte, entre école et vie professionnelle pour beaucoup de jeunes. Il s'agit de permettre l'apprentissage par l'action citoyenne à la fois de l'engagement et de la diversité.

Vision

Cette situation a amené à poser la question de la pérennité de l'association : si le service civique devenait une politique publique, était-il nécessaire de se maintenir ? Unis-Cité s'est alors donné trois missions :

- Être une "vigie militante" de l'idée de l'année de service en mixité portée par l'association
- Continuer à être une vitrine, et pas seulement un consultant formateur, du service civique : accompagner des jeunes "en direct" pour que le pouvoir d'influence soit nourri de la légitimité du terrain, en gardant le modèle historique en équipe et dans la diversité.
- Accompagner d'autres structures pour le développement du Service Civique à travers « Unis-Cité Relais » qui propose formation, conseil, soutien opérationnel selon les besoins des structures en faisant respecter la charte d'Unis-Cité sur le service civique.



Comme le souligne Marie Trelle-Kahn, à partir du moment où le service civique devenait une politique publique, il fallait un portage politique et financier par l'État. Mais une telle politique ne peut pas être pilotée uniquement par l'État: il faut un pilotage conjoint État/société civile/ collectivités territoriales - voire entreprises, pour reconnaître les compétences acquises en service civique.

Stratégie

Le service proposé a lieu durant 9 mois, comporte une dimension solidaire. Il est précédé d'un temps de formation et comporte des temps d'accompagnement au projet d'avenir pour réfléchir à ce que les participants veulent faire, 2 jours par mois durant la mission.

Le déploiement s'est fait à partir d'une **logique d'expérimentation et d'apprentissage**. Dans les premiers temps, une évaluation a eu lieu avec la sociologue Valérie Becquet, qui a permis de mesurer l'impact sur les parcours professionnels des jeunes, leur orientation, le développement citoyen... 50 % des jeunes qui ne s'engageaient pas du tout avant leur expérience, ont envie et continuent à s'engager après, ils votent aussi deux fois plus que les jeunes de leur âge à la sortie. Par ailleurs, 82 % des jeunes à la sortie sont soit en emploi soit dans une formation qualifiante choisie. L'objectif premier n'est pas celui de l'insertion, mais fonctionne pour l'insertion mieux que beaucoup de programmes spécifiques.

Afin de prendre une nouvelle ampleur, Unis-Cité a mené une réflexion sur le fait de grandir en région Île-de-France ou d'essaimer ailleurs en France. Derrière l'essaimage, l'idée était de devenir systémique, c'est-à-dire de porter le passage d'une loi pour rendre le dispositif obligatoire, avec un financement par l'État.

Pour que cela fasse partie du parcours éducatif, il faut que l'État, les familles, les associations le disent aux jeunes, mais il faut aussi une indemnité, un encadrement,

des missions, une intégration dans les parcours – ce qui suppose une couverture sociale, l'intégration dans la retraite...

Le travail de plaidoyer de l'association, avec d'autres, a abouti d'abord à la création d'un statut de service civil volontaire en 2006, puis au vote d'une loi sur le service civique en 2010, avec la création d'une

agence dédiée et une prise en charge par l'État de l'indemnité des jeunes en service civique, une reconnaissance institutionnelle... ●

L'idée, dès le départ, a été de mélanger les jeunes de différents mondes pour changer la société, agir concrètement pour les autres dans le respect des différences et la célébration de la force que constitue la diversité.

MARIE TRELLE-KAHN

Dès le début, le projet a été conçu comme laboratoire d'une action appelée à devenir systémique. Le but n'a pas été de créer une organisation qui puisse grossir indéfiniment, mais d'expérimenter une idée, de la tester, d'en évaluer l'utilité et si elle s'avérait utile, de proposer des lignes pour une politique publique capable de généraliser l'idée.

L'identification des finalités poursuivies apparaît donc déterminante pour aller au bout de la démarche de mesure d'impact dans le secteur sans but lucratif. Les dirigeants de ces structures doivent donc s'attacher à définir leur objectif final très tôt, et les bailleurs de fonds doivent aider les bénéficiaires de subventions à mener cet objectif à terme.

Certains acteurs ont tendance à mettre en avant l'idée que, s'ils réussissent dans leur mission, ils sont

appelés à disparaître car le problème sociétal auquel ils s'attaquent sera alors résolu. En réalité, il semble pertinent de persévérer tout en s'efforçant d'évoluer avec la société, qui a été modifiée par la réussite de la mission initiale. Dans la mesure où les bascules qu'elles visent ont des répercussions sur un ensemble de systèmes, les structures doivent faire évoluer leur action en s'adaptant aux mouvements de la société et à leurs besoins.

TÉMOIGNAGE

PRENDRE LA PAROLE POUR UNE SOCIÉTÉ DU DIALOGUE AVEC ELOQUENTIA

Historique & mission

ELOQUENTIA

Dans une société de plus en plus connectée, est-il possible que le dialogue soit de plus en plus difficile ? En France comme ailleurs, c'est un risque qui a été identifié, les sociétés contemporaines disposent d'outils inédits pour communiquer mais les échanges entre les groupes sociaux ou les personnes qui n'ont pas les mêmes opinions sont difficiles.

Et le système éducatif n'aide pas toujours à donner la parole à tous, n'enseigne pas aux élèves à prendre la parole. Eloquentia est née pour proposer des solutions à cet état de fait en accompagnant les jeunes pour qu'ils apprennent à s'exprimer, que ce soit dans le cadre scolaire ou en dehors.

Vision

Eloquentia veut faire évoluer le comportement des élèves au-delà de ce que permet le milieu scolaire, en développant leurs compétences psychosociales, leur confiance en soi et leur rapport à la prise de parole. Mais le fonctionnement du système scolaire est aussi visé : il s'agit de donner une place plus grande à l'apprentissage de la prise de parole dans l'enseignement et la formation des enseignants.

Car les enseignants sont en demande d'outils pour faire progresser la prise de parole en classe, pour transformer le « bruit » en échange d'idées. La formation des enseignants est aussi un levier pour toucher un nombre croissant d'élèves en leur donnant des moyens pour prendre la parole. Pour autant, Eloquentia est fondée sur des ateliers opérés en direct.



A terme, les élèves acquièrent une plus grande confiance dans la légitimité de leur parole et leur capacité à parler en vérité, de manière alignée, authentique. Ce qui leur donne des armes précieuses pour leur vie de citoyens mais aussi pour aborder leur vie professionnelle, et même personnelle.

Stratégie

L'association propose deux grands pôles d'action :

→ des concours d'éloquence pour les 18-30 ans, surtout étudiants d'universités – historiquement celles de Saint-Denis et Nanterre en région parisienne, avant d'essaimer très largement en France et au-delà

→ des programmes et parcours pédagogiques de prise de parole éducative, principalement en milieu scolaire, du CM1 à la classe de Terminale – avec des expérimentations sur des publics en classe de maternelle ou en niveau élémentaire.

En classe, Eloquentia propose des parcours de 8h à 28h, divisés en ateliers de 2 heures. Ils permettent de travailler dans plusieurs directions, qui touchent à la fois à la technique d'expression et au rapport à soi du jeune. ●

- L'introspection.
- L'esprit critique.
- La structuration du propos.
- La mobilisation des connaissances.
- La créativité.
- La maîtrise du corps et de la voix.

Nous voulons garder le cap de l'action et sentir les impacts auprès des élèves, ce qui suppose d'intervenir en direct, même si nous touchons moins de jeunes dans l'immédiat.

KATIE BROWN

02

CHANGER
LE SYSTÈME,
CHANGER
DE SYSTÈME

La théorie des systèmes repose sur une conviction : si le problème n'a pas été résolu, c'est que la façon de le percevoir est inappropriée et que les acteurs ne peuvent, ou n'osent pas, en envisager d'autres. Un certain nombre d'outils spécifiques adaptés au monde du travail ont été développés et répertoriés qui reposent sur trois actions essentielles :

- Élargir le contexte relationnel,
- Situer les acteurs dans un modèle de circularité,
- Procéder à un recadrage systémique.

Procéder à un recadrage systémique, c'est **proposer une nouvelle façon de regarder le problème** et de le situer dans son environnement pour en changer la signification et lui **apporter des solutions** nouvelles. Cette approche ne vise pas la modification de la perception de la réalité mais l'efficacité. Il s'agit de proposer une façon de voir qui permette de sortir des solutions rebattues qui ont échoué à résoudre le problème.

Pour les acteurs non gouvernementaux interrogés, le changement systémique passe avant tout par un **changement des mentalités**. C'est à

la fois un objectif intermédiaire et le but recherché. Objectif intermédiaire car le changement du système éducatif peut être vu comme un levier, pas une fin en soi au service de la transformation de la jeunesse en France et au-delà.

Ce changement de mentalités doit se traduire dans un changement de pratiques des acteurs en place, car il s'agit d'opérer un changement d'état d'esprit au niveau des personnes qui font les systèmes.

Le changement systémique s'installe dans la durée et le temps long : **“le temporel est systémique”**.

Il suppose un passage à l'échelle pour toucher un maximum de personnes. Les moyens identifiés de manière privilégiée pour permettre ce passage à l'échelle sont :

- La formation et le transfert de compétences, par exemple à des relais locaux légitimes ;
- L'utilisation des outils numériques pour toucher davantage de bénéficiaires ;
- Le plaidoyer en faveur d'un portage à un niveau politique.

2.1 Éduquer hors les murs

2.1.1. SAVOIR, SAVOIR-FAIRE, SAVOIR-ÊTRE :

Les innovateurs sociaux interrogés insistent tous sur l'importance d'une éducation plus personnalisée, notamment au travers du développement des « **compétences comportementales** ». Ce sont des compétences de vie que les enfants doivent pouvoir développer progressivement depuis leur plus jeune âge, en milieu scolaire, au sein de la famille et en interaction avec leur environnement, afin qu'ils puissent se les approprier et les réutiliser dans leur vie sociale et professionnelle.

De façon concourante, les professionnels de santé soulignent que l'acquisition de ces compétences est déterminante pour l'acquisition de l'autonomie, notamment en vue de la prévention des addictions et des troubles psychiques. D'après un guide de Santé Publique France, publié en février 2022, les « compétences psycho-sociales » participent à l'adoption de comportements et d'attitudes favorables à la santé et contribuent au développement de capacités d'adaptation, de l'estime de soi, de la confiance en soi, de la gestion de l'anxiété, de la prise de décision. Les enfants et les jeunes acquièrent ainsi une plus grande capacité à « vivre ensemble » et à faire des choix éclairés et raisonnés.



FOCUS

LES COMPÉTENCES PSYCHOSOCIALES (CPS): UN ENSEMBLE COHÉRENT D'APTITUDES POUR FAIRE FACE AUX DÉFIS DE LA VIE

Selon l'OMS, les compétences psychosociales désignent les capacités d'une personne à faire face efficacement aux exigences et aux défis de la vie quotidienne.

Il s'agit donc d'un ensemble cohérent de capacités psychologiques (cognitives, émotionnelles et sociales), impliquant des connaissances, des processus psychiques et des comportements spécifiques, qui permettent de :

- renforcer le pouvoir d'agir (encapacitation) ;
- maintenir un état de bien-être psychique ;

- favoriser un fonctionnement individuel optimal;
- développer des interactions constructives.

En partant du cadre théorique de l’OMS, des principales classifications internationales, et des données probantes actuelles, une nouvelle classification CPS intégrative et centrée sur les CPS clés est proposée par Santé Publique France. Ainsi, **9 CPS générales et regroupées en trois grandes catégories ont pu être identifiées** :

CPS cognitives :	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir conscience de soi ; • Être en capacité de se maîtriser ; • Prendre des décisions constructives ;
CPS émotionnelles :	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir conscience de ses émotions et de son stress ; • Réguler ses émotions ; • Gérer son stress
CPS sociales :	<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer de façon constructive ; • Développer des relations constructives ; • Résoudre des difficultés⁵.

5. <https://www.santepubliquefrance.fr/docs/les-competences-psychosociales-definition-et-classification>

Les CPS sont pourtant encore bien peu prises en compte dans l’éducation formelle en France, alors que leur développement produit à la fois des effets sur la réussite scolaire et sociale, et sur la qualité de vie à long terme des enfants.

C’est le cas par exemple de l’apprentissage par l’action citoyenne (« service learning »), qui consiste à mettre en application les apprentissages au service de la société. Par exemple, aux Philippines, des enfants en classe de primaire ont étudié la biologie en s’occupant de plants d’arbres qu’ils ont ensuite plantés dans des forêts. Ils ont appris de manière expérientielle, ludique, tout en développant la

coopération au service de la protection de l’environnement⁶.

En agissant, on acquiert des savoirs et des compétences, qui relèvent davantage du savoir-être, de compétences transversales, d’empathie, d’une capacité à travailler en équipe, de persévérance. Des compétences moins mises en valeur à l’école, qui sont pourtant très utiles dans un monde professionnel et social constamment en développement. La valorisation des CPS par le service de la société peut aussi avoir un effet « d’inclusion républicaine » des jeunes en échec scolaire, qui

6. Cf. le projet BINHI, <https://binhi.ph/>

peuvent peiner à se penser citoyen, voire partie prenante de la société.

C'est un des grands travers de l'enseignement scolaire qu'en raison même de son succès, les enfants qui y sont en difficultés voient se fermer devant eux la voie incontournable d'appartenance à la société. Du fait même de son caractère universel et de son ambition méritocratique, l'école peut se muer en impitoyable machine à exclure !

Pour résoudre cette tension, il est donc crucial que le système éducatif dispose de ressources nouvelles pour suppléer ces difficultés et permettre à chaque enfant de développer ses talents et ses capacités. Le développement des compétences psycho-sociales offre, de ce point de vue, un terrain fertile à l'émergence de coopérations fécondes entre l'école et les innovateurs sociaux :

→ Développer les occasions d'engagement dans le parcours des jeunes en valorisant les compétences acquises, y compris dans les bulletins scolaires ou universitaires.

→ Identifier et valoriser le développement des CPS dans l'éducation formelle.

→ Intégrer systématiquement les CPS dans la formation initiale et continue des enseignants.

Le développement des CPS soulève également la question de la confiance : pour s'attacher à personnaliser les apprentissages, il est crucial de respecter le rôle de chacun en dépassant de double écueil de l'indifférence et de l'indifférenciation. Les enseignants ont tout leur rôle à jouer comme enseignant, sans accomplir les tâches d'intervenants extérieurs. Inversement, tout le monde n'est pas « prof » !

TÉMOIGNAGE

SEVE : LES COMPÉTENCES PSYCHOSOCIALES PAR LA PRATIQUE DE L'ATTENTION À L'ÉCOLE



Historique et missions

Créée en 2016 par le philosophe Frédéric Lenoir et Martine Roussel-Adam, l'association Seve (pour « Savoir Être et Vivre Ensemble ») propose des ateliers de philosophie et de développement de l'attention pour les enfants en milieu scolaire.

Par ces deux biais, l'association veut développer les savoir-être des enfants en termes de conscience réflexive, de confiance en soi et de capacité à la réflexion et au dialogue. Pour l'association, c'est un moyen de former des citoyens engagés et éclairés, capables d'une réelle attention à l'autre et d'un dialogue nécessaire dans la société.

« Au-delà d'une école, la mise en place d'ateliers dans les classes peut rejaillir sur tout un quartier, peu à peu au-delà, en apaisant les relations entre les enfants. Et ce changement de climat social est positif pour tous ! », Martine Roussel-Adam, co-fondatrice de Seve.



Vision

Pour Sève, les ateliers sont un moyen de déployer les compétences psychosociales des enfants et des adultes qui les accompagnent. Les effets peuvent se ressentir dans la classe et en dehors, dans le comportement des enfants : confiance en soi, respect et attention à l'autre, capacité à l'écoute, éducation à la contradiction. Des compétences nécessaires dans le monde scolaire, professionnel, personnel mais aussi dans la vie démocratique.

Face aux enjeux de transformation du modèle de société en raison des crises récurrentes – écologique, politique – ces compétences sont plus qu'utiles, elles sont nécessaires.

Stratégie

Seve propose des ateliers de pratique de l'attention et de philosophie, animés en direct auprès d'enfants. Ces ateliers ont lieu au sein de structures éducatives grâce aux partenariats noués avec les établissements scolaires ou les collectivités.

Par ailleurs, Seve propose des parcours de formation pour les animateurs d'ate-

L'agrément de l'Éducation Nationale a été une étape importante pour nouer des partenariats. Aujourd'hui, nous avons instauré une relation de confiance avec nos partenaires de terrain qui a à la fois permis l'obtention de cet agrément et qui a été renforcée grâce à cette reconnaissance institutionnelle.

liers philosophie et d'ateliers d'éducation à l'attention, qui ont touché plus de 4 000 intervenants. Ce « parcours Seve » de formation des éducateurs s'inscrit également dans une dynamique partenariale forte avec tous types d'éducateurs : enseignants, bibliothécaires, mais aussi parents. En formant des intervenants, l'associa-

tion peut étendre son champ d'action et multiplier le nombre d'enfants susceptibles d'être touchés par des ateliers correspondant à l'expertise de l'association.

Les intervenants bénéficient aussi de cette formation à titre personnel : en faisant expérimenter la philosophie à des enfants, ils sont confrontés à des interrogations qui renouvellent leur vision de leur rôle d'éducateur. En invitant les enfants à une attention active à eux-mêmes et aux autres, ils sont témoins des changements que cela produit pour les élèves, individuellement et collectivement.

Depuis 2017, l'association bénéficie de l'agrément de l'Éducation Nationale en tant qu'association éducative complémentaire de l'enseignement public. L'association a aussi établi 13 antennes régionales qui permettent un déploiement au plus près des partenaires de terrain. ●

La bascule des comportements prend du temps. Mais en multipliant les occasions de réfléchir ensemble dès le plus jeune âge, en permettant aux enfants de vivre ces temps et d'en goûter l'importance, on nourrit un désir à la fois chez les enfants et chez les adultes d'un autre rapport à soi, aux autres et au monde.

MARTINE ROUSSEL-ADAM

2.1.2. « ACTIVER » LES APPRENTISSAGES

L'école peut parfois être vue comme un asile, notamment quand le milieu familial est vécu comme aliénant, oppressant ou qu'il ne répond pas aux aspirations d'un jeune. Si cet aspect est souvent mis en avant pour souligner la nécessité de préserver l'école des influences extérieures, il apparaît cependant, qu'à long terme, la dissociation entre l'expérience scolaire et le vécu familial accentue les difficultés à identifier et déployer un projet de vie équilibré. Pour avoir un réel impact sur le devenir individuel et collectif des individus, il est nécessaire de prendre en compte l'ensemble des temps, des dimensions de l'action éducative, sans les opposer.

La massification de l'enseignement, en consacrant une préférence générale pour les apprentissages scolaires, a eu pour effet de reléguer au second plan la pratique comme vecteur éducatif. Ce faisant, le débat occulte trop souvent une partie pourtant cruciale de l'action éducative, qualifiée de « périscolaires » de façon révélatrice, pourtant largement mis en exergue par le développement des pédagogies actives et des grands mouvements d'éducation populaire (scoutisme, jeunesse ouvrières, etc.).

Clubs, centres sociaux, associations sportives et culturelles constituent pourtant autant de cadres diversifiés, souvent en lien étroits avec les familles, au sein desquels les

enfants trouvent des éducateurs, des cadres, des modes d'apprentissage qui peuvent, de façon ponctuelle ou régulière, correspondre davantage à leurs besoins et à leurs aspirations que le cadre scolaire.

Les grandes écoles, en premiers lieu desquelles les instituts d'études politiques (IEP), ont d'ailleurs bien compris l'intérêt de ces activités hors l'école et valorisent de façon croissante ces expériences dans le parcours de leurs élèves, notamment en matière d'engagement.

Cependant, le recours aux pédagogies actives reste confidentiel dans l'enseignement scolaire, qui se consacre de façon quasi exclusive à l'acquisition des savoirs académiques « fondamentaux ». Si l'introduction d'un « grand oral » au baccalauréat permet de mettre en avant une expérience associative, celle-ci ne bénéficie pas d'aménagements de scolarité particulier, contrairement par exemple aux classes pour l'apprentissage musical ou à la pratique d'un sport à haut niveau. De la même façon, l'engagement dans la société, notamment en faveur de la protection de l'environnement, ne reçoit pas à ce stade de valorisation spécifique au sein des cursus.

TÉMOIGNAGE

MÔM'ARTRE : FAIRE GRANDIR L'ENFANT DANS TOUTES SES DIMENSIONS POUR DONNER À TOUS LES MÊMES CHANCES



Historique & mission

Créé en 2001, le réseau Môm'artre propose un accès à une éducation artistique de qualité pour des enfants, en dehors du temps scolaire, afin de participer à la réduction des inégalités sociales face à l'apprentissage et au développement des talents.

Car si les inégalités sociales se reflètent dans les résultats scolaires, les temps extrascolaires sont souvent conditionnés de manière considérable par le lieu de vie et le milieu social des enfants. L'association veut donc faire en sorte de réduire les inégalités pendant les tiers temps des enfants, où elles se creusent plus encore qu'à l'école; et en même temps, compléter l'éducation avec d'autres leviers.

Vision

« Nous croyons en l'être humain : il faut arrêter d'éteindre des feux quand ils ont déjà pris. Nous sommes trop dans une société de la réparation plutôt que de l'émancipation, où la personne peut être porteuse de solution. Ce que nous

On ne peut pas changer la donne tous seuls, mais on peut titiller, montrer qu'on peut faire autrement, être démonstrateurs d'un autre possible.

donne de la force pour avancer. Apprendre de différentes façons, en dehors du cadre scolaire, permet de développer d'autres compétences.

Et ce qui est vrai pour les enfants est vrai aussi pour les membres de l'association : selon le principe de la formation-action, il n'y a pas de formation sans que le formateur soit aussi en pratique. « On n'est pas là pour faire de la théorie, on fait, de pair à pair. » A tous les niveaux – enfants, parents, éducateurs – il s'agit de partir du potentiel de chacun et de le faire grandir, par le faire ensemble.

Si on ne compte que sur l'école, ça ne suffit pas. Si on compte seulement sur les parents, ça n'est toujours pas assez. Si on compte sur l'école et sur les parents, il reste encore 25 % de temps de l'enfant. Il faut arrêter de cloisonner école et périscolaire, pour réfléchir ensemble l'intérêt du parent, de l'enfant, des enseignants, en partant des besoins de l'enfant. Il faut faire ensemble l'effort de remettre l'enfant au cœur du village.

CHANTAL MAINGUENÉ



- **C'est essentiel car c'est le cœur d'un « plaidoyer par le faire » : la démonstration permet peu à peu de convaincre et d'essaimer.**

Stratégie

L'association propose quatre types d'intervention :

→ Offrir un mode de garde complet pour développer la créativité et les talents des enfants : Môm'artre propose un service de garde pour les enfants de 4 à 11 ans de la sortie de l'école à 20h le mercredi et pendant les vacances scolaires. Les enfants sont accueillis dans un espace où ils peuvent monter des projets avec des artistes professionnels, l'art étant utilisé comme un levier. Les enfants accueillis sont écoutés et pris en charge pour le goûter et les devoirs. Cela répond donc au besoin des parents d'être rassurés sur le suivi des apprentissages, et au besoin pour les enfants de ne pas décrocher de la classe.

→ Transmission et montée en compétences des acteurs périscolaires : organisme de formation, Môm'artre forme des animateurs au BAFA et à travers des formations courtes pour leur permettre d'acquérir des méthodes d'animation fondées sur la pédagogie par les arts

→ Des projets artistiques « hors-les-murs » : dans les écoles, les crèches, les ateliers d'artistes, les entreprises pour mener des projets avec les enfants, accompagnés par un artiste, un animateur, qui donnent lieu à un vernissage pour valoriser le travail des enfants et le processus de travail

→ Au cœur des territoires et des quartiers : l'association propose des lieux de quartier où il est possible de développer des projets locaux, d'accueillir les adultes ou les familles pour des temps de convivialité.

Pour faire une différence au cœur des quartiers où elle intervient, l'association cherche désormais à « fertiliser » l'existant, à faire en sorte que des acteurs déjà en place pour s'occuper des enfants sur un territoire changent leur façon de travailler : l'objectif est d'encapaciter les acteurs existants et légitimes plutôt que de continuer à répliquer le modèle de façon organique.

Par ses différentes actions, Môm'artre veut proposer une vision forte de l'éducation, proche de celle de l'éducation populaire. ●

2.2

Coopérer : de la pyramide à l'habitat partagé

2.2.1. SE CONNAÎTRE POUR SE RECONNAÎTRE

Pour beaucoup d'éducateurs, professeurs, animateurs, le chantier semble parfois considérable, hors de portée. L'expression « avoir l'impression de vider l'océan à la petite cuillère » est récurrente. **Dans ce contexte, le collectif peut être source d'énergies et permettre de remobiliser des éducateurs, souvent isolés et démunis.**

« Ce qu'on fait n'est qu'une goutte d'eau dans un océan de complexité »

JÉRÉMY LACHAL,
BIBLIOTHÈQUES SANS FRONTIÈRES.

Cela suppose de s'affranchir de logiques trop exclusivement institutionnelles, fondées sur une construction statutaire de la légitimité. Au fond, ce qui est attendu d'un éducateur c'est tout autant une expertise académique, culturelle ou artistique qu'une capacité relationnelle, à fédérer, à mobiliser, à donner du sens. Un bon joueur de football n'est pas nécessairement un bon entraîneur et un grand mathématicien n'est pas forcément un grand pédagogue.

L'implication des principaux intéressés, les jeunes, est également

déterminante pour faire évoluer le système éducatif. Car, comme le rappelle l'adage « ce que tu fais pour moi mais sans moi, tu le fais contre moi », **changer l'éducation d'une manière systémique revient aussi à donner aux bénéficiaires le pouvoir d'agir sur le changement souhaité, dans une dynamique d'encapacitation.**

Cette exigence partenariale implique de mieux s'accorder sur une vision commune, sur les rôles et responsabilités de chacun.

Dans cette perspective, l'innovation sociale consiste moins à inventer des actions, qui souvent préexistent localement et ponctuellement, qu'à initier de nouvelles dynamiques partenariales: entre les jeunes, les familles et écoles, entre les expérimentations menées sur le terrain par l'administration, qui pilote les dispositifs et le parlement qui évalue les politiques et conçoit les évolutions souhaitables du cadre législatif.

L'expérience des acteurs concernés montre cependant que ce travail « d'interfaçage social » n'est pleinement effectif que dans le cadre de projet, car il ne tire pas sa légitimité de statut institutionnel mais de l'émergence de dynamiques de rencontres et de création.

Le cœur de l'innovation sociale est donc de permettre à des acteurs hétérogènes de coopérer. Cette fonction implique donc de constituer des lieux de rencontres, de connaissance mutuelle et d'acculturation, à l'instar de l'**Ascenseur** qui réunit, sous l'égide de plusieurs partenaires privés, des innovateurs sociaux engagés en faveur du changement dans les domaines de l'éducation et de l'insertion professionnelle des jeunes.

D'après plusieurs associations qui participent au projet de l'Ascenseur, la proximité avec d'autres acteurs engagés dans le champ éducatif est à la fois un soutien d'ordre presque psychologique – « on n'est pas seul pour agir en faveur de l'éducation » (Pascal Jacqueson, de Télémaque, membre de l'Ascenseur) – et un

moyen d'établir des collaborations concrètes au cas par cas, grâce à la facilitation des relations permises par la proximité.

Au-delà des alliances opérationnelles, des acteurs peuvent se réunir en vue d'un plaidoyer commun. C'est par exemple la démarche entreprise par les membres du **Collectif mentorat**. Celui-ci est né suite à un travail collectif mené dès 2019 par 8 associations engagées en faveur de la massification du mentorat en France. Fin 2020, cette dynamique a abouti à la création d'un collectif qui comporte aujourd'hui plusieurs dizaines d'associations membres, associés par les pouvoirs publics au plan « 1 jeune, 1 mentor », doté par l'État d'une enveloppe de 30 millions d'euros.

TÉMOIGNAGE

ARTICLE 1 : S'ALLIER POUR CHANGER LA SOCIÉTÉ

Article1
PRENDRE LE POUVOIR SUR L'AVENIR

Historique et mission

Article 1 est né en 2017 du rapprochement entre deux associations engagées en faveur de l'égalité des chances: Frateli, fondée par Bors Walbaum en 2004, et Passeport Avenir, fondée en 2005 par Benjamin Blavier. Historiquement, le mentorat a été le pilier de l'action de l'association.

Article 1 veut lutter contre l'assignation sociale à l'échec des jeunes issus de milieux défavorisés en proposant des parcours d'accompagnement complets. Pour l'association, il s'agit d'agir à la fois en faveur de la réussite scolaire et académique, de l'orientation et de l'insertion professionnelle.

Ce que nous voulons apporter aux jeunes, ce n'est pas simplement leur permettre de réussir à l'école. C'est qu'à l'issue de leur parcours avec nous, ils se connaissent mieux, et que cette connaissance leur donne confiance en eux et dans leur avenir.

**BORIS WALBAUM,
CO-PRÉSIDENT D'ARTICLE 1**



Vision

Le rapprochement entre Frateli et Passeport Avenir revêtait une vraie cohérence : il résultait du constat de convergences à la fois dans le diagnostic sur la société, dans l'ambition assumée par les deux structures et dans les moyens d'action qu'elles déployaient.

Cette conviction de la fécondité des partenariats appuyés sur des fondements solides a mené Article 1 à initier, avec d'autres, la dynamique du Collectif mentorat. Celui-ci a été à l'origine d'une mobilisation politique forte, qui s'est traduite par un accompagnement financier des membres du collectif et l'identification du soutien au mentorat comme une politique publique importante.

Stratégie

L'action de l'association se déploie en plusieurs axes :

→ **Le développement de « l'ambition scolaire » pour les lycéens**, grâce à un accompagnement à l'orientation. Cet accompagnement vise à la fois à informer sur les parcours, à aider dans les choix d'études et à lever les freins personnels des lycéens (autocensure). Cela passe par des outils numériques et par des ateliers collectifs en présentiel en classe. Un programme spécifique est proposé à 60 élèves issus de milieux modestes chaque année.

→ **Un mentorat individuel pour les étudiants**, quelle que soit leur filière d'études. Cet accompagnement personnalisé doit permettre au mentoré de prendre confiance en lui et de construire un parcours professionnel et d'études cohérent, qui s'appuie sur une vraie connaissance de soi et du monde professionnel. L'accompagnement individuel est renforcé par des offres qui correspondent aux besoins individuels identifiés dans le cadre du mentorat.

→ **Le développement individuel des jeunes de 16 à 25 ans** par l'identification de leurs

compétences psychosociales et la mise en valeur de leur parcours de vie. La démarche vise aussi à permettre aux jeunes de s'engager au service de la société pour renforcer leurs compétences et leur employabilité. ●

Nous ne voulons pas seulement grandir pour changer la vie de ces jeunes. C'est important, mais ce qui compte, c'est que la société tout entière soit transformée grâce à l'énergie qui vient d'eux, quand on les aide à l'identifier et à l'utiliser.

L'objectif est de faire monter en puissance les dispositifs de mentorat pour atteindre 200 000 jeunes par an.

C'est l'un des exemples les plus marquants du succès d'une initiative

collective dans le champ éducatif. Ce succès a été rendu possible par la clarté des objectifs partagés, l'efficacité du plaidoyer collectif et le portage politique qui en a résulté.

2.2.2. PENSER LOCAL POUR UN CHANGEMENT GLOBAL

Pour les acteurs de terrain interrogés, il est essentiel d'être au plus près des personnes et des familles pour répondre à leurs besoins réels, ce qui garantit l'efficacité des actions déployées. Dans cette perspective, la **proximité** est un atout indéniable.

D'où l'importance de déployer des **relais au sein des territoires**. Cela peut passer par de la **formation directe** de représentants d'une structure. Mais aussi par des processus de **labellisation**.

La collaboration avec des personnes issues du terrain d'action permet aussi de **surmonter des biais culturels**, de faciliter l'implantation de projets qui peuvent sinon être perçus comme imposés d'en-haut. Par ailleurs, la mise en capacité de partenaires locaux permet de garantir la pérennité d'actions qui risquent sinon de ne pas tenir dans la durée.

Il est donc nécessaire d'intégrer des partenaires locaux (structures ou personnes) dans le déploiement local des actions pour débloquer les choses de manière efficace et durable : mettre ensemble des personnes qui viennent des bons horizons, sur **un territoire donné qui serve de lieu de preuve**. La transformation d'un système local peut passer par la **constitution d'alliances locales avec les représentants de l'État, des structures d'accueil, des collectivités, et des acteurs non gouvernementaux**. Selon l'expression d'une dirigeante d'association, « la réponse aux enjeux financiers peut passer par

une inventivité partagée au niveau des territoires. »

L'objectif est alors de **convaincre par un modèle**, en créant les conditions de l'essaimage. Sans formuler nécessairement tous les détails du déploiement opérationnel d'une action, il faut donner une vision claire de la démarche et la capacité à y croire pour d'autres. **L'effet d'entraînement et de duplication doit nourrir la bascule des pratiques**.

Car comme le rappelle Marie Trellu-Kahn, Fondatrice de l'association Unis-Cité : « on ne peut pas porter seul un changement systémique, il passe forcément par une pluralité d'acteurs. **Il faut sortir de son organisation, penser au-delà de la peur de voir son idée être récupérée par d'autres**. La structure n'est qu'un outil au service d'un projet qui la dépasse ».

La stratégie d'essaimage de Télémaque s'inspire fortement de ce principe. **L'association a lancé un appel à projets de franchises sociales après le succès du pilote réalisé auprès de 3 associations à Bastia, à Marmande (Lot et Garonne) et à Saint-Quentin. L'objectif est de s'implanter dans une cinquantaine de villes de France à 3 ans**. L'ambition du Mouvement Télémaque est de créer un élan national pour l'égalité des chances dans l'éducation grâce à la force du tissu associatif français en mettant en place un partenariat avec des associations locales, qui connaissent leur territoire, les problématiques des jeunes qui y vivent et qui ont la volonté d'inscrire le

mentorat comme vecteur d'ascenseur social.

Afin de nouer ce genre de partenariats, il faut **surmonter la méconnaissance mutuelle des acteurs**. Par exemple, les acteurs associatifs ou de l'économie sociale et solidaire ne connaissent pas nécessairement les collectivités territoriales, ou l'Éducation nationale, comme on l'a vu. **Or l'approche systémique privilégie une cartographie claire des parties prenantes du système visé**. Cela peut passer par des échanges avec d'autres acteurs pour identifier les interlocuteurs pertinents et le fonctionnement des interlocuteurs

publics, ou par une formation sur les compétences des différents niveaux de décision politique.

Le système sur lequel on veut travailler est le système éducatif, mais faire des liens entre éducation informelle et éducation formelle, autour du projet de vie pour les jeunes. Il faut réussir à faire une équipe entre l'Éducation Nationale et différentes formes d'éducation populaire, le périscolaire... alors qu'aujourd'hui tout le monde travaille trop « à côté » les uns des autres.

OLIVIER LENOIR, OSONS ICI ET MAINTENANT

TÉMOIGNAGE

BIBLIOTHÈQUES SANS FRONTIÈRES : LE PARTENARIAT SINON RIEN



Bibliothèques Sans Frontières
Libraries Without Borders

Historique & Mission

Comment apprendre lorsque l'on n'a pas accès aux supports de la connaissance ? Comment apprendre si on ne sait pas comment utiliser ces ressources ? L'association Bibliothèques sans frontières, née en 2007, a voulu apporter des pistes de solution pour ceux qui n'avaient pas accès aux livres, mais aussi aux limites d'un don de livres souvent peu suivi d'effets, faute d'accompagnement et de formation. La conviction de l'association : l'accès à la connaissance est un moyen pour donner aux personnes la possibilité de trouver elles-mêmes les réponses aux problèmes auxquels elles font face.

Vision

Pour BSF, le passage à l'échelle se fait grâce à des partenaires, avec une méthodologie appuyée sur l'accès à des ressources en open source et par l'essaimage à travers la formation. Tous les projets menés

BSF part d'un principe simple : la connaissance est un prérequis, c'est le sujet socle pour faire face aux enjeux du monde contemporain. Car les grands défis ne se résoudront que si les populations concernées sont en mesure de les résoudre elles-mêmes.

JÉRÉMY LACHAL, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE BSF

...



...

par l'association sont donc menés en partenariat opérationnel avec des acteurs de terrain : associations, États, communautés villageoises, collectivités...

Le changement ne se provoque pas seul. Pour espérer faire changer les systèmes, la première chose à faire, c'est de se mettre à plusieurs et de faire ensemble.

C'est une condition de légitimité pour déployer les actions sur place, mais aussi un moyen de s'installer dans la durée. C'est surtout la garantie d'une transmission aux personnes concernées, d'encapacitation des publics cibles.

Parmi les projets qui illustrent cette approche, l'ONG a déployé un système d'internet offline (accessible en dehors d'un réseau internet externe) dans les centres de santé au Burundi.

par ailleurs, en Belgique, l'association forme plus de 10 000 fonctionnaires pour leur permettre de devenir "aidants numériques" pour des populations en difficulté avec les outils informatiques.

L'idée est toujours la même : toucher le maximum de personnes et donner à voir l'efficacité d'un exemple réussi. Car pour atteindre une bascule systémique, l'enjeu pour l'association est de passer la marche pour devenir un standard au niveau d'un pays, voire au niveau global.

Le changement systémique a lieu à partir du moment où la preuve apportée est indéniable.

Stratégie

Bibliothèques Sans Frontières agit pour atteindre deux objectifs :

→ La sécurité informationnelle, pour réduire la vulnérabilité vis-à-vis de l'information, que ce soit le manque, l'asymétrie, l'excès (« infobésité ») ou la mauvaise qualité de l'information disponible ;

→ La constitution de sociétés apprenantes, où il soit possible de continuer à apprendre tout au long de l'existence, à l'école et en dehors, pour bâtir des sociétés plus résilientes.

Cela passe par l'extension des publics touchés, en particulier ceux qui sont les plus éloignés de la connaissance (camps de réfugiés, régions reculées...) ; et par l'amélioration de la qualité du service apporté en termes d'accès à la connaissance.

BSF déploie à la fois des outils physiques comme son concept d'« Ideas Box » (une médiathèque "popup" qui peut se déployer dans des terrains très divers), des outils numériques comme le « Ideas Cube » (une bibliothèque numérique autonome accessible hors ligne) ou Kajou (des contenus numériques diffusés par le biais de cartes mémoires dans les lieux où l'accès au réseau internet est particulièrement difficile. ●

TÉMOIGNAGE

LA PREUVE PAR LE TERRITOIRE : LES ÉCOLES DE PRODUCTION



Historique & mission

La Fédération Nationale des Écoles de Production (FNEP) est un réseau d'établissements privés d'enseignement technique, à but non lucratif, reconnu par l'État, sans contrat d'association avec l'Éducation Nationale mais qui préparent les élèves à des diplômes professionnels d'État (CAP, BAC pro ou certifications professionnelles). Le modèle est né à la fin du XIX^e siècle pour répondre aux besoins d'une

La réussite pro pour tous

jeunesse pauvre et sans qualification.

En partant du constat d'un manque de dialogue entre les entreprises et l'Éducation Nationale dans le premier et le second degrés, les écoles de la fédération proposent à des jeunes de 15 à 18 ans des formations qualifiantes, très professionnalisantes, dont la pédagogie est fondée sur l'apprentissage par le faire (« faire pour apprendre »). L'insertion professionnelle est très élevée : 93 % de réussite aux examens nationaux et 5 à 6 promesses d'embauche en sortie d'école en moyenne.

En 2022, la fédération compte 43 établissements répartis sur tout le territoire, pour 1 200 élèves. Elle vise d'atteindre 4 000 élèves à un horizon de 5 ans.

La vision

C'est une approche qui implique et met en capacité les parties prenantes : les entreprises aident à résoudre leur problème en explicitant leurs besoins, en transmettant des commandes à l'école de production, en allant à la rencontre des équipes pédagogiques. Les élèves sont mis en responsabilité : leur production est réel-

lement vendue, ils ne font pas simplement l'objet d'une évaluation scolaire ou d'une appréciation. Les territoires s'engagent également – les régions d'accueil des écoles de production sont fréquemment impliquées dans leur financement.

Pour la FNEP, l'installation d'une école de production passe par 4 éléments nécessaires :

- L'action au niveau d'un microsystème territorial ;
- La collaboration des acteurs au niveau local ;
- La confiance envers les acteurs impliqués.

L'attention à la parole des jeunes pour lesquels « ça ne fonctionne pas » dans le système traditionnel.

Nous aidons à diagnostiquer le problème sur le territoire. S'il n'y a pas ces trois parties prenantes, cela ne fonctionne pas car il faut assurer une pérennité de recrutement pour les jeunes et pour le territoire.

PATRICK CARRET



... Stratégie

L'école de production veut répondre aux besoins de 3 parties prenantes, toutes indispensables :

Les jeunes en difficulté. Il y a des voies qui réussissent pour beaucoup de jeunes, y compris le lycée professionnel. Mais pour certains cela ne correspond pas : l'évaluation par les notes, une approche très scolaire ne sont pas adaptées à tous les jeunes. Quant à l'apprentissage, c'est un modèle qui peut se heurter à une mauvaise maîtrise des codes de l'entreprise par les jeunes, et par le manque de temps disponible pour la formation et l'accompagnement du côté des entreprises. Pour ces jeunes, souvent en grande difficulté scolaire, les écoles de production proposent une solution complémentaire - et pas concurrente - qui prend en compte leurs attentes : « je vais me révéler si on me responsabilise et qu'on me fait confiance ».

Les entreprises ont des besoins de recrutement sans avoir toujours le temps, l'envie ou la possibilité d'accueillir un jeune qui ne possède ni les codes relationnels ni les compétences pour travailler en entreprise. C'est le cas de nombreuses PME. Les écoles de production se chargent de donner aux jeunes qu'elles accueillent ces compétences sociales et techniques, en « externalisant l'apprentissage ».

Les territoires d'implantation des écoles de production bénéficient de cette offre. Car des jeunes qui vont mal, cela a des conséquences pour les familles, pour les structures d'accueil, les collectivités... La formation d'une école de production vient aussi toujours répondre à un besoin de main d'œuvre identifié. ●

2.3 Du changement aux changements

2.3.1. PRÉCISER ET SÉQUENCER LES OBJECTIFS :

Un rapport récent de la Fondation Schwab reprend la définition de Martin Fisher, cofondateur et PDG de KickStart International : le changement de système consiste à « **changer fondamentalement et à grande échelle la façon dont une majorité d'acteurs pertinents résolvent un grand défi social, de sorte qu'une masse critique de personnes affectées par ce problème en bénéficie substantiellement** ».

Parmi les exemples d'efforts à cette échelle, citons la révolution verte en Inde, la couverture vaccinale universelle et l'enseignement primaire gratuit dans un grand nombre de pays. Prenons l'exemple plus familier de la baisse des accidents de voiture mortels depuis les années 1970. Nous pourrions imaginer que l'augmentation des capacités médicales et la prise en charge plus rapide des victimes d'accidents pourraient être à l'origine de cette décroissance. En réalité, c'est l'installation obligatoire

des ceintures de sécurité en 1976, qui a eu un impact sur l'ensemble du système en réduisant considérablement le risque de survenue des blessures les plus graves.

En ce qui concerne l'éducation, on peut aussi citer la manière dont des systèmes éducatifs nationaux ont été

transformés de fond en comble, ce qui a abouti à une progression des résultats aux évaluations internationales. C'est le cas des systèmes éducatifs et scolaires de Singapour ou de la Finlande à la fin des années 1990 et au début des années 2000, par exemple.

FOCUS

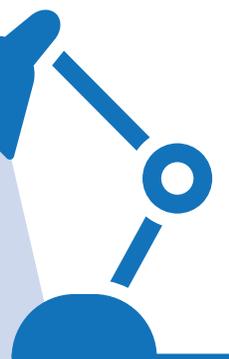
UNE IMAGE SIMPLE VAUT MIEUX QUE DE GRANDS DISCOURS

La scientifique américaine Donella Meadows, pionnière de l'écologie, enseignante et autrice, a popularisé une visualisation claire de l'idée qui sous-tend la pensée systémique.

Imaginons une baignoire dans une salle de bains qui déborde déjà, dont le robinet est encore ouvert. Deux options s'offrent à nous :

→ aller chercher une serpillière et un seau pour vous débarrasser de l'eau aussi vite qu'elle s'écoule. Cela résoudrait partiellement et à court terme le problème,

→ fermer le robinet pour résoudre la cause profonde du problème. C'est le démarrage d'une approche systémique, chercher la cause réelle du problème. ●



Lorsqu'on parle de changement systémique, on pense naturellement à une bascule rapide liée à une idée révolutionnaire déployée par un individu ou une organisation. Dans la pratique, personne ne peut réaliser ce type de changement seul.

Le véritable chemin vers le changement systémique est plutôt pavé de nombreux petits changements mis en œuvre de manière séquentielle.

Surtout dans le domaine de l'éducation. Chacune de ces étapes, prise isolément, peut sembler peu enthousiasmante, mais chacune d'entre elles rend l'approche systémique du changement à la fois réalisable et faisable.

De ce point de vue, trois niveaux qui peuvent être utiles lorsqu'on parle de changement systémique⁷ :

7. *From Small to Systemic*, McKinsey & Ashoka, 2019.

→ **la vision systémique**: décrit le niveau le plus élevé et le plus abstrait décrit un état idéal qu'un entrepreneur social souhaite voir se réaliser. Cette vision n'a pas vocation à être atteinte par la mise en œuvre d'une seule innovation, mais peut être continuellement favorisée par la succession d'actions convergentes, les « action spécifiques » ;

→ **les changements spécifiques**: ce niveau décrit l'idée ou l'approche qu'un entrepreneur social veut mettre en pratique. D'un certain point de vue, la mise en œuvre de cette idée est la raison d'être de l'organisation, qu'elle a vocation à réaliser au travers de ses actions ;

→ **les étapes intermédiaires pour y arriver**: jalons identifiés sur la voie du changement, ce niveau décrit les actions successives pour mettre en œuvre le changement spécifique visé.

2.3.2. DE LA CONCURRENCE AU COLLECTIF

La plupart du temps, nous utilisons un système, nous ne le changeons pas. La plupart des idées à fort impact utilisent des systèmes existants comme plateformes ou canaux de distribution d'un produit ou d'un service. Elles ne changent pas les gouvernements ou les marchés, elles les utilisent simplement pour avoir un impact.

Il s'agit plutôt de tirer parti des systèmes, de les comprendre, les utiliser pour les transformer. Le changement des composantes d'un système a plus de chances d'être

durable lorsqu'on travaille à trois différents niveaux de changement⁸ :

- **explicite (structure)** ;
- **semi-explicite (relations)** ;
- **implicite (mentalité)**.

L'enjeu principal de l'approche systémique du changement dans le champ éducatif semble bien être celui-ci : à vouloir changer le système éducatif, le remplacer, on risquerait de reproduire une machine considérable, avec les mêmes problèmes que le système que l'on prétend réformer.

Au contraire, l'essentiel pour offrir une alternative semble bien résider dans le changement de l'échelle d'intervention, qui repose sur une compréhension locale autant que globale du système éducatif. **Le passage à l'échelle, condition essentielle pour que le changement soit réellement systémique, doit se penser aussi par la multiplication des échelles d'intervention.**

8. Cf. Kania J, Kramer M, Senge P, The Water of Systems Change, FSG, 2018



TÉMOIGNAGE

FORMER LES ENSEIGNANTS AU SERVICE DE LA RÉUSSITE ET DE L'ÉPANOUISSEMENT DES ÉLÈVES AVEC SYNLAB

SynLab.

Historique & mission

Association d'intérêt général, Synlab est née en 2012 de la volonté de soutenir les enseignants pour leur permettre d'accompagner au mieux les élèves, en particulier ceux issus de milieux défavorisés. Les enquêtes internationales de l'OCDE montrent que la France investit environ 3 fois moins que ses voisins européens dans la formation continue des enseignants.

Vision

La dynamique de changement passe par une collaboration à la fois entre l'État et la société civile, entre les professeurs et chefs d'établissement, et à l'échelle des établissements. Synlab s'appuie donc de plus en plus sur des dynamiques locales, en accompagnant la mise en place et le déploiement de projets d'établissements qui permettent d'identifier les besoins au plus près du terrain dans une approche de coopération locale.

Stratégie

Pour l'association, il est essentiel de travailler avec les enseignants car ceux-ci font système. En effet, l'Éducation Nationale compte 800 000 professeurs qui travaillent plusieurs dizaines d'années en moyenne. Leur influence sur l'avenir de la société est considérable! Synlab répond à la survalorisation de la formation initiale, très marquée en France – le diplôme est très fortement corrélé à la trajectoire professionnelle, par exemple. Or pour les enseignants, les années en poste sont déterminantes dans l'apprentissage de leur métier, il est nécessaire de s'appuyer sur l'expérience de terrain pour nourrir la pratique, mais aussi d'accompagner le déploiement des enseignants par la formation continue.

L'association vise ainsi :

- A démocratiser l'accès au développement professionnel continu des enseignants ;
- A donner l'occasion d'un échange horizontal entre pairs tout en garantissant à la fois une liberté de ton et une qualité de contenus

Des enseignants mieux formés, ce sont aussi des enseignants qui vont mieux, qui se sentent plus légitimes et plus à l'aise professionnellement. A terme, cela rejaillit directement sur le bien-être des élèves.

FLORENCE RIZZO

On ne fera pas réussir un pays avec quelques têtes de classe. Encore faut-il se donner les moyens d'aller chercher tous les autres!

- Synlab offre donc la possibilité aux enseignants et chefs d'établissements d'échanger entre pairs sur des plateformes numériques (Etreprof et ManagEduc). Une manière d'ouvrir un espace de dialogue décentralisé, alors que la gestion de l'Éducation Nationale est perçue comme très centralisée. Les "tiers lieux numériques" offrent une liberté de parole qui s'inscrit en complémentarité du système existant. Les plateformes touchent aujourd'hui plus de 100 000 enseignants et 4 000 chefs d'établissement.

L'association propose également un accompagnement par la formation pour aider les enseignants à atteindre des objectifs qui dépassent la transmission des savoirs : une réelle démocratisation scolaire, et le développement des élèves dans toutes leurs dimensions (savoirs, savoir-faire, savoir-être). ●

Pour être efficaces et faire changer le système, il faut penser systémique en complémentarité, accompagner le système public pour qu'il s'appuie sur les capacités de la société civile.

2.3.3. LA COOPÉRATION COMME PROJET

Le travail collectif demande du temps, de l'énergie et – donc – des moyens dédiés. Si les financeurs publics comme privés plébiscitent la coopération et les projets collectifs, les modes de financement annuels et exclusivement alloués à des projets occultent souvent les coûts induits : d'animer des sessions collectives, produire des comptes rendus, s'accorder sur une répartition des tâches et un calendrier, etc. Construire des collaborations fructueuses et efficaces suppose pourtant de prendre le temps de se connaître pour répondre au mieux aux spécificités de chacun, en termes d'expertises, de ressources humaines, de réseau, d'implantation géographique par exemple.

En effet, des organisations proches ont souvent des spécificités qui expliquent d'ailleurs leur existence

à chacune, et qui font la richesse de leur action. **Toute collaboration exige une clarification sur les ressources et spécificités de chacun des participants à une approche collective.**

A défaut, Le risque serait de s'engager dans une collaboration sans finalité claire : le travail collectif n'a de sens qu'au service d'un objectif commun. La coopération n'a de sens que si elle est source de richesse, c'est-à-dire qu'elle permet de valoriser les atouts comme de combler les besoins des parties prenantes.

Une alliance efficace suppose donc :

- Un besoin clair auquel répondre.
- Des forces clairement identifiées.
- Une envie de travailler ensemble !
- Une confiance mutuelle.
- Des moyens spécifiques pour permettre la collaboration.
- Une répartition des rôles pour assurer l'animation de la coopération.

TÉMOIGNAGE

ACTION DE TERRAIN ET PLAIDOYER : L'EXEMPLE DE CHEMINS D'AVENIRS

Chemins d'avenirs

Historique et mission

Malgré les discours sur l'égalité républicaine, qui concernent en particulier l'école comme lieu de l'égalité des chances, la réussite scolaire et professionnelle est encore très différenciée selon le lieu d'origine des élèves. Hors des métropoles, les obstacles se cumulent souvent :

- Un manque d'accès aux opportunités par méconnaissance ;
- Des bassins d'emploi et des lieux de formation peu accessibles ;
- Une fracture digitale encore prégnante.

A cela s'ajoute un phénomène d'autocensure des jeunes concernés, qui ne se sentent

pas destinés à réussir. L'association Chemins d'avenirs est née pour donner aux jeunes de zones rurales et de petites villes les mêmes chances de réaliser leur potentiel que ceux qui grandissent dans les grandes villes.

Notre enjeu, c'est d'informer, accompagner mais aussi promouvoir la "jeunesse des territoires", des zones rurales ou des petites villes. C'est un réservoir de talents, mais ça reste encore un angle mort des politiques publiques.

CLAIRE BARBERIS-GILETTI

Vision

L'association agit fortement en matière de plaidoyer pour mettre en lumière le potentiel de la jeunesse rurale. En conséquence, Salomé Berlioux, présidente

Pour faire changer le système éducatif, mais aussi le système de l'insertion professionnelle, il faut que les mentalités changent ! C'est pour ça que nous mettons autant d'efforts dans le plaidoyer

de l'association, s'est vue confier une mission intitulée « mission orientation et égalité des chances dans la France des zones rurales et des petites villes : restaurer la promesse républicaine ». Remis en 2020 au ministre de l'Éducation nationale, de la jeunesse et des sports, ce rapport a servi de base à la constitution des terri-

toires éducatifs ruraux pour susciter l'émergence d'une politique publique.

Suite aux recommandations de la mission, l'association a également co-initié le Collectif mentorat, pour promouvoir une mobilisation collective des acteurs de terrain œuvrant en faveur de l'accompagnement personnalisé des jeunes, en l'espèce des jeunes de territoires ruraux et de petites villes.



... Stratégie

Pour accompagner les jeunes vers l'accomplissement de leur potentiel, Chemins d'avenirs leur donne accès à un écosystème de réussite, avec une méthode pour réfléchir sur eux-mêmes et leur parcours, des formations thématiques, mais aussi un système de parrainage et des opportunités spécifiques grâce à des bourses de stages ou encore des visites d'entreprises.

Afin de poursuivre son développement, en plus de l'action de terrain et du plaidoyer, Chemins d'avenirs s'appuie sur le transfert de compétences aux équipes éducatives ainsi que sur la mise en place d'une solution numérique pour toucher davantage de jeunes. Être en interaction avec plusieurs parties prenantes du système pour augmenter son impact.

Pour multiplier les relais au sein des territoires, l'association souhaite développer aussi le soutien à des initiatives existantes, par une forme de **labellisation et d'incubation de structures locales** favorisant le déploiement d'écosystèmes de réussite. L'enjeu est de former et d'associer de jeunes ruraux à ces offres pour permettre de toucher plus de bénéficiaires. Comme souligné, la transformation du système suppose de mettre les acteurs dans des cadres de coopération. L'enjeu est simple : conduire des acteurs de l'éducation qui utilisent des leviers différents à aller dans le même sens. ●

TÉMOIGNAGE

LES GRANDES ÉCOLES DE LA TRANSITION : RECONNAÎTRE ET CONSOLIDER UN SECTEUR ENTIER



GRANDES ÉCOLES DE LA TRANSITION

Historique et missions

Dans un contexte de crises écologique et sociale majeures, l'offre de formation pour y faire face manque encore de visibilité et de lisibilité. Lancée en 2019, l'initiative des Grandes Écoles de la Transition (GET) a voulu répondre à cette situation, en s'inscrivant dans la continuité des recommandations de la Convention citoyenne pour le climat ou encore de la Loi Climat en ce qui concerne l'éducation.

Alors que les entreprises peinent à recruter dans un grand nombre de secteurs liés à la transition (rénovation énergétique par exemple), les GET veulent donner une chance à la formation de générations à la fois plus conscientes des enjeux contemporains, et dotées des outils pour y répondre. Le diagnostic qui a présidé à leur

Les enjeux sont inédits, et les moyens pour y faire face ne sont pas à la hauteur. Il faut un vrai saut quantique du nombre de personnes formées aux métiers et aux compétences de la transition !

MATTHIEU DARDAILLON



naissance était clair : un besoin massif d'investissement dans le capital humain sur ces sujets, confronté à un manque de coordination des acteurs. Afin de procéder au changement de la société, les GET veulent accompagner la structuration d'une offre existante riche mais peu accessible.

Vision

Par la structuration de l'offre existante, les GET veulent donner accès aux jeunes et aux moins jeunes / aux professionnels à une formation

porteuse de sens et utile pour leur avenir individuel et collectif. Au niveau de la société, c'est une manière de répondre au déficit de compétences qui risque de mettre en péril la capacité collective à opérer une véritable transition du modèle actuel vers un fonctionnement susceptible de répondre aux défis écologiques et sociaux.

De manière plus fondamentale, la reconnaissance académique des compétences nécessaires pour opérer une bascule de la société n'a rien d'évident. Pour les GET, changer le système suppose notamment de développer l'esprit de coopération, l'empathie, et une vision systémique des problèmes : "on en a un besoin vital, mais c'est intangible!"

Pour opérer cette bascule, l'ambition des GET est de permettre la formation de 100 % des jeunes et des professionnels aux compétences et métiers de la transition, afin d'opérer une bascule sur ces sujets.

Stratégie

Pour proposer une voie de transformation, le collectif GET est parti de l'existant, en développant une dynamique globale sur cette base dans une logique d'encapacitation des acteurs en place. Face à un manque de connaissance mutuelle et à l'éclatement de l'offre, les GET proposent une cartographie open source de 250 formations dédiées aux questions de transition écologique et sociale, et rassemblent 350 organisations à travers une coalition engagée en faveur de la transition par la formation.

Le collectif vise à atteindre à la fois un recensement le plus exhaustif possible des formations proposées, et à proposer un système de labellisation qui permette de s'orienter dans la multiplicité de ces offres.

L'objectif est également de mutualiser les forces afin de proposer les meilleures formations possibles, et de les rendre les plus accessibles possible grâce à un meilleur accès au financement.

Le collectif a mis tous ses travaux en open source afin qu'ils puissent être repris par les acteurs publics, et que soient investis les moyens nécessaires pour le pilotage d'une telle dynamique à l'échelle nationale. ●

Changer l'éducation et la formation permet de changer le monde. Mais pour le moment, le système éducatif fait trop souvent partie du problème!

Pour passer à l'échelle, il faut aider les acteurs innovants à travailler en « coopétition »⁹, ou en collaboration au lieu des logiques de compétition!

9. La coopétition désigne une compétition fructueuse entre concurrents.

CONCLUSION

IL FAUT TOUTE
UNE SOCIÉTÉ
POUR ÉDUCUER
UN ENFANT...
TIRONS-EN LES
CONSÉQUENCES!

En France, l'éducation paraît dépendre au premier chef du politique. C'est le cas pour l'éducation formelle, mais plus généralement, l'attente largement partagée est que l'État devrait prendre en charge l'ensemble des politiques éducatives.

Un grand nombre d'innovateurs sociaux apportent pourtant des réponses concrètes et ambitieuses aux difficultés du système scolaire. Ils sont souvent soutenus par des partenaires privés, fondations et entreprises, ce qui peut parfois constituer un challenge quant à la perception de leur action, mais aussi à la durabilité de leur financement. Si la philanthropie peut agir comme vecteur d'innovation et d'amorçage, une fois la preuve d'impact démontrée, le champ politique doit prendre le relais pour passer à l'échelle.

Bonne nouvelle, donc, pour les jeunes et leurs familles : pour faire face à la crise éducative, des solutions existent ! A rebours des discours catastrophistes, hors des postures doctrinales, des éducateurs s'engagent, familles, enseignants, animateurs, jeunes aussi, en ville et à la campagne, en banlieue et en montagne, à l'école et dans les associations, pour apporter leur énergie, leurs initiatives, leurs idées et donner un nouveau souffle à cette belle promesse républicaine : une éducation, de qualité, pour toutes et tous !

Les difficultés sont nombreuses et ils ne les ignorent pas. Elles ne sont pourtant pas insurmontables. Le principal danger serait de vouloir changer de manière isolée un système éducatif foisonnant et gigantesque. **Leur expérience montre que ce changement passera notamment par une approche par projets, territorialisée et fondée sur des partenariats de plus en plus étroits entre acteurs, publics et non gouvernementaux.**

De la même façon, les difficultés de l'école à faire face aux exigences éducatives croissantes de la société (santé, développement durable, égalité, insertion, alimentation, etc.) pourraient trouver des réponses adaptées et souples **en associant** davantage **les ressources du tissu local aux projets pédagogiques** des établissements : associations, familles et entreprises.

Malgré l'urgence, il faut s'armer de patience pour installer dans la durée des projets qui seront capables d'opérer **les changements de pratiques et de mentalité nécessaires** pour mieux répondre aux besoins du monde et aux attentes des générations à venir.

Cela passera aussi par **une évolution des pratiques de financement de la philanthropie et des instances publiques**, qui doivent assumer pleinement leur rôle dans l'accompagnement de long terme des acteurs du changement.

La jeunesse est le présent de l'avenir

Cette vérité simple appelle un changement profond de notre système éducatif, qui peine à répondre aux attentes de notre époque.

Nombreux sont les innovateurs sociaux à avoir ouvert des pistes pour la coopération, la confiance en soi, les pratiques pédagogiques alternatives.

Collectivement, ils montrent qu'il est possible de tracer des chemins nouveaux pour accompagner les familles, soutenir les enseignants et ouvrir le champ des possibles aux enfants de tous milieux en difficultés avec le cadre scolaire.

Ce recueil d'initiatives innovantes et de témoignages concrets se veut source d'idées et d'inspirations pour les acteurs du champ du développement humain et de l'éducation.

Septembre 2022



+33 (0) 1 74 31 62 60
contact@verslehaut.org
www.verslehaut.org

Avec le soutien de

*Agir pour le
développement humain*

FONDATION PIERRE BELLON