ETUDE SUR LES PARTENARIATS STRATÉGIQUES ERASMUS +

Rapport final

28/02/2017

Tél. 04 78 28 15 00

Fax. 04 78 28 17 56

www.pluricite.fr

Tél : 04 82 53 76 67

Fax : 09 72 38 02 92

www.synoptic.pro

Sommaire

1 Contexte de l'évaluation 2
2 L'évaluation des partenariats stratégiques 5
3 Analyse descriptive – portrait des partenariats stratégiques 8
4 Des partenariats créateurs de liens transnationaux et trans-sectoriels 10
5 Des projets axés sur l'innovation 31
6 Des projets touchant une grande variété de publics 50
7 Des projets ayant vocation à être poursuivis de façon durable 62
8 Synthèse des différentes formes de valeurs ajoutées des partenariats 70
9 Conclusions générales 73
10 Annexes 76

Table des illustrations

Figure 1: Les trois actions clés du Programme Erasmus + ... 3
Figure 2: Profil de l'enquête auprès des porteurs de projets 6
Figure 3 : Stratégie d'approfondissement qualitatifs 7
Figure 4: Nomenclature des partenariats stratégiques 8
Figure 5: Carte des partenaires par régions européennes 9
Figure 6 : Répartition des projets de partenariats étudiés 18
Figure 7: Exemple de projets associant des entreprises 28
Figure 8: Classement des projets ayant fait l'objet d'une étude de cas en fonction des types d'innovations développées 36
Figure 9: Six formes de valeurs ajoutées des partenariats 70

1 Contexte de l'évaluation

1.1 Le programme Erasmus +

Le programme Erasmus + s'inscrit dans les objectifs du « Cadre stratégique éducation et formation 2020 » qui constitue la feuille de route de l'Union européenne dans ces domaines. Les objectifs stratégiques qui y sont inscrits sont :

- Faire en sorte qu'au moins 6% des 18-34 ans diplômés de l'enseignement et de la formation professionnels aient effectué une période d'études ou de formation à l'étranger ;
- Ramener le taux de décrochage scolaire sous la barre des 10% ;
- Porter à 40 % la proportion des personnes âgées de 30 à 34 ans titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur ;
- Développer la mobilité des étudiants afin que 20% des diplômés de l'espace européen de l'enseignement supérieur aient une période de mobilité à leur actif.

Le programme Erasmus + s'inscrit dans le prolongement de 25 ans de programmes européens dans les domaines de l'éducation, de la formation et de la jeunesse. Mis en place pour la période 2014-2020, il est le fruit de l'intégration de plusieurs programmes européens mis en place au cours de la période 2007-2013, qui soutenaient des actions dans les domaines de l'enseignement supérieur, de la formation professionnelle, de l'enseignement scolaire, de l'éducation des adultes et de la jeunesse.

33 pays[1] participent au programme Erasmus +, auxquels s'ajoutent un ensemble de pays partenaires (dits « pays tiers ») qui peuvent être associés à des projets de partenariats. Ces derniers ne peuvent pas être coordinateurs de projets ni déposer de candidature, mais ils peuvent être partenaires s'ils apportent une plus-value démontrée pour le projet.

1.2 Cadre général de l'action clé 2

Le programme Erasmus + est articulé autour de 3 actions clés. Le dispositif « Partenariat stratégique » est inscrit dans l'action clé 2 du programme Erasmus +. Cette action clé vise à soutenir des actions de coopération et de partenariats pour l'innovation et le partage d'expériences.

[1]Les 28 pays de l'UE ainsi que la Macédoine, l'Islande, le Lichtenstein, la Norvège et la Turquie.

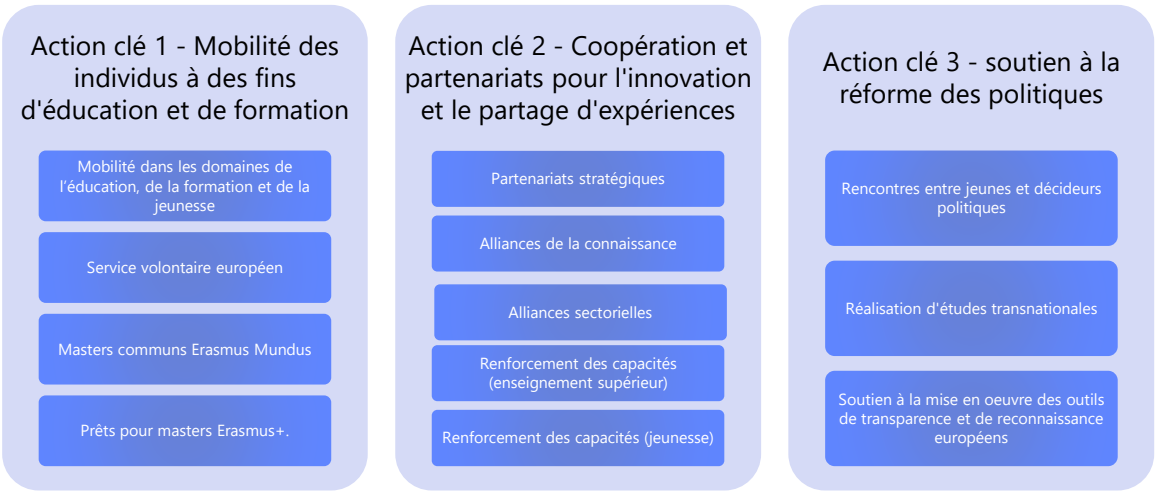


Figure 1: Les trois actions clés du Programme Erasmus +

L'action clé 2 englobe 5 dispositifs visant à créer des liens entre acteurs à l'échelle transnationale :

- Les partenariats stratégiques dans les domaines de l'éducation, de la formation et de la jeunesse ;
- Les alliances de la connaissance ;
- Les alliances sectorielles pour les compétences ;
- Le renforcement des capacités dans le domaine de l'enseignement supérieur ;
- Le renforcement des capacités dans le domaine de la jeunesse.

Les partenariats stratégiques (sectoriels ou trans-sectoriels) sont l'action phare de l'action clé 2 et constituent environ **65% de son budget**.

Un dispositif piloté de façon décentralisée

Parmi les 5 dispositifs, les partenariats stratégiques se distinguent par un pilotage assuré au niveau national. En effet, le **pilotage du dispositif est assuré par L'Agence Erasmus + France / Éducation Formation** – anciennement Agence 2E2F - qui est chargée de la gestion et de la promotion du dispositif, et mène par ailleurs différents travaux d'analyse des effets des mobilités apprenantes et des projets de coopération européens.

L'Agence Erasmus + France / Education Formation a pour rôle **d'attribuer et de contrôler a posteriori les financements européens octroyés dans le cadre du programme Erasmus +** pour les mobilités apprenantes du domaine de l'éducation et de la formation (hors mobilités « jeunesse ») et pour les partenariats stratégiques. Elle conseille les porteurs de projets et assure le suivi qualitatif, administratif et financier des projets retenus.

Pour pouvoir bénéficier du soutien du programme Erasmus +, les porteurs de projets de partenariats stratégiques doivent répondre à des appels à proposition lancés annuellement en déposant leur candidature uniquement auprès de l'agence nationale du coordinateur du partenariat. Les projets éligibles sont ensuite évalués par des experts, sur la base des critères d'évaluation suivants :

- La pertinence du projet au regard de ses objectifs et des publics-cibles impactés

- La qualité de la conception technique du projet et la viabilité du plan de mise en œuvre ;
- La qualité du travail collaboratif de l'équipe projet et entre partenaires ;
- Les mesures de monitoring d'impact, de dissémination, et de pérennisation du projet.

Par la suite, sur la base des résultats d'évaluation, un Comité National d'Évaluation se réunit afin de proposer à la Direction de l'Agence Erasmus + France / Education Formation une liste de projets sélectionnés, refusés et en liste de réserve, ainsi que le montant de la subvention par projet.

Profil de l'instrument « partenariats stratégiques »

Les partenariats stratégiques sont ***des projets de 2 ou 3 ans***[2], ouverts à tous types d'organisations, publiques ou privées, actives dans les secteurs de l'éducation, de la formation, de la jeunesse et/ou des secteurs socio-économiques. Par l'intermédiaire de ce dispositif, l'UE souhaite **rassembler les acteurs, en incluant notamment les entreprises, autour de projets communs**, afin de favoriser l'innovation mais également de mieux répondre aux défis notamment économiques auxquels sont confrontés les pays européens.

Les partenariats stratégiques doivent être constitués par **des consortiums de partenaires sectoriels ou trans-sectoriels, constitués d'au moins 3 organisations issues de 3 pays membres du programme Erasmus** (hors cas particuliers des partenariats entre établissements scolaires uniquement et des partenariats entre collectivités territoriales)**.** Des parties prenantes de statuts et de natures divers peuvent y être impliqués, tels que des institutions d'éducation supérieure, des écoles, des associations, des entreprises, des collectivités, des instituts de recherche, des fondations ou encore des centres de formation ou d'orientation.

Ce n'est pas la nature des acteurs qui composent le partenariat qui définit son caractère sectoriel ou trans-sectoriel mais bien celle du public auquel il s'adresse : l'union d'un établissement scolaire, d'une entreprise et d'une association d'éducation populaire ne débouche pas forcément sur un partenariat trans-sectoriel si le public visé reste uniquement scolaire. Mais le regroupement de plusieurs établissements scolaires et universités issus de 3 pays différents qui travaillent sur la jonction entre enseignement secondaire et universitaire constitue bien un partenariat trans-sectoriel.

[2] Cette durée correspond l'architecture du dispositif « partenariats stratégiques » dans le cadre des appels à projets 2014 et 2015

2 L'évaluation des partenariats stratégiques

Cadre de l'étude

Cette étude s'inscrit dans la préparation d'un rapport national à mi-parcours sur la mise en œuvre et l'impact du programme Erasmus +, qui doit être remis à la Commission européenne le 30 juin 2017, conformément au règlement du Parlement européen et du Conseil établissant le programme Erasmus + (Règlement UE N°1288/2013). Ce rapport national est remis par le ministre de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

Le rapport national a pour vocation d'identifier :

- Les spécificités nationales dans la mise en œuvre et l'impact du programme ;
- Le retour d'expériences des participants ;
- Les enjeux de mise en œuvre du programme au niveau national.

La présente étude a vocation à apporter des éléments qualitatifs susceptibles d'alimenter l'analyse réalisée dans le cadre du rapport national.

Zoom sur le programme pour une meilleure régulation (Better regulation package)

Adopté le 19 mai 2015 par la Commission européenne, le programme pour une meilleure réglementation est un paquet complet de réformes portant sur l'ensemble du cycle d'élaboration des politiques. Il vise notamment à :

- Renforcer l'accessibilité et la transparence du processus décisionnel de l'UE ;
- Améliorer la qualité de la nouvelle législation grâce à de meilleures analyses d'impact des projets d'actes législatifs et des modifications proposées ;
- Promouvoir un réexamen permanent et cohérent de la législation existante de l'UE, de sorte que les politiques de l'Union atteignent leurs objectifs de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible.

Le programme fixe notamment un cadre d'évaluation commun à tous les programmes européens *(« Better Regulation Package »),* qui fixe un ensemble de critères/ questionnements évaluatifs communs :

- L'efficacité du programme
- L'efficience du programme
- La pertinence du programme
- La cohérence interne et externe et les complémentarités

La valeur ajoutée européenne et la durabilité

Problématique – questions évaluatives

L'étude porte exclusivement sur les partenariats stratégiques « éducation et formation » coordonnés par des organismes français et gérés par l'Agence Erasmus + France / Éducation Formation et signataires de convention en 2014 et 2015.

L'évaluation ne porte pas sur les partenariats entre établissements scolaires, ni sur les partenariats scolaires entre collectivités territoriales (anciennement appelés Comenius Regio) dont les objectifs et les caractéristiques diffèrent des partenariats étudiés.

L'étude porte sur les deux axes évaluatifs suivants :

- La valeur ajoutée de la coopération transnationale et l'innovation ;
- L'impact auprès des publics, la diffusion et la pérennisation.

La structure du rapport d'étude répond à ce questionnement en quatre volets :

- La valeur ajoutée des formes de partenariat
- Les innovations portées par les projets
- Les premiers effets qui impactent une variété de publics
- La pérennisation des projets et la diffusion de leurs résultats

Le détail des questionnements de chaque volet est présenté en début de section.

Déroulement

L'étude a été conduite de juillet 2016 à février 2017.

Tous les porteurs de projets (rentrant dans le périmètre de recherche précisé ci-dessus) ont été sollicités pour répondre à une **enquête en ligne** à l'automne 2016. Un **taux de réponses de 87%** a été enregistré, soit 115 projets sur 138.

Panel	138 projets concernés par l'expérimentation 115 réponses complètes enregistrées, soit un taux de retour de 87%
Forme de l'enquête	Enquête en ligne, accessible uniquement depuis le lien individuel inclus dans le mail d'invitation.
Modalités de diffusion et de relance	3 campagnes d'emailing + 2 campagnes de relances téléphoniques
Calendrier	Ouverture en ligne et mailing le 5 octobre Relances téléphoniques fin septembre et début octobre Enquête terminée fin novembre Premiers résultats décrits dans le rapport intermédiaire du 1er décembre 2016 Courrier de remerciements de l'Agence le 5 janvier 2017.

Figure 2: Profil de l'enquête auprès des porteurs de projets

En outre, un volet qualitatif a été déployé par une **série de 35 entretiens semi-directifs** auprès de porteurs de projets et de partenaires.

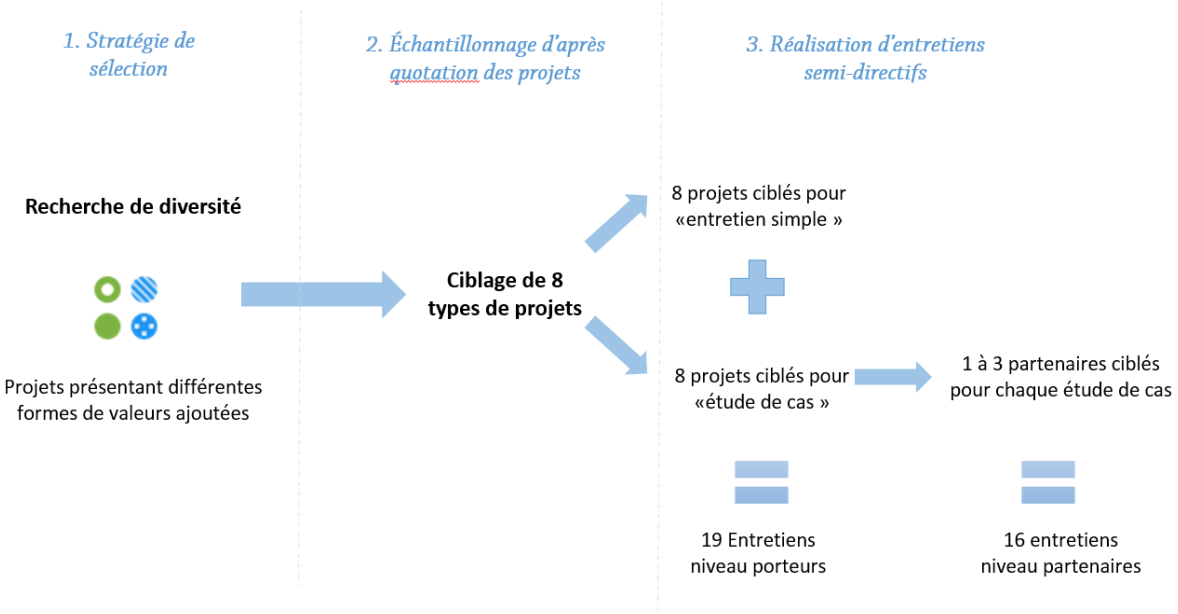


Figure 3 : Stratégie d'approfondissement qualitatifs

Les projets choisis pour l'approfondissement qualitatif ont été sélectionnés dans une logique de diversité, d'après une quotation des projets au regard de leurs caractéristiques et de leurs réponses à l'enquête.

La liste des projets retenus est présentée en annexe.

Forces et limites de la méthodologie

La méthode adoptée permet un croisement efficace entre vision d'ensemble quantitative et explications sur la base d'observations qualitatives.

La dimension quantitative est servie par une enquête connaissant un fort taux de réponse, sur la base d'un questionnaire conçu spécifiquement d'après les problématiques de l'étude.

La dimension qualitative a été réalisée intégralement et exclusivement par les deux consultants en charge de l'évaluation, qui ont participé à toutes les étapes de la mission. Le choix des cas et le contenu des guides d'entretiens ont été déterminés au vu des résultats à l'enquête quantitative.

Une première limite porte sur le caractère uniquement déclaratif des matériaux analysés, en l'absence de croisement avec la documentation des projets (évaluation, rapports, état financier, etc.). Malgré cela, les résultats présentés sont considérés comme fiables du fait de la capacité de recoupement offerte par les différentes approches, sources, et interlocuteurs mobilisés.

Une deuxième limite souligne le faible recul temporel (plus de la moitié des projets ont débuté à l'automne 2015, soit un recul de juste 1 an). Pour cette raison, l'étude concentre ses analyses sur les formes de valeur plutôt que sur la vérification empirique des résultats auprès des bénéficiaires.

3 Analyse descriptive – portrait des partenariats stratégiques

3.1 Panorama des projets de partenariats

En 2014 et 2015, **138 projets de partenariats** du champ de recherche précédemment indiqué ont été soutenus par le programme Erasmus + en France.

Type de partenariats stratégique	Code action	Projets 2014	Projet 2015
Partenariats stratégiques trans-sectoriels	KA200	18	N/A[3]
Partenariats stratégiques de l'enseignement scolaire (mixtes)	KA201	8	11
Partenariats stratégiques de l'enseignement et de la formation professionnelle	KA202	24	31
Partenariats stratégiques de l'enseignement supérieur	KA203	8	10
Partenariats stratégiques de l'éducation des adultes	KA204	13	15
Total		**71**	**67**

Figure 4: Nomenclature des partenariats stratégiques

Les projets de partenariats couvrent un champ large d'enjeux, et les projets soutenus peuvent par conséquent toucher à un grand nombre de thématiques :

- Éducation et formation
- Emploi et esprit d'entreprise
- Santé et bien-être
- Participation
- Activités de volontariat
- Inclusion sociale
- Les jeunes dans le monde
- Créativité et culture
- …

L'objectif central des projets de partenariats est de favoriser, parmi les partenaires, **le développement de pratiques innovantes et permettre l'échange de bonnes pratiques** en lien avec la qualité de l'enseignement ou la formation, la modernisation institutionnelle et l'innovation sociétale. Les actions doivent ainsi déboucher sur la conception, le transfert et/ou la mise en œuvre de pratiques innovantes **au niveau organisationnel, local, régional, national ou européen** et avoir **des retombées positives sur les personnes** associées aux activités réalisées.

Les budgets moyens des projets de partenariats qui s'inscrivent dans le champ étudié (cf. ci-dessous) oscillent entre 250 000€ et 300 000€, sachant que la subvention européenne n'a pas vocation – par principe – à couvrir tous les coûts du projet.

[3] Le formulaire spécifique « KA200 » a uniquement été mis en place à l'appel à projets 2014.

3.2 Cartographie des partenaires

À titre d'illustration, et pour bien représenter la diversité des partenaires mobilisés, l'équipe d'évaluation a réalisé une série de cartes européennes des partenaires d'après leur région. Il a été produit une carte par secteur d'activité, présentées en annexe.

La carte ci-dessous présente le nombre de porteurs de projets et de partenaires associés à des partenariats stratégiques[4] issus des différentes régions européennes et de régions extra-européennes :

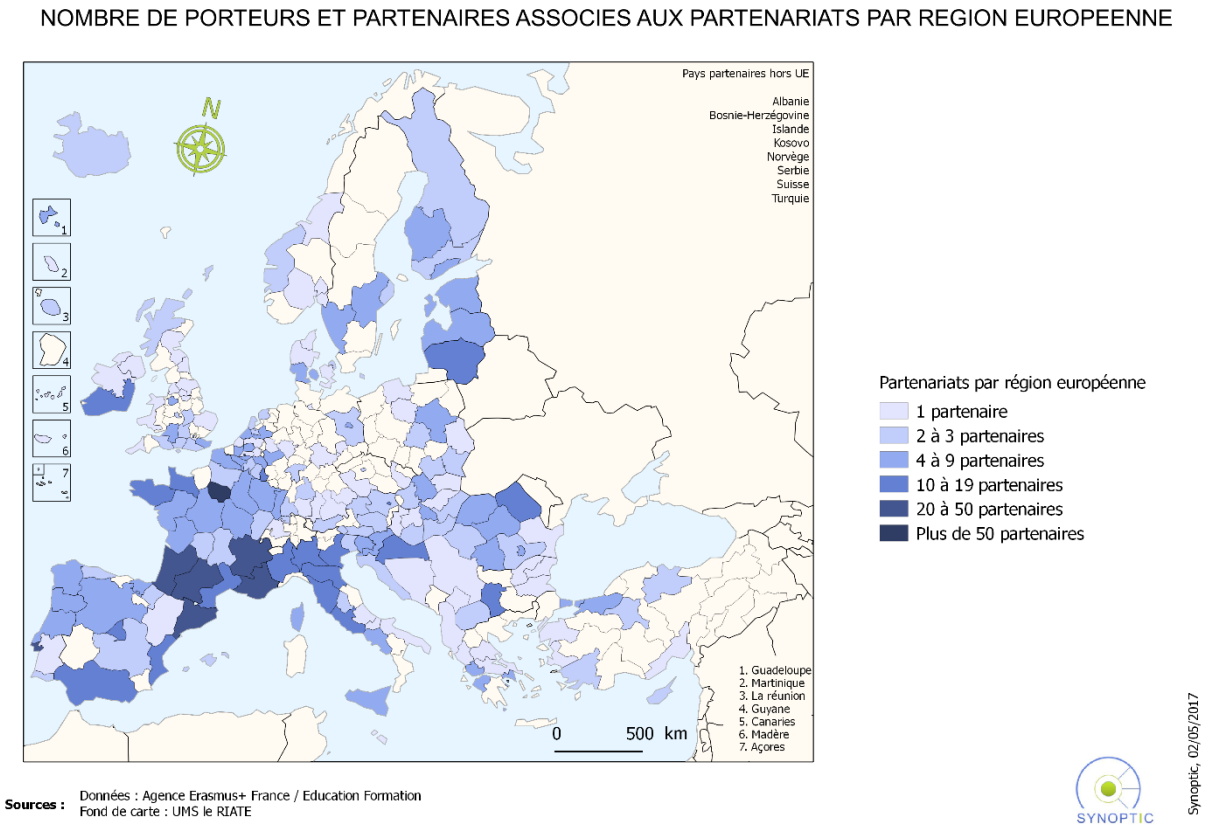


Figure 5: Carte des partenaires par régions européennes

Cette cartographie met en valeur la diversité des partenaires des projets coordonnés par des structures françaises, très répartis dans toute l'Europe sans que ne se dégage véritablement de concentration régionale. Le constat est semblable pour l'ensemble des secteurs (cf. annexe).

Les régions de l'Espagne, du Benelux, de l'Irlande et du Nord de l'Italie apportent un contingent de partenaires important. L'Allemagne, premier partenaire économique de la France, compte proportionnellement moins de partenaires, par opposition aux pays Baltes et Scandinaves bien représentés malgré une population largement inférieure en nombre.

[4] Entrant dans le périmètre de l'étude décrit ci-dessus.

4 Des partenariats créateurs de liens transnationaux et trans-sectoriels

Enjeu de recherche

L'objectif d'un projet de partenariat stratégique est de répondre à un enjeu qui ne peut être traité seulement au niveau national : c'est là tout l'enjeu de la coopération et du travail en partenariat et en réseaux.

Comment qualifier et caractériser la plus-value du partenariat stratégique ?

Entre autres sous les aspects suivants : complémentarité des partenaires notamment lorsque issus de secteurs différents au sein d'un même projet (enseignement supérieur, scolaire, enseignement et formation professionnelle, etc.), coopération européenne, implication de pays partenaires[5] (hors UE), implication de nouveaux acteurs du domaine de l'éducation et de la formation, implication des acteurs économiques notamment les entreprises.

Nota Bene

Le caractère trans-sectoriel ne renvoie pas uniquement aux partenariats stratégiques KA200, mais concerne l'ensemble des projets mobilisant des partenaires issus de différents secteurs d'activités (ex : écoles, entreprises, administrations…), réunis autour d'un projet commun dans lequel ils mettent à profit les complémentarités de leurs expertises respectives.

4.1 Les opportunités ouvertes par les projets de partenariats

Par construction, le dispositif d'appel à projet des partenariats stratégiques génère et conforte des partenariats entre organisations européennes. Notre analyse quantitative et qualitative dégage trois grandes observations transversales sur les opportunités ouvertes par les projets de partenariats :

- **En premier lieu, les projets de partenariats permettent d'élargir l'échelle d'action des partenaires** : la plupart des porteurs de projets et de leurs partenaires étant des structures dont la majeure partie de l'activité s'inscrit dans un périmètre local ou régional (établissements scolaires, associations, petites et moyennes entreprises…), les projets de partenariats leur offrent l'opportunité d'ouvrir leur périmètre d'action en participant à la mise en œuvre de projets à une échelle européenne. Cette dimension des projets induit un changement d'approche et une prise de recul des acteurs dans la manière de concevoir les objectifs et les contenus des projets.
- **En deuxième lieu, les projets de partenariats offrent aux structures l'opportunité de s'inscrire dans une action coordonnée aux côtés d'acteurs issus de différents pays et de différents secteurs. Ils contribuent dès lors au rapprochement entre**

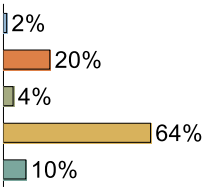
[5] Les organisations issues de pays partenaires (hors UE) peuvent participer à un partenariat stratégique, en tant que partenaires (et non pas en tant que coordinateur), si leur participation apporte une valeur-ajoutée essentielle au projet.

différentes parties prenantes de l'éducation, de l'enseignement, de la formation et du monde du travail, favorisant le décloisonnement entre les structures, les échanges de pratiques et le renforcement des coopérations transnationales / trans-sectorielles. La composition le plus souvent hétérogène des projets de partenariats en matière de statuts des organismes participants ouvre la voie à la construction de complémentarités entre acteurs. Ces partenariats permettent la réalisation de projets que ni les uns, ni les autres n'auraient pu mettre en place sans ces apports complémentaires d'expertises.

- **En troisième lieu, les projets de partenariats constituent, pour une part significative d'entre eux, des espaces d'expérimentation favorisant l'innovation.** Des solutions sont élaborées et testées en leur sein, en réponse à des enjeux partagés par les partenaires à l'échelle transnationale. Une part significative des projets met l'accent non seulement sur l'élaboration, mais également sur la mise en pratique des produits/méthodes développées. Ces expérimentations apportent une forte dimension opérationnelle aux projets de partenariats.

Qu'auriez-vous fait en cas de rejet du financement Erasmus +?

	Nb	% obs.
Le consortium aurait quand même travaillé ensemble sur le projet	2	2%
Une partie des partenaires auraient travaillé ensemble sur le projet	23	20%
Votre organisation aurait travaillé seule sur le projet	5	4%
Le projet aurait été mis en attente de nouveaux financements	72	64%
Le projet aurait été abandonné	11	10%
Total	**113**	**100%**



Source : Enquête porteurs, Pluricité.

> *C'est la première fois qu'on travaille sur le champ de l'intelligence artificielle. C'est le programme Erasmus + qui nous a permis de nous lancer sur ce projet de R&D, car on n'aurait pas pu obtenir de financements par le biais des aides classiques à l'innovation, qui bénéficient surtout aux grands groupes.*
>
> *Porteur du projet « Adaptive Learning Solutions » (partenariat de l'enseignement scolaire)*

4.2 Les modalités pratiques de mise en œuvre des partenariats

Des partenaires généralement soudés et des partenaires impliqués…

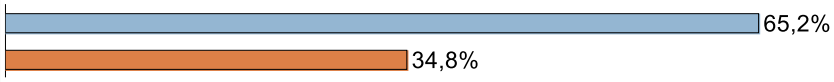
Les retours des porteurs de projets et partenaires interrogés font état, dans la plupart des cas, de **la bonne qualité de leurs relations entre les partenaires**. Hormis quelques exceptions, les acteurs évoquent des relations de travail constructives et un bon niveau d'implication de l'ensemble des partenaires. Nombre d'entre eux saluent un engagement de leurs partenaires allant au-delà de leurs attentes : disponibilité en dehors des horaires de travail, déplacements non obligatoires, actions menées sur leurs propres budgets, etc.

Afin de garantir la cohésion du partenariat, les porteurs de projet ont généralement accordé **une attention particulière à la sélection de leurs partenaires**. La plupart d'entre eux se sont appuyés sur leur réseau professionnel pour identifier et solliciter des partenaires

potentiels. S'agissant d'organismes à l'action plutôt locale, leurs partenariats habituels sont rarement internationaux ; l'identification des partenaires suppose donc un véritable changement d'échelle de leur réseau, qui trouve souvent sa genèse dans un évènement international fondateur ou l'accès à un partenaire plus inséré au niveau européen. À ce titre, le fait que **nombre de porteurs de projets disposent d'une expérience importante** en matière de participation à des projets européens est un élément facilitateur, ces derniers ayant pour la plupart bâti un réseau élargi de partenaires / connaissances.

Votre organisme a-t-il déjà mené un ou plusieurs partenariats EFTLV (programme « Education et Formation Tout au Long de la Vie ») par le passé ?

	Nb	% cit.
Oui	75	65,2%
Non	40	34,8%
Total	115	100,0%



Près des 2/3 des porteurs de projets sont expérimentés en matière de projets européens, dans la mesure où ils ont déjà, dans le passé, mené un ou des partenariats EFTLV

Certains ont déployé **des efforts particuliers dans leur recherche de partenaires**, à l'image du porteur de projet du projet de partenariat *« Vocational Itinerary in Training and Education in Agriculture »*, qui est allé personnellement à la rencontre de directeurs d'établissement d'enseignement agricoles dans 5 pays européens pour leur présenter le projet, avant de les inviter en France pour une réunion de co-écriture du dossier de candidature.

> *Le projet m'a pris beaucoup de temps. J'ai beaucoup travaillé. Il y a des milliers d'articles scientifiques sur le sujet et notre travail a été de donner un sens à tout cela (« make sense of all these »). Ça touche à plein de multiples disciplines : l'éducation, les neurosciences, les sciences sociales, les sciences de la pédagogie, … Ça a été plus de travail que ce à quoi je m'attendais.*
>
> *Enseignant-chercheur à l'Université de Plymouth, Département de Neuroscience, partenaire du projet « Adaptive Learning Solutions »*

> *On n'avait pas de temps dédiés au projet dans le cadre de notre emploi du temps, pour les profs comme pour les élèves. On n'a rien pu aménager sur le temps scolaire, donc tout se faisait hors du temps scolaire. Ça fait beaucoup de temps donné. La deuxième année, on a pu faire quelques ajustements, mais globalement, le projet a beaucoup reposé sur la bonne volonté des professeurs et des élèves.*
>
> *Professeur de collège participant au projet « Lifeskills - Learning and Innovation through Foreign languages and Entrepreneurship Skills » (partenariat trans-sectoriel)*

… Malgré des difficultés relativement mineures

La plupart des porteurs de projets affirment n'avoir **pas rencontré de difficultés de coordination majeures**. Nombre d'entre eux saluent à ce titre la fiabilité de leurs partenaires, qui se sont montré **disponibles** et ont généralement **respecté leurs engagements**.

Toutefois, certaines **difficultés mineures, pouvant fragiliser le déroulement des partenariats,** ont été évoquées de façon récurrente :

- Les différences de « rythmes » (de prise de décision, de réactivité…) entre différentes structures ;
- Les calendriers scolaires et l'indisponibilité de certains pendant ces périodes ;
- Les différences de pratiques professionnelles parmi les structures, pouvant allonger au-delà du temps prévu certaines phases du projet (ex : définition d'un référentiel métier commun) ;
- La lourdeur de la charge administrative pour les porteurs de projet ;
- Le travail supplémentaire que les projets génèrent en plus de l'activité principale des professionnels ;

> *Le fait de travailler avec des organismes répartis en Europe n'a pas posé de difficultés. Les difficultés qu'on a eues, c'est les variations des disponibilités des partenaires, liées aux différents rythmes scolaires. Tout le monde n'était pas disponible au même moment.*
>
> *Porteur du projet « Adaptive Learning Solutions » (partenariat de l'enseignement scolaire)*

> *Au démarrage du projet, on a eu des difficultés autour des discussions sur les référentiels métiers, car chacun avait ses exigences, et ça nous a pris beaucoup de temps pour arriver à un accord.*
>
> *Porteur du projet « Learning and get qualified to be recognized by doing » (partenariat de l'enseignement et la formation professionnels)*

Dans une minorité de cas, **des acteurs ont évoqué des difficultés plus importantes** qui ont limité la valeur ajoutée retirée des partenariats. À titre d'exemple :

- Un partenaire ayant rencontré des difficultés financières et n'ayant pas pu rembourser des sommes dues au porteur de projet ;
- Une préparation insuffisante d'un partenaire lors d'une réunion de travail transnationale, ayant causé des tensions au sein du partenariat ;
- Des partenaires ne disposant pas des compétences techniques pour réaliser des actions sur lesquelles ils s'étaient engagés (ex : création d'un site internet)

> *On a eu des difficultés avec un de nos partenaires, qui visiblement a des problèmes de financement. Après les mobilités, il n'a pas réussi à régler ses notes chez les uns et chez les autres… Heureusement, on a pu trouver une solution*
>
> *Porteur du projet « Creation of a network of facilitators for better living with plants » (partenariat de l'éducation des adultes)*

Une alternance de travail à distance et de rencontres en face à face

Étant donné la distance géographique séparant les partenaires, **l'essentiel du travail est effectué à distance.** Pour cela, certains outils mis en place pour faciliter le travail dans ces conditions sont régulièrement cités par les acteurs interrogés :

- La création de plateformes de partage de données ;
- La mise en place de mailing-lists ;
- Des réunions en visioconférences.

Afin de s'assurer du suivi de l'avancement des travaux par l'ensemble des partenaires, plusieurs partenariats ont mis en place **des procédures de suivi internes**, plus ou moins contraignantes : les versions intermédiaires des produits sont partagées et chaque partenaire a la possibilité de réagir et d'effectuer des suggestions d'amélioration.

> *On a mis en place une matrice d'évaluation : quand un partenaire développe un outil, il est communiqué à deux autres partenaires, qui réalisent une évaluation de l'outil basée sur un template d'évaluation avec plusieurs critères : innovation, effets, pertinence, concordance avec les objectifs… Ça nous pousse à faire de la qualité. On souhaite tous faire bonne figure en proposant des bons outils. Ça crée même une petite compétition au niveau des évaluations.*
>
> *Porteur du projet « Citizens for Energy Transition » (projet de l'éducation des adultes))*

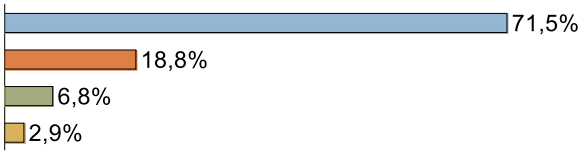
Par ailleurs, **des temps de travail en face à face, permettant aux professionnels des différentes structures de se rencontrer,** sont également organisés et constituent généralement des **temps forts des projets** qui favorisent la cohésion entre partenaires. Les acteurs affirment ainsi avoir pu rencontrer leurs partenaires à plusieurs et à différents types d'occasions :

- Les réunions de lancement et/ou de bilans ;
- Des séminaires de travail d'élaboration des outils ;
- Des évènements transnationaux : séminaires, expérimentations, évènements de dissémination (conférences co-animées, …) ;
- Des salons internationaux sectoriels.

L'implication des partenaires s'inscrit ainsi le plus souvent sur l'ensemble de la durée du projet. Comme l'a montré l'enquête, 72%, des partenaires ont été associés à « toutes les étapes » du projet et 19% d'entre eux ont été associés à « la plupart des étapes » du projet. Ainsi, malgré une répartition des rôles souvent nécessaire à la bonne organisation et au bon déroulement des projets, les modalités d'organisation permettent le plus souvent à l'ensemble des partenaires de suivre et de participer au projet sur l'ensemble de sa durée.

Connaissance préalable du partenaire

	Nb	% cit.
Présent à tous les étapes	575	71,5%
Présent à la plupart des étapes	151	18,8%
Présent à quelques étapes	55	6,8%
S'est retiré	23	2,9%
Total	**804**	**100,0%**



Source : Enquête porteurs, Pluricité. 113 porteurs répondants, comptant 804 partenaires.

La très grande majorité des partenaires est mobilisée pour contribuer directement à la production du projet. Cela dessine un noyau dur de partenaires (entre 70% et 80% environ), mobilisés à toutes les étapes du projet et qui constituent les principaux contributeurs.

> *Au début, c'était compliqué pour que chacun trouve sa place, mais au bout d'un moment, on a trouvé le fil commun. Finalement on travaille séparément : ce qui était compliqué au départ c'est qu'on voulait tout faire ensemble, mais on avait besoin de temps plus restreint. On a dû adapter les temps de travail, les agendas, et former plusieurs groupes pour pouvoir avancer parallèlement sur les différents axes du projet.*
>
> *Porteur du projet « Préparer les métiers de demain en milieu rural » (partenariat de l'enseignement et la formation professionnels)*

> *Le consortium réunit des personnalités emblématiques du monde international du cinéma comme Bertrand Tavernier, Denys Arcand, Marco Bellochio, Dirk Brossé, Thierry Frémaux, des chercheurs, des équipes pédagogiques ayant fait la preuve de leurs compétences en matière d'enseignement de la composition musicale et ayant une large ouverture esthétique, ainsi que des personnes ayant l'expérience et l'expertise des programmes européens et des cursus conjoints.*
>
> *Porteur du projet « International Creative Soundtrack Studies » (partenariat de l'enseignement supérieur)*

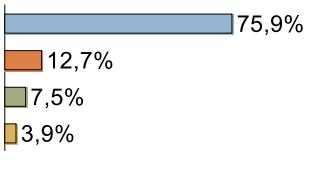
4.3 Les différentes formes de complémentarités entre partenaires au sein des projets de partenariats

L'analyse qualitative nous a permis d'identifier trois grands types de complémentarités observées entre les partenaires au sein des différents projets de partenariats :

- Des complémentarités **de pratiques** ;
- Des complémentarités **d'expertises** ;
- Des complémentarités **d'échelles**.

Type de ressources apportées

	Nb	% cit.
Compétence particulière de l'équipe mobilisée	599	75,9%
Accès aux publics	100	12,7%
Accès à une ressource particulière (par ex. équipements)	59	7,5%
Autre	31	3,9%
Total	**789**	**100,0%**



Source : Enquête porteurs, Pluricité. 112 porteurs répondants, comptant 789 partenaires.

Selon les porteurs de projets, la plus-value apportée par les partenaires réside, dans 76% des cas, dans les compétences particulières détenues par les équipes impliquées dans le projet.

Des complémentarités de pratiques et méthodes

Les complémentarités de pratiques sont généralement observées au sein de partenariats réunissant **des structures relativement similaires** en termes de statuts et/ou de secteurs d'activités. Au sein des partenariats concernés, les partenaires accordent une importance particulière à **la rencontre entre professionnels** d'un même secteur, à **la comparaison des différentes méthodes et pratiques de travail** et aux apprentissages mutuels. Cette complémentarité permet aux partenaires de **co-constuire des outils** inspirés des meilleures pratiques observées. Ces partenariats visent ainsi à favoriser l'appropriation par les professionnels des **meilleures pratiques professionnelles et méthodes pédagogiques**.

> *On a été surpris de voir qu'ils avaient des pratiques très différentes en Turquie et en Roumanie. On voit des différences entre la manière dont fonctionnent chacun. Pareil dans les outils développés, chacun a pu choisir en fonction de ses préférences, de ses publics… C'est très intéressant de voir ce que font les autres, on s'en est inspiré nous-même pour créer nos propres outils.*
>
> *Porteur du projet « Gamification for hard-to-reach adults » (Partenariat de l'éducation des adultes)*

Des complémentarités d'expertises

Les complémentarités d'expertises sont généralement observées au sein de partenariats réunissant **des acteurs issus de secteurs d'activités variés et possédant par conséquent des expertises très distinctes** Cette pluralité permet aux partenaires de mener des actions ou de créer des outils faisant appel à des compétences et spécialités diverses, qui n'auraient pas pu être réalisés par l'un des acteurs seul.

> *C'est important pour nous d'avoir des entreprises dans le partenariat : sans ça, le projet ne sert à rien car le but est qu'au final, notre référentiel soit reconnu par les professionnels… C'était donc une nécessité pour nous d'avoir des entreprises reconnues dans le secteur qui participent, pour qu'on puisse s'assurer que notre outil répond vraiment aux besoins.*
>
> *Porteur du projet « Vocational Itinerary in Training and Education in Agriculture » (Partenariat de la formation professionnelle)*

Des complémentarités d'échelles et de capacités

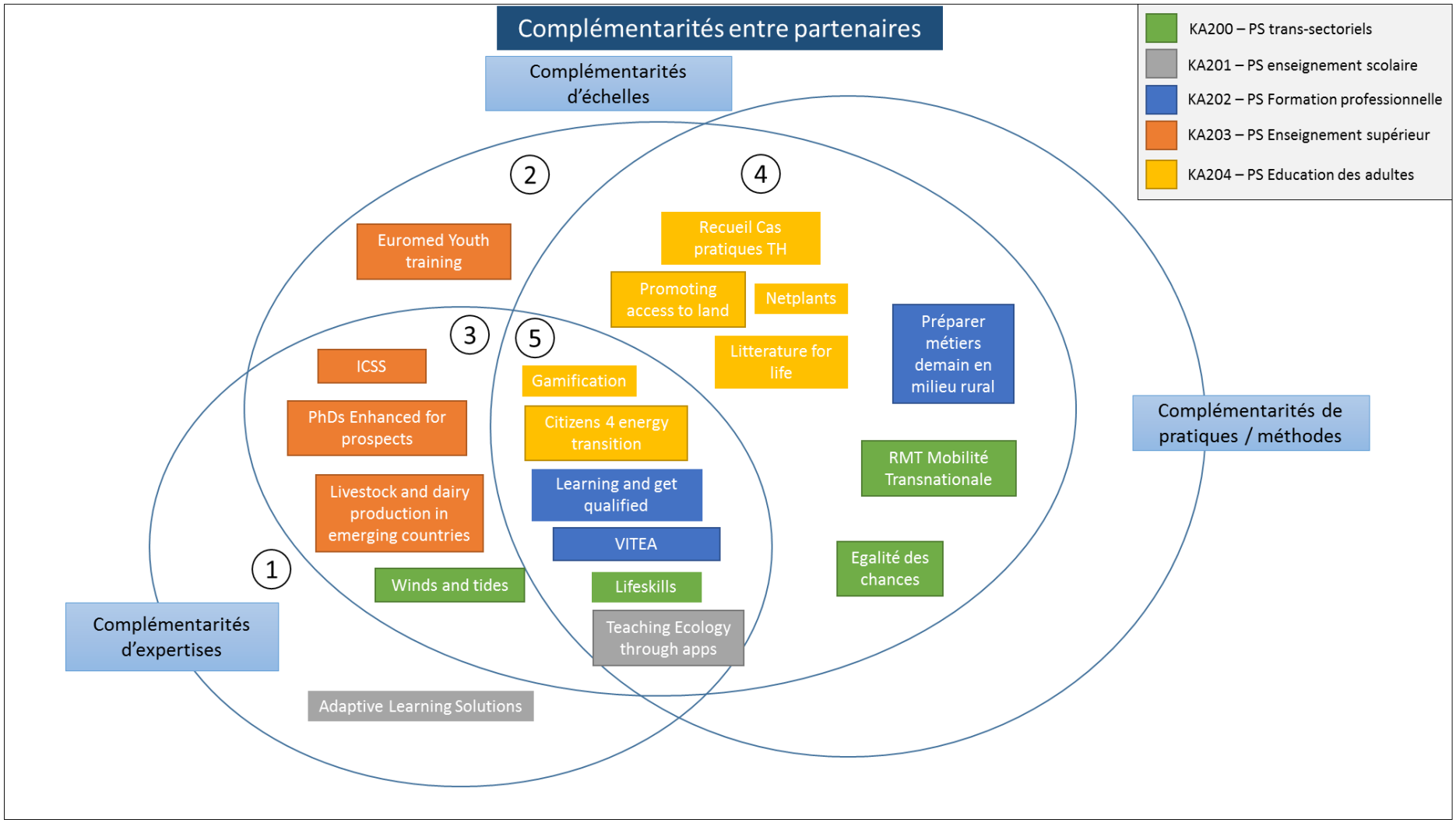
Les complémentarités d'échelles s'appuient sur **la diversité des implantations géographiques, des niveaux de rayonnement et des ressources internes** (outils spécifiques, infrastructures, etc.) des différents partenaires des projets. . Cette complémentarité apparaît comme un levier pour le déploiement des projets à grande échelle. Bien que tous les projets de partenariats aient, par définition, une dimension transnationale, la recherche d'un élargissement de l'échelle des projets est plus marquée dans certains projets que dans d'autre.

> *Le partenariat stratégique permet surtout de voir les choses en plus grand. Il apporte la dimension internationale. C'est un changement important d'échelle.*
>
> *Porteur du projet « International Creative Soundtrack Studies » (partenariat de l'enseignement supérieur)*

4.4 Typologie des complémentarités

Le sociogramme ci-dessous schématise la répartition des différents projets ayant fait l'objet d'une étude de cas au sein des trois formes de complémentarités décrites ci-dessus.

Figure 6 : Répartition des projets de partenariats étudiés



Groupe 1 : des partenariats axés principalement sur une complémentarité d'expertises spécifiques, permettant de mettre en œuvre de développer des produits inédits

Le groupe 1 ne compte qu'un projet de partenariat, qui se caractérise par **une complémentarité entre partenaires qui est exclusivement axée sur les expertises très différenciées** entre chacun d'entre eux. Le consortium est composé des acteurs suivants :

- Une entreprise, porteur de projet, qui dispose d'une expertise en matière de création d'outils pédagogiques, secteur dans lequel elle est spécialisée ;
- Deux établissements d'enseignement supérieur, qui disposent chacun d'une expertise scientifique sur les thématiques des difficultés d'apprentissage et des neurosciences ;
- Une association, qui dispose d'un réseau d'écoles spécialisées dans lesquelles des expérimentations peuvent être mises en œuvre.

Les différents partenaires **interviennent chacun sur des phases différenciées** du projet, sur lesquelles leur expertise apporte une plus-value importante. Les complémentarités de pratiques et d'échelles ne sont pas exploitées, dans la mesure où :

- Le projet n'inclut pas d'échanges de pratiques (les partenaires ne travaillent pas sur les mêmes secteurs / sujets) ;
- L'expérimentation du produit reste localisée dans quelques écoles françaises. À ce stade, l'outil est encore au stade de prototype et n'a pas vocation à être diffusé à grande échelle à court et moyen-terme.

Illustration : la complémentarité des expertises des partenaires au sein du projet Adaptive Learning Solutions

Dans le cadre du projet Adaptive Learning Solutions, les interventions des différents partenaires sont concentrées sur leurs expertises respectives, comme le présente le tableau suivant :

Étapes	Partenaires impliqués
Étape 1 – Travail de recherche - état des lieux de l'ensemble des facteurs de difficultés d'apprentissage	– Université de Plymouth – département de neuroscience – Haikara (pilotage)
Étape 2 – Établissement d'une liste de toutes les adaptations techniques possibles pour répondre aux facteurs identifiés	– ICEP (Institute of Child Education and Psychology Europe) – Haikara (pilotage)
Étape 3 – Spécification technique et développement de l'outil	– Haikara (mise en œuvre)
Étape 4 – Expérimentation	– École 2 demain (réseau d'écoles spécialisées) – Haikara (pilotage)

Groupe 2 : des partenariats axés principalement sur une complémentarité d'échelle permettant la mise en œuvre de projets à une grande échelle

Le groupe 2 ne comporte qu'un projet de partenariat, qui se caractérise par **une certaine homogénéité des partenaires (en matière de statuts et d'expertises)**, et dont la complémentarité se manifeste principalement dans **le rayonnement qu'a pu prendre le projet grâce à l'association de plusieurs partenaires (y compris des partenaires hors UE).**

Ce projet ne porte ni sur des échanges de pratiques/méthodes, ni sur l'articulation d'expertises spécifiques entre les partenaires. Il porte sur le développement d'un module de formation d'ampleur internationale.

Le partenariat est constitué de trois universités, dont deux universités situées hors UE et une association porteuse d'un programme culturel et éducatif relatif aux enjeux liés aux relations judéo-musulmanes.

La présence, au sein du projet de partenariat classifié dans ce groupe, d'un organisme d'un pays tiers (Maroc) est à ce titre emblématique, l'inclusion de ce dernier permettant d'élargir la couverture géographique du projet.

Illustration : un module de formation et d'échanges destiné à des étudiants issus de d'établissements internationaux

Le projet *« Euro-Med Youth Training and Networking »* est un **programme de formation intensive** de deux semaines, réunissant enseignants et étudiants du monde entier.

Les thématiques des enseignements délivrés dans le cadre des modules sont pluridisciplinaires, pluriculturels et extracurriculaires, permettant ainsi de **réunir des étudiants aux profils et aux origines diversifiés**. Les modules sont articulés autour de conférences et travaux de groupes, complétés par une plateforme en ligne disponible en continu. L'objectif du projet est de *« construire un réseau des leaders de demain, porteurs des valeurs de paix, de respect et de dialogue »*.

Le partenariat est constitué de 3 universités et d'une association portant un programme culturel et éducatif : leur complémentarité réside dans leur adhésion commune à la démarche et à **leur capacité d'unir leurs efforts pour mettre en œuvre ce module international**, réunissant *« des étudiants du monde entier »*.

Composition du partenariat		
Structure	Statut	Pays
University of London – School of oriental and african studies	Université	Royaume-Uni
Bahcesehir Universitesi Foundation	Fondation université	Turquie
University Mohammed V-Agdal	Université	Maroc
Association projet Aladin (porteur de projet)	Association	France

Groupe 3 : des partenariats positionnés à la croisée entre complémentarités d'expertises et complémentarités d'échelles, permettant la mise en place de projets d'ampleur basés sur une forte plus-value trans-sectorielle

Le groupe 3 regroupe quatre projets de partenariats qui se caractérisent par :

- La présence **de partenaires porteurs d'expertises complémentaires** avec, en particulier, la participation d'entreprises et d'établissements d'enseignement supérieur ;
- Une forte **concentration de partenariats de l'enseignement supérieur ;**
- Des projets orientés sur **des publics plutôt jeunes** (étudiants, scolaires).

Les objectifs poursuivis par ces projets sont à la fois :

- La mise en lien d'établissements issus de plusieurs pays, permettant dès lors la création de cursus ou de modules de formation transnationaux ;
- L'association d'entreprises / d'organisations professionnelles aux projets, afin d'en renforcer la dimension opérationnelle.

Parmi les partenariats concernés, on distingue :

- **Trois partenariats de l'enseignement supérieur**, qui visent à la création et la mise en œuvre de modules de formation, destinés à des publics essentiellement étudiants. Les trois projets concernés associent des entreprises ou organisations professionnelles, qui apportent leur connaissance opérationnelle des métiers/thématiques dans l'élaboration des contenus de formation, et peuvent contribuer à la mise en lien entre les étudiants et le monde professionnel (accueil de stagiaires, …) ;
- **Un partenariat trans-sectoriel** *(« projet Winds and Tides »)*, associant essentiellement des établissements d'enseignement scolaire ou supérieur, technique et professionnel. Le projet vise à favoriser la découverte et l'acquisition d'un premier niveau de compétences relatives aux métiers de la maintenance des éoliennes off-shore. Le consortium associe des entreprises, mobilisées principalement dans le cadre de visites pédagogiques organisées dans le cadre de mobilités.

Illustration : La création d'un module de formation, des mobilités et des visites d'entreprises pour préparer aux métiers de la maintenance des éoliennes off-shore

Le projet « *Winds and Tides* » est un projet qui vise :

- La création d'un module de formation sur la maintenance des éoliennes off-shore, intégrable dans des formations existantes ;
- La réalisation de mobilités (incluant essentiellement des visites pédagogiques).

Alors que les établissements scolaires ont élaboré les modules et organisé les mobilités, les entreprises ont été essentiellement associées dans le cadre de visites pédagogiques organisées pendant les mobilités.

Dans le cadre des mobilités, des élèves et apprentis de France et de Norvège ainsi que des demandeurs d'emploi en formation d'Ecosse ont participé à des voyages d'étude les sensibilisant sur les enjeux et contraintes de l'éolien off-shore.

Chaque mobilité, d'une durée de deux semaines, s'est concentrée essentiellement sur des visites d'entreprises du secteur de l'énergie des différents pays (énergie éolienne, énergie nucléaire, énergie gazière).

Concernant les modules de formation, ils ont pour objet à la fois de faire découvrir les métiers de la maintenance des éoliennes et de fournir un premier niveau d'enseignement technique ayant vocation à compléter des formations existantes (électrotechnique, mécanique, etc.) en apportant des éléments techniques spécifiques concernant le fonctionnement des éoliennes.

Composition du partenariat		
Structure	Statut	Pays
GIP-FCIP Basse Normandie (porteur de projet)	Ministère de l'éducation nationale	France
Conseil Régional de Basse-Normandie	Public	France
Knarvik vidaregåande skule	Etablissement secondaire (général et professionnel)	Norvège
Dundee and Angus College / Energy skills partnership	Université + Cluster	Royaume-Uni (Ecosse)

Groupe 4 : des partenariats positionnés à la croisée entre complémentarités de pratiques/méthodes et complémentarités d'échelles

Le groupe 4 englobe des projets de partenariats qui se caractérisent par des partenariats marqués par **une certaine homogénéité parmi leurs membres (en termes de statut et/ou de secteurs d'activités)**.

Les projets mis en œuvre dans ce cadre mettent généralement **un accent fort sur l'échange de pratiques** : en effet, l'échange entre professionnels y occupe une place importante, dans la mesure où les professionnels des différentes structures sont amenés à échanger sur la diversité de leurs pratiques et approches. Par ailleurs, les projets concernés sont également **fortement axés sur une complémentarité d'échelle**, dans la mesure où ils mettent l'accent sur des **mises en application et/ou des diffusions des outils/pratiques/méthodes à une échelle transnationale.**

Au sein de ce groupe, on distingue :

- **Des projets de partenariats de l'éducation des adultes,** qui réunissent des partenaires telles que des associations d'insertion et des organismes agricoles. Les professionnels concernés par ces projets sont donc des conseillers en insertion, des bénévoles associatifs ou encore des formateurs du secteur agricole. Les projets, qui réunissent le plus souvent un grand nombre de partenaires, comportent une phase d'étude initiale importante permettant de comparer et d'analyser les méthodes et pratiques en vigueur, pouvant être suivie d'élaboration et d'expérimentation de pratiques au sein des structures participantes, directement auprès des publics.
- **Des projets de partenariats trans-sectoriels,** qui réunissent des structures d'accompagnement : l'un des projets réunit des structures (publiques et privées) intervenant sur le champ de l'accompagnement des personnes handicapées ; le deuxième projet réunit des structures (publiques et privées) intervenant sur le champ de l'accompagnement à la mobilité européenne pour des personnes en insertion. Les deux projets poursuivent l'objectif de promouvoir des bonnes pratiques et des outils à destinations des professionnels.

  #### Des projets de partenariats trans-sectoriels non-positionnés sur des complémentarités d'expertises

  Il peut apparaître surprenant que deux projets de partenariats trans-sectoriels soient positionnés sur des complémentarités de pratiques et non sur des complémentarités d'expertises. Or, bien que les deux projets de partenariats regroupent des structures aux statuts hétérogènes (associations, entreprises privées, têtes de réseaux européens), ils sont principalement consacrés à l'échange de bonnes pratiques entre professionnels, dont les niveaux d'expertises sont, malgré les différences de statuts, similaires sur leurs champs d'action communs (l'accompagnement des personnes handicapées et l'accompagnement à la mobilité européenne)

- **Un projet de partenariat de la formation professionnelle,** qui réunit des partenaires dont la spécialité est la formation en milieu rural. Les professionnels

concernés sont donc essentiellement des animateurs territoriaux et professionnels de la formation. Le projet permet d'échanger des pratiques et d'élaborer un outil commun d'identification des besoins en formation.

Illustration : Projet *« Le Renouveau de la Mobilité Transnationale »*

« *Le Renouveau de la Mobilité Transnationale* » est un projet qui vise à apporter une contribution méthodologique aux enjeux posés par les pratiques de conseil et d'orientation en matière de mobilité européenne.

Le projet vise à la création de deux guides de bonnes pratiques, et d'un kit méthodologique d'orientation à la mobilité, qui ont vocation à être diffusés auprès des professionnels de la mobilité.

Chaque partenaire a effectué des recherches sur les bonnes pratiques en vigueur dans son pays, et réalisé une enquête auprès d'entreprises, afin de connaître leur appréciation à propos des « compétences transnationales » (les apports en compétences apportés par les expériences de mobilité), puis participé à l'élaboration des outils du kit méthodologique.

Composition du partenariat		
Structure	Statut	Pays
Région Ile de France	Collectivité territoriale	France
IERF	Association	France
Maison de l'emploi de Nanterre	Opérateur public	France
Esmovia	Entreprise spécialisée en mobilité européenne	Espagne
CEDIT	Entreprise spécialisée en mobilité européenne	Italie
EPN	Entreprise spécialisée en mobilité européenne	Royaume-Uni
Berlink	Entreprise spécialisée en mobilité européenne	Allemagne

Groupe 5 : des partenariats hétérogènes basés sur les trois types de complémentarités

Ces partenariats se caractérisent par **une forte hétérogénéité des statuts des structures participantes et des secteurs d'activités des partenaires**. Ils croisent à la fois des complémentarités d'expertises, de pratiques et d'échelles.

On observe généralement au sein de ces partenariats :

- D'une part, **des sous-groupes de partenaires homogènes** (ex : des établissements scolaires, des entreprises sociales, etc.) **ou des organisations diverses engagées sur des enjeux communs** (ex : la réduction de la consommation énergétique), amenant à des échanges de bonnes pratiques et/ou au développement d'outils communs au sein du partenariat (complémentarités de pratiques).

- D'autre part, **des sous-groupes de partenaires ayant des expertises complémentaires** et intervenant sur des parties différenciées des projets (complémentarités d'expertises) :
    - Sur des phases des projets (ex : les universités interviennent sur un travail de recherche documentaire sur les bonnes pratiques / les écoles interviennent sur la mise en œuvre d'expérimentations de terrain) ;
    - Sur des créations d'outils/de méthodes différents en fonction des expertises des partenaires (Dans le cas de projets impliquant la création de plusieurs outils, chaque partenaire élabore les outils correspondant à ses spécialités).
- Enfin, les projets de partenariats catégorisés dans ce groupe comportent pour la plupart un grand nombre de partenaires, permettant **une large ouverture géographique aux projets** développés.

Des entreprises et des organismes certificateurs dans des partenariats

La complémentarité du projet de partenariat *"Learning and get qualified to be recognized by doing"* met en exergue les trois types de complémentarités :

- Il est constitué, pour une part, de plusieurs entreprises et associations sociales accompagnant des personnes adultes en insertion : ces structures échangent sur leurs pratiques et développent des outils et modules de formations communs (des complémentarités de pratiques).
- Plusieurs organismes de certification participent au consortium et ont pour vocation d'apporter leur expertise pour favoriser la certification des modules développés (complémentarités d'expertises).
- Le partenariat est composé de structures issues de 5 pays différents et rayonne dès lors à une échelle transnationale, produisant une (complémentarité d'échelles).

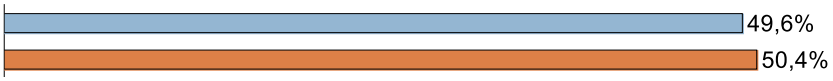
La mise en œuvre du projet a donné lieu à la participation de l'ensemble des participants à l'élaboration des contenus de formation.

Composition du partenariat		
Structure	Statut	Pays
Régie des écrivains (Porteur de projet)	Entreprise d'insertion	France
INHNI	Organisme de formation / certificateur	France
Institut Provincial d'Enseignement de Promotion Sociale Huy-Waremme	Organisme de formation	Belgique
SIA Macibu centrs Austrumvidzeme	Organisme de formation	Lettonie
Studio Centro veneto s.a.s	Société d'appui aux entreprises sociales / certificateur	Italie
Comune di Vicenza	Collectivité	Italie
Soli'vers	Société d'appui aux entreprises sociales	France
Association interrégionale de guidance et de santé	Centre de formation	Belgique
WSX Enterprise Limited	Entreprise d'insertion	Royaume-Uni

4.5 L'implication des acteurs économiques dans les partenariats

Avez-vous associé des acteurs économiques à votre projet ?

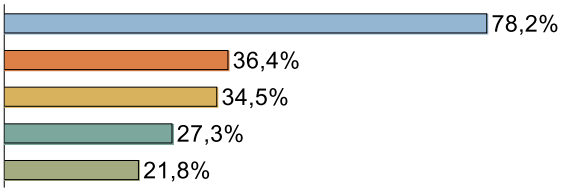
	Nb	% cit.
Oui	57	49,6%
Non	58	50,4%
Total	**115**	**100,0%**



Source : Enquête porteurs, Pluricité.

Si oui lesquels ?

	Nb	% obs.
Entreprises	43	78,2%
Branches professionnelles	20	36,4%
Réseaux/fédération d'entreprises	19	34,5%
Autre	15	27,3%
Chambres consulaires	12	21,8%
Total	**55**	

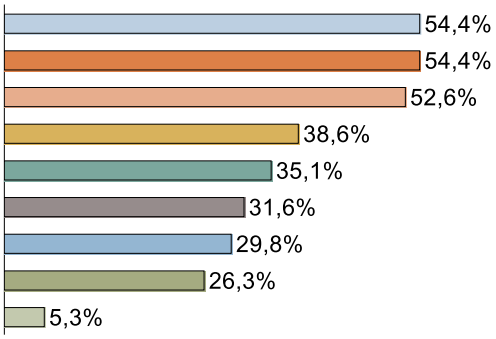


Source : Enquête porteurs, Pluricité.

Les résultats de l'enquête indiquent que **la moitié des projets associe des partenaires économiques**. Dans la plupart des cas, ce sont des entreprises (78% des projets associant des acteurs économiques).

Quel est le rôle de ces acteurs économiques dans le partenariat? (plusieurs réponses possibles)

	Nb	% obs.
Capacité de diffusion	31	54,4%
Expérimentation/déploiement des outils	31	54,4%
Rôle consultatif	30	52,6%
Expertise qualité / contrôle / évaluation	22	38,6%
Formalisation / feedback	20	35,1%
Relais institutionnel et politique	18	31,6%
Conception des outils/méthodes	17	29,8%
Centre ressource	15	26,3%
Autre	3	5,3%
Total	**57**	



Source : Enquête porteurs, Pluricité.

Dans le cadre de l'analyse qualitative, on observe que **les profils des entreprises associées à des projets de partenariats sont très diversifiés** et que **leurs contributions aux projets sont également très variées**.

Les exemples présentés dans le tableau suivant illustrent cette diversité.

Figure 7: Exemple de projets associant des entreprises

Type d'entreprise	Contenu du projet de partenariat	Principales contributions des entreprises au projet
Entreprises d'insertion	Projet visant à développer des méthodes pédagogiques et des outils pour faciliter la transmission de compétences métiers pour des publics adultes	Contribution active au développement des outils, accueil de publics dans le cadre de mobilités, formation des personnels formateurs
Entreprise spécialisée dans le développement de supports pédagogiques	Projet visant au développement d'un support pédagogique numérique permettant de diagnostiquer des difficultés d'apprentissage et d'adapter son interface en fonction des difficultés identifiées afin d'aider les enfants concernés	Pilotage du projet Développement technique de l'outil
Entreprises du secteur de l'énergie (membres de clusters impliqués dans le projet)	Projet visant à développer des modules de formation technique et proposer des visites pédagogiques en entreprises pour des apprentis et des adultes en formation	Accueil des élèves lors de visites pédagogiques
Entreprises prestataires de services (expertise thématiques secteur agricole)	Projet visant à développer un référentiel de formation et une grille d'évaluation pour le métier de tailleur de vignes	Contribution active à l'élaboration des référentiels Contrôle qualité visant à garantir la concordance des outils aux besoins des entreprises
Entreprises de mobilité européenne	Projet visant l'élaboration d'outils favorisant la mise en lien entre les projets professionnels des personnes en insertion et leur projet de mobilité	Contribution active au développement des guides de bonnes pratiques et du kit méthodologique d'orientation à la mobilité internationale
Entreprises du secteur des sciences et technologies	Projet visant à mettre en place une formation intensive de 5 jours pour aider des doctorants en sciences et technologies à acquérir les techniques de recherche d'emploi dans le secteur privé	Présence tout au long de la semaine de formation : intervention de professionnels dans le cadre des modules de « Coaching » : simulation d'entretiens, conseils, … Intérêt pour le repérage de profils et des embauches éventuelles

Certains partenariats ont également **associé des entreprises ne faisant pas partie de leur consortium** à des actions mises en place dans le cadre des projets :

- Organisation d'un forum de recrutement dédié aux travailleurs handicapés au Parlement européen (Projet « *DESC* »);
- La réalisation d'enquêtes auprès d'entreprises (Projet « *RMT* »);
- Participation d'entreprises à des séminaires de restitutions (Projet « *RMT* »).

L'implication d'entreprises au sein des partenariats est considérée par les porteurs de projets interrogés comme un élément apportant **une plus-value considérable** aux contenus et aux effets de ces derniers. Plusieurs porteurs de projets notent **toutefois que les contraintes de**

temps peuvent limiter leur disponibilité et rendre certaines entreprises difficiles à mobiliser sur certaines actions. Certains porteurs évoquent également **des différences d'habitudes de travail** qui impliquent une phase d'acculturation des entreprises aux modalités de fonctionnement des projets européens.

Les verbatim suivants illustrent des retours obtenus à propos de l'implication des entreprises dans les projets de partenariats :

> *Jusqu'ici, l'une des entreprises a bien joué le jeu mais l'autre s'implique peu. La première s'est impliquée à tous les stades du projet et a participé à toutes les rencontres, en prenant parfois sur son propre budget, mais l'autre a rarement été présente. On a insisté mais ils disent qu'ils sont débordés, qu'ils ne peuvent pas se rendre disponibles »*
>
> *Porteur du projet « Vocational Itinerary in Training and Education in Agriculture » (partenariat de la formation professionnelle)*

> *Il a fallu faire comprendre à l'entreprise comment on travaille avec des projets européens. C'était complètement nouveau pour eux : le rythme, la transparence, les réunions, le fait de co-construire à plusieurs... Tout ça, ce n'est pas dans la culture de l'entreprise. Par exemple, c'était bizarre pour eux d'avoir à remplir des fiches de suivi. Au final, ils ont produit ce qu'ils devaient produire mais ça a été un peu dans la douleur.*
>
> *Un porteur de projet de partenariat*

À noter également un incident qui s'est produit dans le cadre d'un projet : une entreprise portugaise, partenaire du projet, a été mise en difficulté financière suite à une réduction du budget du projet, dont elle n'a été informée qu'à l'occasion du la réunion de travail finale, alors que des frais importants avaient été engagés.

> *Il y a eu une coupure dans le budget du programme, et nous n'avons pas reçu le paiement. Ça a provoqué une perte de 30 000 euros, ce qui est considérable pour une petite entreprise comme la nôtre. Nous n'avons été informés par la mairie qu'au dernier moment. Donc ce projet nous a fait perdre de l'argent, mais nous ne regrettons pas d'y avoir participé, parce qu'en dehors de ça, c'était vraiment très bien et la plupart des partenaires étaient super. C'est dommage que le projet se soit terminé sur cette note négative.*
>
> *Responsable d'entreprise, partenaire d'un projet*

4.6 Synthèse de la section

Les projets de partenariats présentent de nombreuses configurations de partenariats, à travers toute l'Europe et avec une très large diversité d'acteurs.

Ils présentent les valeurs ajoutées classiques des logiques « projet » en partenariat, tels que la mutualisation des coûts et des ressources, la capacité à faire plus ensemble, ou encore la capacité d'innovation par l'encouragement à la prise de risque qu'offrent des ressources supplémentaires allouées pour le projet.

En sus de ces formes de valeurs ajoutées « classiques », la combinaison du transnational et de l'intersectoriel favorise d'autres formes de valeurs ajoutées :

- Un renforcement très net de l'expertise mobilisée, et du soin à la conception (notamment des supports pédagogiques), pour s'adapter à des contextes et des publics plus variés ;
- Une plus grande professionnalisation dans la gestion de projet à distance (outils collaboratifs, animation de partenariat, suivi de budget, etc.) ;
- Une expérience des différences culturelles (nationales, mais aussi de métiers et de secteurs d'activités) ;
- Un plus fort potentiel de fertilisation croisée ;
- Un élargissement du potentiel d'application et de diffusion des produits du projet, au service des publics européens.

Ces valeurs ajoutées sont observées de manière variable selon les projets, qui présentent un cocktail propre à chacun (cf. typologie).

- À l'exception d'un projet, l'ensemble des partenariats sont caractérisés par une complémentarité d'échelle ;
- On note une plus grande homogénéité des projets de partenariats de l'enseignement supérieur, à la croisée entre complémentarités d'expertises et complémentarités d'échelles : cela tient au fait qu'ils sont moins axés sur l'échange de pratiques et davantage sur la mise en œuvre opérationnelle de modules alliant différents acteurs (dont des entreprises).

L'extension des partenariats à des acteurs de pays tiers est mobilisée par un faible nombre de projets, avec des plus-values assez variables sur le contenu des projets. Cette possibilité de recours apparaît comme une richesse plus potentielle que réelle, mais peut toutefois apporter des avantages, en renforçant notamment l'échelle et le rayonnement des projets.

La moitié des projets inclut dans le partenariat des acteurs du monde économique (à 80% des entreprises). Les entreprises sont rarement au cœur du projet. Elles sont le plus souvent en aval (utilisation/test des produits), ou sollicitées « pour avis » sur les orientations et productions du projet. Cette dernière fonction est positive dans la mesure où elle renforce l'adaptation des projets au regard des besoins des entreprises, qui ont l'occasion d'exprimer leurs besoins et attentes tout au long du projet.

Nous distinguons le cas particulier des entreprises d'insertion, plus au cœur des projets dans la mesure où elles se font relais du besoin des publics, « utilisateurs » des produits du projet, et aussi contributeur direct à l'élaboration des produits. En tant qu'acteurs économiques mais également lieux de formation et d'accompagnement, les entreprises d'insertion disposent d'expertises variées qui les amènent à pouvoir s'impliquer efficacement aux différentes étapes des projets.

5 Des projets axés sur l'innovation

Enjeu de recherche

Les projets de partenariats visent à soutenir la conception, le transfert et/ou l'utilisation de pratiques innovantes ainsi que la mise en œuvre d'initiatives communes promouvant la coopération, l'apprentissage par les pairs et les échanges d'expériences au niveau européen.

Comment se caractérise l'innovation dans les projets de partenariats : innovation pédagogique ? Innovation organisationnelle? Innovation sociale ? Autre ?

Quelle est la plus-value européenne dans la conception et le transfert de l'innovation dans les projets de partenariat?

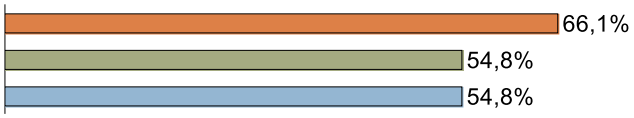
5.1 Trois types d'innovations

L'analyse distingue trois types d'innovations.

- Les innovations relatives à des **méthodes pédagogiques** correspondent à l'introduction de nouveaux modes d'organisation et d'animation de cours et modules, délivrés par des enseignants, professeurs et formateurs.
- Les innovations relatives à des **pratiques professionnelles** correspondent à l'introduction de nouveaux procédés et habitudes de travail ne concernant pas directement les modes d'enseignement. Elles peuvent notamment concerner de nouveaux modes d'organisation interne, des collaborations externes, etc.
- Les innovations relatives à des **produits** correspondent à l'introduction de nouveaux outils, matériels ou immatériels, qui viennent faciliter et/ou enrichir les tâches professionnelles, notamment dans la préparation et dans la réalisation des temps d'enseignement et d'accompagnement.

Sur quoi porte l'innovation dans votre projet ? (Plusieurs réponses possibles)

	Nb	% obs.
Méthodes pédagogiques	76	66,1%
Pratiques professionnelles	63	54,8%
Produits	63	54,8%
Total	**115**	



Source : Enquête porteurs, Pluricité. Plusieurs réponses possibles. 115 répondants, 147 réponses.

Dans la majorité des projets, les innovations portent à la fois sur les méthodes pédagogiques, les pratiques professionnelles et les produits. Toutefois, on note une part plus importante de projets axant l'innovation sur les méthodes pédagogiques. Les proportions sont remarquablement stables quels que soient les secteurs.

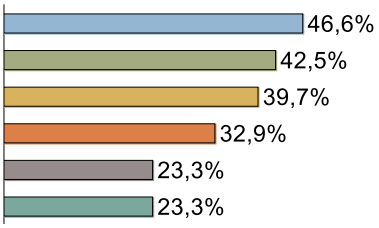
Les innovations relatives à des méthodes pédagogiques

Selon l'enquête réalisée auprès des porteurs de projet, 66% des projets ont donné lieu à des innovations axées sur des méthodes pédagogiques. Ces innovations portent sur une grande variété d'aspects, avec le numérique comme support d'innovation dans près de la

moitié des projets innovants en matière de pédagogie (soit 30% des 115 projets). Les proportions sont stables quels que soient le secteur du projet.

Sur quelle(s) méthode(s) pédagogique(s)? (Plusieurs réponses possibles)

	Nb	% obs.
Intégration du numérique	**34**	**46,6%**
Apprentissage en situation de travail	**31**	**42,5%**
Evaluation des compétences	**29**	**39,7%**
Modularisation des enseignements	**24**	**32,9%**
Autre	**17**	**23,3%**
Reconnaissance et/ou validation des qualifications	**17**	**23,3%**
Total	**73**	



Source : Enquête porteurs, Pluricité. Plusieurs réponses possibles. 73 répondants, 152 réponses.

Nos entretiens qualitatifs corroborent le constat d'une forte concentration de projets impliquant des innovations relatives à des méthodes pédagogiques.

Nous avons identifié plusieurs méthodes pédagogiques introduites dans le cadre de projets de partenariats :

Dans le cadre de projets de partenariats de l'éducation scolaire et de partenariats trans-sectoriels

- **La pédagogie par projet** vise à amener les élèves à développer des connaissances et compétences dans le cadre de la gestion et mise en œuvre de projets de groupes, qui peuvent porter sur une grande variété de thématiques (organisation d'un évènement, peinture d'une salle de classe, …). Lors de la démarche de projet, l'élève est placé en situation de résolution de problèmes, participant de fait au processus d'apprentissage. Cette pédagogie favorise la prise d'initiative et l'autonomie des élèves.
- **La pédagogie différenciée** vise à favoriser la capacité du professeur à enseigner au sein de classes constituées d'élèves ayant des capacités et des modes d'apprentissages différents. Cette pédagogie tente de donner une réponse à cette hétérogénéité par des pratiques adaptant à chaque élève les programmes d'études, l'enseignement et le milieu scolaire.

Dans le cadre de projets de partenariats de la formation professionnelle

- **L'apprentissage sur le poste de travail,** qui consiste à mettre les personnes en situation dès le début de la formation, sans passer par une phase d'apprentissage théorique. L'objectif est de concentrer la pédagogie sur les aspects très opérationnels du métier (gestes professionnels, posture…) en confrontant directement la personne aux réalités du poste de travail.

Dans le cadre de projets de partenariats de l'enseignement supérieur

- **L'apprentissage par les échanges interculturels**, qui consiste à mettre en place des cursus / modules de formation transnationaux afin d'enrichir les contenus pédagogiques et permettre aux étudiants d'acquérir, au-delà des connaissances relatives au contenu du cours, de compétences transversales interculturelles.

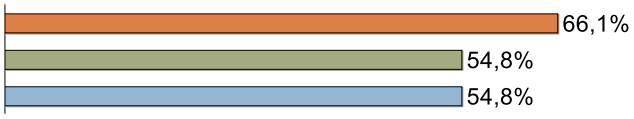
Dans le cadre de projets de partenariats de l'éducation des adultes

- **L'auto-apprentissage,** adressé à l'ensemble de la population, rendue possible à travers la mise à disposition d'outils pédagogiques ludiques et interactifs (autodiagnostic, cartographie des bonnes pratiques, …).
- **La pédagogie par le jeu**, qui s'appuie sur l'utilisation de *serious games* (sous formes numériques ou sous formes de jeux de rôles) pour favoriser la transmission de connaissances/compétences.
- **La pédagogie par projet,** qui s'appuie sur la réalisation de projets (par exemple, à travers des ateliers d'écriture ou des ateliers de jardinage), pour travailler sur un ensemble d'apprentissages et transmettre des compétences à la fois techniques et transversales.

Les innovations relatives à des produits

Sur quoi porte l'innovation dans votre projet ? (Plusieurs réponses possibles)

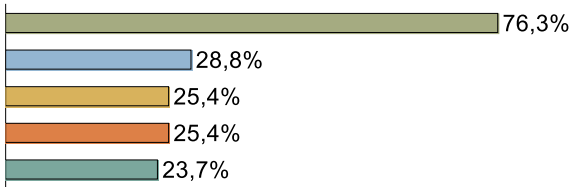
	Nb	% obs.
Méthodes pédagogiques	76	66,1%
Pratiques professionnelles	63	54,8%
Produits	63	54,8%
Total	**115**	



Source : Enquête porteurs, Pluricité. Plusieurs réponses possibles. 115 répondants, 147 réponses.

Sur quel(s) produit(s)? (Plusieurs réponses possibles)

	Nb	% obs.
Supports Pédagogiques	45	76,3%
Cours	17	28,8%
Référentiel de formation / Métier	15	25,4%
Programmes	15	25,4%
Autre(s) produit(s)	14	23,7%
Total	**59**	



Source : Enquête porteurs, Pluricité. Plusieurs réponses possibles. 59 répondants, 106 réponses.

Selon l'enquête réalisée auprès des porteurs de projet, 55% des projets ont donné lieu à des innovations axées sur des produits, dont les trois quarts ont porté sur des contenus pédagogiques (supports pédagogiques, cours, etc.), tandis qu'un quart est plus focalisé sur les curricula.

L'analyse qualitative confirme **la récurrence d'innovations axées sur la création de produits**. On observe, conformément aux résultats de l'enquête, un nombre significatif de projets ayant donné lieu à la création de contenus pédagogiques, qui peuvent prendre plusieurs formes :

- **Des supports pédagogiques numériques**, généralement conçus sous forme d'applications et utilisables sur tablettes numériques ou smartphones. Ces outils offrent l'avantage d'une interactivité et peuvent favoriser l'apprentissage pour des personnes confrontées à des difficultés en la matière.

- **Des supports pédagogiques plus « classiques »** (présentations, cours en ligne, tests en ligne…) pour lesquels l'innovation réside dans leur contenu plutôt que dans leur forme : ces supports sont généralement le résultat de l'élaboration commune de contenus de formations spécifiques, en lien avec les objectifs thématiques du projet.
- **Des guides**, qui prennent le plus souvent la forme de guides méthodologiques ou de guides de bonnes pratiques, qui recensent des informations et recommandations utiles aux professionnels.

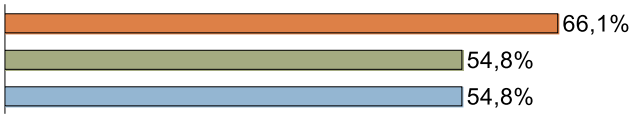
En dehors des contenus pédagogiques, nous avons également observé des produits plus focalisés sur les curricula :

- **Des référentiels de formations**, construits entre des partenaires issus de différents pays et nécessitant dès lors le plus souvent des ajustements afin d'aboutir à un produit convenant à chacun. Dans plusieurs cas, les référentiels de formation sont basés sur la méthode ECVET[6].
- **Des outils d'évaluation de compétences**, destinés à des formateurs dans des secteurs d'activité / métiers spécifiques (espaces verts, agriculture, taille de vigne…).
- **Des outils d'analyse de profils / de projets professionnels** destinés à des professionnels de la mobilité européenne. Ces outils ont vocation à aider ces professionnels à identifier les destinations/secteurs de stages correspondant le mieux aux aspirations professionnelles des personnes accompagnées.

Les innovations relatives à des pratiques professionnelles

Sur quoi porte l'innovation dans votre projet ? (Plusieurs réponses possibles)

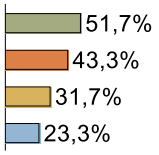
	Nb	% obs.
Méthodes pédagogiques	76	66,1%
Pratiques professionnelles	63	54,8%
Produits	63	54,8%
Total	115	



Source : Enquête porteurs, Pluricité. Plusieurs réponses possibles. 115 répondants, 147 réponses.

Sur quelle(s) pratique(s) professionnelle(s)? (Plusieurs réponses possibles)

	Nb	% obs.
Habitudes de travail avec des partenaires étrangers	31	51,7%
Planification stratégique du développement professionnel du personnel	26	43,3%
Autre	19	31,7%
Amélioration de la qualité de l'ingénierie de projets européens/internationaux	14	23,3%
Total	60	



Source : Enquête porteurs, Pluricité. Plusieurs réponses possibles. 60 répondants, 90 réponses.

[6] Ecvet est un dispositif européen qui vise deux objectifs majeurs : (1) reconnaître les acquis d'apprentissage dans le cadre d'une mobilité nationale ou européenne et (2) promouvoir l'éducation et la formation tout au long de la vie. La recommandation du Parlement européen et du Conseil du 18 juin 2009, consacre officiellement l'instauration d'ECVET. Le dispositif ECVET est centré sur l'individu et basé sur l'approche par acquis d'apprentissage, qui sont définis en termes de savoirs, aptitudes et compétences nécessaires en vue d'obtenir une certification donnée.

Selon l'enquête réalisée auprès des porteurs de projet, 55% des porteurs indiquent développer des innovations de pratiques dans le cadre de leur projet. Les projets des secteurs concernés sont les plus tournés vers la question de la qualité d'ingénierie des projets internationaux, tandis que les projets de partenariats de l'enseignement supérieur sont plus portés sur la question des habitudes de travail avec les partenaires étrangers.

L'analyse qualitative indique que les principales innovations en matière de pratiques professionnelles observées parmi les acteurs émanent de la collaboration nouée avec des partenaires issus d'autres pays et/ou d'autres secteurs. L'action d'élaborer et de mettre en œuvre, ensemble, des référentiels, des contenus et/ou des supports pédagogiques a en effet été cité à plusieurs reprises comme un facteur ayant poussé les acteurs à adapter leurs pratiques.

À titre d'illustration, des acteurs ont évoqué les innovations suivantes, introduites dans leurs pratiques dans le cadre des projets de partenariats :

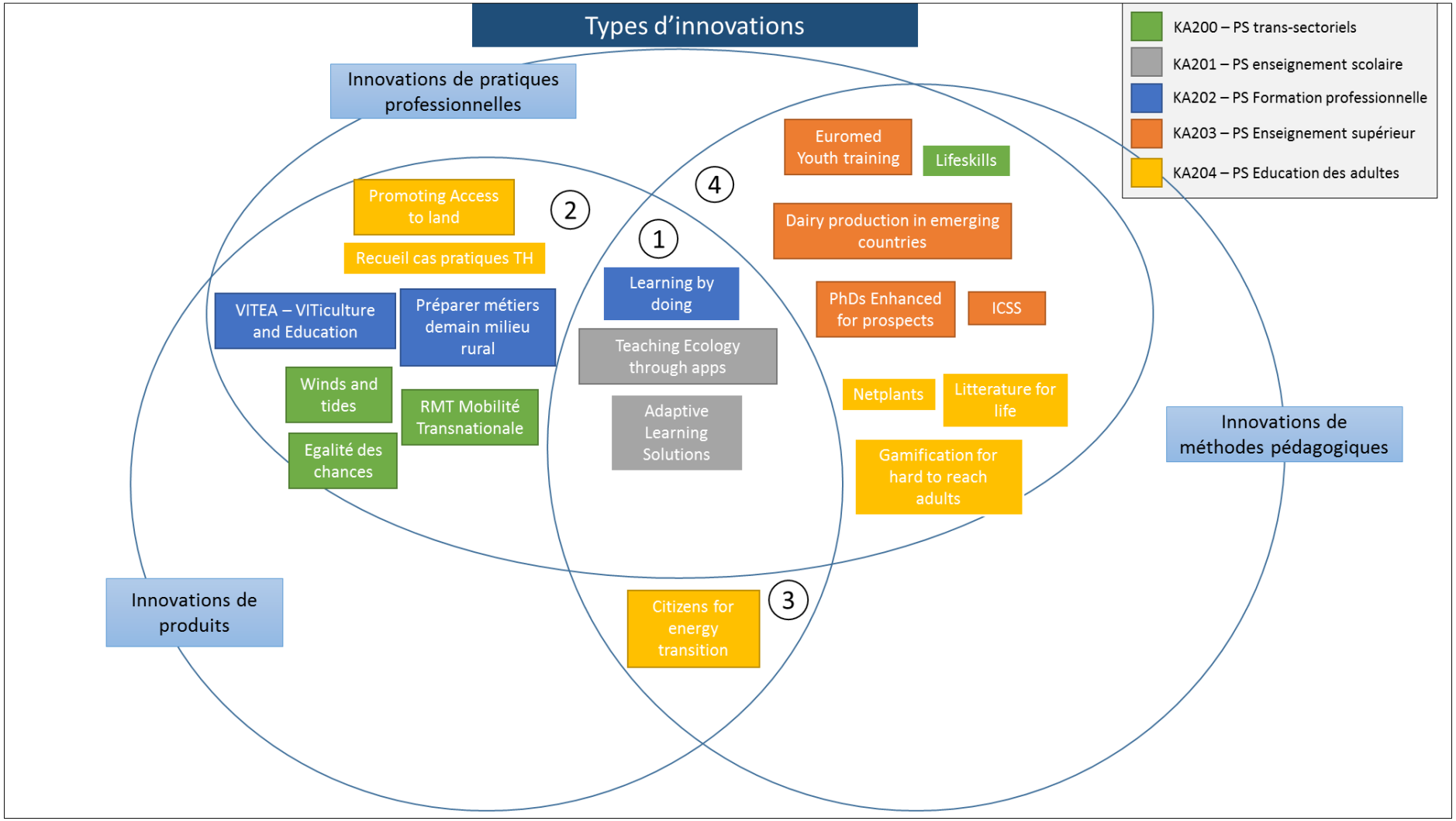
- **Prendre en compte la dimension européenne des publics ciblés** dans l'élaboration des outils, avec la nécessité d'accorder une attention particulière au fait que le contenu convienne à des publics évoluant dans des contextes locaux diversifiés
- **Apprendre à travailler en lien avec des partenaires** ayant des objectifs, des rythmes et des cultures différentes. C'est le cas en particulier pour les partenariats ayant réunis établissements d'enseignement et entreprises.
- **Travailler en anglais**, ce qui est une nouveauté pour un certain nombre de professionnels, y compris pour des enseignants

Notons toutefois qu'une partie des partenaires interrogés n'a pas évoqué d'innovations particulières, liées aux projets de partenariats, relatives à leurs pratiques professionnelles. De nombreux partenaires disposent d'une expérience marquée en gestion et/ou participation à des projets européens. Ces acteurs disposent donc déjà de solides habitudes de travail avec des partenaires étrangers.

5.2 Les combinaisons d'innovations observées au sein des projets de partenariats étudiés

L'analyse qualitative, qui a porté sur 19 projets, a permis de recenser différentes combinaisons d'innovations. Le schéma suivant présente une répartition des projets en fonction des principaux axes d'innovations développés et permet de constituer une typologie.

Figure 8: Classement des projets ayant fait l'objet d'une étude de cas en fonction des types d'innovations développées



Constats généraux

On peut distinguer 4 groupes de projets distincts, qui se différencient par leurs orientations en matière d'innovations.

Une première lecture du schéma nous permet d'identifier de premières observations générales :

- **Une concentration des deux projets de partenariats de l'éducation scolaire** au sein du groupe constitué de projets portant sur les trois types d'innovation (produits, méthodes pédagogiques, pratiques professionnelles) ;
- **Une concentration des projets de partenariats de l'enseignement supérieur** au sein du groupe de projets dont les innovations sont axées sur les méthodes pédagogiques et les pratiques professionnelles ;
- **Une répartition diffuse** des projets de partenariats **de l'éducation des adultes**, et, dans une moindre mesure, **des projets de partenariats trans-sectoriels**, ces derniers étant toutefois principalement positionnés à la croisée des innovations de produits et des innovations de pratiques professionnelles ;
- **Une concentration des projets de partenariats de la formation professionnelle** sur des innovations axées sur des produits, croisées avec des innovations axées sur des pratiques professionnelles et/ou des méthodes pédagogiques.

Groupe 1 : le développement d'outils au service d'une adaptation des méthodes pédagogiques amenant à des changements des pratiques professionnelles des enseignants / formateurs

Les projets classifiés dans le groupe 1 sont des projets dans lesquels les trois types d'innovation sont étroitement imbriqués. Ces projets donnent lieu à :

- La création d'un produit, souvent au cœur du projet, qui se présente sous la forme d'un outil pédagogique ;
- Cet outil est généralement conçu au service d'une méthode pédagogique innovante ;
- Son utilisation amène à des innovations dans les pratiques professionnelles des enseignants / formateurs.

Dans les trois cas, les outils développés dans le cadre du projet sont **des supports pédagogiques conçus sous la forme d'applications numériques** (utilisables sur tablette ou ordinateur). Ils doivent servir d'outils permettant la mise en œuvre de nouvelles méthodes pédagogiques ayant vocation à compléter les méthodes habituelles mobilisées par les professionnels.

Dans les trois études de cas concernées, les innovations proposées **s'adressent à des publics distincts** : adultes en insertion, enfants rencontrant des difficultés d'apprentissage, élèves suivant leur scolarité dans des établissements ordinaires, en classes de CM2, 6ème et 5ème).

Les méthodes pédagogiques promues par ces projets sont :

- **Une pédagogie différenciée**, qui permet de s'adapter aux élèves en fonction de leurs niveaux, en particulier dans l'accompagnement des enfants rencontrant des difficultés d'apprentissage (par exemple, à travers des applications numériques adaptables).
- **Une pédagogie par l'action sur le lieu de travail**, qui vise à transmettre des compétences en amenant directement la personne formée sur son lieu de travail ;

À moyen terme, la vocation de ces projets est de **promouvoir des transformations durables des pratiques professionnelles des enseignants et formateurs**.

Illustration : l'apprentissage d'un métier en l'exerçant directement, à l'aide d'outils

Le projet "*Learning and get qualified to be recognized by doing*" est mis en place par un partenariat constitué pour l'essentiel d'entreprises d'insertion et d'organismes certificateurs.

L'objectif du projet est **de développer des méthodes de formation** au poste de travail pour trois métiers (espaces verts, propreté, vente) et de **proposer des outils adaptés** utilisables par les formateurs pour accompagner les publics dans l'apprentissage du métier. Les personnes accompagnées dans ce cadre sont des personnes ayant de bas niveaux de qualification et/ou des personnes en situation de handicap. Le projet vise à faciliter la transmission des compétences à travers une pédagogie centrée sur une mise en œuvre pratique du métier, effectuée directement sur le lieu de travail.

Le projet développe plusieurs formes d'innovations :

- ✓ En premier lieu, **une refonte des référentiels de formation** afin qu'ils correspondent à tous les partenaires. Ces référentiels ont été construits sur la base de la méthode ECVET.
- ✓ En deuxième lieu, **le développement d'outils pédagogiques, téléchargeables sur smartphone ou sur tablette, facilement maniables** et contenant des vidéos et photos pour faciliter la compréhension et l'assimilation des compétences/connaissances nécessaires à l'exercice du métier.
- ✓ En troisième lieu**, la formation des formateurs à l'utilisation de ces outils** dans le cadre de leurs activités d'encadrement des apprenants, afin de les amener à s'approprier ces outils et à les utiliser de façon durable.

> *Cette méthode crée un changement de paradigme de travail et de formation. La posture du formateur change : il n'a plus besoin de montrer lui-même à plusieurs reprises les gestes de travail, puisque toutes les infos sont disponibles sur l'application, mais il devient plutôt un formateur-accompagnateur-superviseur. Pour l'apprenant, il y a aussi un changement : il doit être plus proactif, être capable de se former par lui-même, et à savoir poser les questions lorsqu'il le faut.*
>
> *Porteur de projet "Learning and get qualified to be recognized by doing" (partenariat de l'enseignement et la formation professionnels)*

> *Le cœur du projet, ce n'est pas les serious games, c'est la pédagogie différenciée. Les jeux ne sont qu'un support, l'innovation réside dans le fait de travailler différemment avec les élèves.*
>
> *Porteur du projet « Teaching Ecology through apps (Partenariat de l'enseignement scolaire)*

Groupe 2 : des projets axés sur le développement d'outils et sur l'introduction de nouvelles pratiques professionnelles

Les partenariats classifiés au sein du groupe 2 ont pour spécificité d'être positionnés **à la croisée d'innovations axées sur l'évolution des pratiques professionnelles et la création de produits** prenant diverses formes. Ces projets ne présentent en revanche pas d'innovations majeures en termes de méthodes pédagogiques, les enseignements étant délivrés à travers des méthodes relativement « classiques » : guides de bonnes pratiques, cours « magistraux » délivrés par des formateurs et des professeurs d'université, exercices pratiques…

Les innovations développées dans ce cadre s'adressent à plusieurs types de professionnels :

- **Des enseignants** d'établissement d'enseignement professionnel (établissements d'enseignement agricole, établissements d'enseignement technique) ;
- **Des conseillers en insertion professionnelle** accompagnant des personnes en situation de handicap ;
- **Des conseillers en mobilité** européenne
- **Des professionnels de la formation en milieu rural**, à destination d'agriculteurs, de formateurs…

Les produits développés visent dès lors à **répondre aux besoins de ces professionnels**, en leur fournissant des outils opérationnels, tels que :

- Des **grilles d'évaluation** de compétences
- Des **grilles d'analyse** du projet professionnel
- Des **guides méthodologiques** et des guides de bonnes pratiques
- Des **référentiels**
- Des **supports de formation**

Les innovations développées dans le cadre de ce groupe se caractérisent par le fait qu'**elles s'adressent, pour une part significative, à des professionnels qui ne sont pas enseignants** (conseillers en insertion, conseillers en mobilité, professionnels chargés d'analyser les besoins en formation sur les territoires, professionnels de l'accompagnement des agriculteurs, etc.).

Illustration : un kit méthodologique pour aider les conseillers en mobilité européenne à analyser le projet professionnel des candidats à la mobilité

Le projet *« Renouveau de la Mobilité Transnationale (RMT) »*, porté par un consortium de partenaires européens, vise à **capitaliser les connaissances et les bonnes pratiques concernant les parcours de mobilité** des personnes en insertion.

Il vise à répertorier les pratiques et les outils européens développés au cours des dernières années en matière de mobilité, à identifier les compétences acquises lors de ces parcours (en interrogeant notamment les entreprises) et à aider les bénéficiaires des mobilités à mieux valoriser celles-ci dans les recherches d'emploi.

Les partenaires du projet ont mis au point plusieurs outils pouvant être utilisés par différents acteurs des projets de mobilité (prescripteurs, professionnels de l'accompagnement, organismes de formation, candidats, etc.), aboutissant à la réalisation d'un **« kit méthodologique d'orientation à la mobilité transnationale » et sur deux recueils consacrés aux bonnes pratiques** européennes, en matière d'outils dédiés à la mobilité et à la valorisation des acquis de la mobilité auprès des entreprises.

Toutefois, à ce stade, les outils développés n'ont pas été expérimentés, et n'ont par conséquent pas eu d'effets sur les pratiques des professionnels de la mobilité.

Groupe 3 : un projet axé sur la création d'outils utilisables directement par les citoyens

Le groupe 3 ne comporte qu'un projet, positionné à la croisée d'innovations relatives à des produits et à des méthodes pédagogiques. La spécificité du projet *« Citizens for energy Transition »* réside en effet dans le fait que les produits développés ont vocation à être **utilisés directement par les citoyens, sans l'intervention d'un professionnel**. Le projet promeut dès lors, à travers les outils développés, une pédagogie fondée sur l'autonomie et l'auto-apprentissage.

Les outils s'adressent à des publics distingués en trois « niveaux » en fonction de leur degré de sensibilité et d'engagement en faveur de la réduction de la consommation énergétique : les débutants (peu sensibilisés, peu engagés), les intermédiaires (informés et partiellement engagés), et les confirmés (déjà engagés).

La variété des outils, dont le spectre s'étend d'outils de sensibilisation simples à des brochures techniques, permet de toucher les trois types de publics. Par ailleurs, les outils sont conçus dans **une approche systémique**, dans laquelle chaque outil renvoie à d'autres outils, favorisant ainsi l'utilisation de plusieurs d'entre eux et permettant **une logique d'évolution progressive** allant de l'utilisation des outils destinés aux débutants vers les outils de niveau avancé.

Illustration : Des outils au service d'une pédagogie fondée sur l'auto-apprentissage

Le projet *« Citizens for energy transition »* a vocation à donner lieu à la création de 30 outils visant à aider les citoyens à réduire leur consommation énergétique.

Quelques exemples d'outils développés dans le cadre du projet :

- Un calculateur carbone simplifié, permettant de calculer les émissions carbone attachées à des activités concrètes (voyage, travail…)
- Des fiches pédagogiques et informationnelles, qui ont vocation à *« donner envie d'aller plus loin »*
- Un modèle de document pour les entreprises pour valoriser leurs bonnes pratiques
- Une carte interactive indiquant les meilleures pratiques en zone rurale
- Une carte interactive indiquant les meilleures pratiques en entreprise
- Des quizz pour tester ses connaissances
- Un questionnaire d'autodiagnostic, permettant de se situer par rapport aux autres citoyens

Groupe 4 : des projets impliquant des innovations de méthodes pédagogiques et de pratiques professionnelles

Le groupe 4 regroupe des projets de partenariats principalement positionnés à la croisée entre le développement de nouvelles méthodes pédagogiques et de nouvelles pratiques professionnelles. Ces partenariats sont **caractérisés, pour la plupart, par une forte dimension opérationnelle** amenant à la mise en œuvre concrète des pratiques et méthodes pendant la durée du projet.

On peut distinguer, au sein de ce groupe, trois sous-groupes correspondant aux différents types de projets de partenariats :

En premier lieu, les projets de partenariats pour l'éducation des adultes ont tous les trois pour objet **l'expérimentation de méthodes d'éducation et d'accompagnement innovantes** pour des adultes en situation d'exclusion. Chacun d'entre eux propose une approche originale et innovante basée sur des supports/activités spécifiques :

- Des *serious games*
- Des ateliers de littérature et d'écriture
- Des ateliers verts (jardinage, cuisine de légumes, décoration à partir de plantes…).

L'innovation porte sur l'acquisition et l'application de ces méthodes / approches pédagogiques, qui viennent **transformer les pratiques professionnelles des formateurs** professionnels de l'insertion.

En deuxième lieu, les partenariats de l'enseignement supérieur ont pour objet la création de cursus ou de **modules de formation inédits et co-construits par les établissements partenaires**, destinés essentiellement à des étudiants. Portés par des consortiums formés par des établissements d'enseignement supérieur et d'autres types de structures (entreprises, organisations professionnelles, …), les projets de partenariats amènent les parties prenantes à travailler de concert à la création de ces modules / cursus.

Les modules/cursus développés portent sur des thématiques diverses :

- Un module sur la production laitière dans les pays émergents
- Un cursus dédié à la production musicale pour l'audiovisuel
- Un module dédié à la recherche d'emploi en entreprise dédiée aux doctorants en sciences et technologies
- Un module de formation réunissant des étudiants issus d'un ensemble d'universités à une échelle internationale (y compris hors UE)

La co-construction de ces cursus et modules est relevée par les acteurs interrogés comme un facteur d'innovation, à la fois **en matière de méthodes pédagogiques** (découverte et appropriation des méthodes observées dans d'autres établissements) **et de pratiques professionnelles** (cours donnés en anglais, co-construction de modules avec des professeurs issus d'autres établissements).

> *Le principe d'un master sur ce sujet n'est pas innovant, il y en a déjà. Ce qui est vraiment innovant, c'est la dimension européenne et la manière d'enseigner. Les enseignants avaient déjà développé des choses, mais beaucoup de nouvelles idées ont été créées ensemble, et n'auraient pas pu l'être au sein d'un seul établissement.*
>
> *Porteur du projet « International Creative Soundtrack Studies » (Partenariat de l'enseignement supérieur)*

Illustration 1 : la création d'un cursus de Master conjoint relatif à la composition de musique pour l'audiovisuel

« *International Creative Soundtrack Studies* » est un projet de partenariat ayant pour objectif de développer un cursus conjoint de composition de musique pour l'audiovisuel, pour une première rentrée en septembre 2018.

Il vise à développer un Master conjoint entre plusieurs établissements d'enseignement supérieur (curriculum complet, ateliers, équipe pédagogique, liens avec les entreprises, etc.). Pendant la durée du projet, le master fonctionne avec des « *étudiants cobayes* » : 8 étudiants issus des 4 établissements partenaires et 4 étudiants en cinéma et animation de l'université de Gant.

L'innovation du projet réside principalement dans le développement de nouveaux contenus inédits (modalités de cours, supports…), fruits des échanges et de la co-élaboration du programme entre les professeurs de quatre écoles.

Les partenaires québécois apportent des innovations de pratiques (mise en place et utilisation d'un système de cours à distance dans chacune des écoles partenaires, utilisation de Moodle…), des ressources essentielles (accès à des réalisateurs de renom, aux studios de développement de jeux vidéo) et un « pont culturel » entre le modèle européen et le modèle étatsunien qui représente un débouché important pour le Master.

La première promotion d'étudiants devrait faire sa rentrée en septembre 2018.

Illustration 2 : un projet pour favoriser l'insertion professionnelle des doctorants en sciences et technologies

Le projet « *PhDs Enhanced for Prospects* » vise à promouvoir une meilleure insertion des doctorants en sciences et technologies au sein des entreprises. Le projet part du constat partagé à une échelle transnationale que les doctorants connaissent une dégradation de leurs conditions d'insertion professionnelle.

Son objectif est de développer un module de formation de 5 jours, regroupant des doctorants des pays partenaires, recourant à des méthodes pédagogiques modernes pour aider les doctorants à mieux se situer dans leurs perspectives d'insertion en entreprise.

L'innovation du projet réside dans :

- L'émulation européenne et le partage de bonnes pratiques ;
- La mise à l'agenda des écoles doctorales de la problématique peu traitée de l'insertion professionnelle des doctorants ;
- L'intégration des entreprises dans la définition des besoins et du référentiel de compétences des doctorants.

En troisième lieu, le groupe comprend un partenariat trans-sectoriel**,** dont l'objectif est **l'expérimentation d'une pédagogie par projet**, au sein d'établissements scolaires français et portugais.

Illustration : la pédagogie par projet, cœur du projet « Lifeskills »

Le projet Lifeskills est un projet éducatif visant à transmettre à des élèves d'établissements secondaires l'esprit d'entreprise et d'innovation à travers la mise en place d'une pédagogie par projet. Pendant les deux années du projet, trois établissements scolaires ainsi que des collectivités locales et des entreprises issus de France (Guadeloupe), du Danemark, et du Portugal, ont collaboré pour la mise en place, au sein des établissements, d'ateliers de développement et gestion de projets.

Les professeurs du collège de Grand-Bourg (Guadeloupe) ont ainsi été formés par des professeurs danois à cette méthode pédagogique, qui diffère des méthodes pédagogiques conventionnelles. Cette méthode vise à encourager l'autonomie des élèves en les laissant élaborer, développer, gérer et évaluer des projets de toutes sortes (organisation d'une compétition sportive, peinture d'une salle de classe, organisation d'un défilé de mode…), sous le contrôle du professeur qui se place en appui des élèves mais intervient peu dans la gestion et mise en œuvre des projets.

La mise en place de ces méthodes a été marquante pour les élèves comme pour les professeurs, qui ont se sont familiarisés avec une nouvelle approche de l'enseignement, qui vient compléter les méthodes conventionnelles.

5.3 Une majorité de projets axés sur la création, plutôt que sur le transfert ou le développement d'innovations

Les résultats de l'enquête indiquent que **58% des projets se concentrent sur la création d'innovation originales, et « seulement » 1 sur 5 sur le déploiement de ces innovations par transfert.** Nos entretiens qualitatifs corroborent ces résultats, la majorité des projets étudiés comportant une forte dimension créative et le plus souvent un objectif de maturation de produits ou de méthodes inédites.

Nous avons ainsi observé une part significative **de produits qui constituent des créations originales**. Ces produits prennent des formes très diversifiées en fonction des projets : outils pédagogiques numériques, supports pédagogiques, guides méthodologiques, référentiels de formation, etc.

Illustrations :

La création d'une application destinée à lever les difficultés d'apprentissage des enfants

Le projet vise à développer un outil pédagogique digital conçu sur l'approche de l'*adaptive learning,* destiné *à* des enfants rencontrant des difficultés d'apprentissage.

L'idée du projet est venue du constat suivant : pour les enfants rencontrant des difficultés d'apprentissage, le rythme et les supports pédagogiques traditionnels ne sont pas adaptés. Par ailleurs, les professeurs n'ont pas toujours une connaissance suffisante des difficultés d'apprentissage pour pouvoir accompagner et aider ces enfants.

L'outil développé doit permettre de repérer les difficultés de l'enfant (en fonction du temps de réponse, des erreurs effectuées, etc.) et adapter automatiquement l'interface et les contenus pédagogiques afin de lever les difficultés rencontrées. Le développement de l'outil fait ainsi appel à des compétences en matière de compréhension des pathologies de l'apprentissage, de conception d'outils numériques et d'intelligence artificielle.

Le produit, actuellement développé par l'entreprise Haikara, porteur du projet, est actuellement au stade de prototype. Il sera testé dans des écoles à partir du printemps 2017.

Des applications pédagogiques, sous forme de *serious games,* créés par des instituteurs, professeurs et enseignants-chercheurs

Dans le cadre du projet *« Teaching Ecology through apps »*, des professeurs d'écoles primaires et secondaires ont été amenés à travailler en collaboration avec des universités à la création de *serious games* pédagogiques numériques (sous forme d'applications). Les acteurs du projet ont ainsi été formés à l'outil Scratch, qui permet de développer des applications. Les applications développées ont par la suite été expérimentées en classe. Des élèves ont également été formés au développement d'application et ont pu développer eux-mêmes des *serious games*.

Noms des *serious games* développés en groupes de travail :

- Rusty the Squirrel
- Who are you and where do you live?
- Bark Beetle Invasion
- Worm your way out
- Hayon's Odyssey
- Food Webs SENs
- Create Your Own Forest
- Busy Bees

Nous avons également observé **un grand nombre d'innovations inspirées de méthodes pédagogiques / pratiques professionnelles existantes**. En effet, nombre de projets comportent une première phase consistant en une agrégation de méthodes et de pratiques,

dont sont inspirées les innovations développées par la suite. On peut alors parler de **développement d'innovations**, dans la mesure où les produits créés par la suite constituent une synthèse de bonnes pratiques repérés dans le cadre du travail de recherche préalable.

Illustration : des *serious game* pour accompagner des adultes en situation d'exclusions, inspirés de bonnes pratiques agrégées à l'échelle européenne

Dans le cadre du projet « *Gamification for hard-to-reach adults* », un travail d'agrégation des méthodes d'accompagnement social/professionnel utilisant des *serious games* a été mené, dans la première phase du projet, par une partie des partenaires du projet identifié comme *knowledge partners* (composés essentiellement d'établissements d'enseignement supérieur).

Dans un second temps, les *practice partners* (composés essentiellement d'associations et de structures d'accompagnement dans l'insertion) se sont inspirés de ces travaux pour adopter ou développer des *serious games* correspondant à leurs publics et à leurs besoins. Ces outils ont ensuite été expérimentés dans le cadre de l'accompagnement des publics.

Enfin, nous avons observé, **dans une moindre mesure, des innovations basées sur un transfert de compétences / d'expertise** entre plusieurs partenaires. Selon nos observations, les transferts d'innovations relèvent essentiellement des champs suivants :

- **Des transferts d'expertises sectorielles** : l'un des partenaires détient une expertise sur un secteur mal connu par les autres partenaires. Le projet permet au premier de partager ses connaissances sectorielles avec ces derniers.
- **Des transferts de méthodes pédagogiques** : l'un des partenaires maîtrise une méthode pédagogique non mobilisée dans d'autres établissements. Le projet consiste en l'expérimentation, au sein des établissements concernés, des méthodes mises en œuvre par le premier partenaire.

Illustration : un transfert d'expertise sur la formation aux métiers de la maintenance des éoliennes off-shore entre des partenaires écossais, norvégiens et français

Le projet « *Winds and Tides* » (déjà évoqué précédemment) a pour objectif la promotion et le développement de formations aux métiers de la construction et de la maintenance des éoliennes off-shore. Fondé sur un partenariat entre des acteurs français, écossais et norvégiens, le projet comporte une forte dimension de transfert d'innovation dans la mesure où l'Ecosse apparaît particulièrement en avance sur ses deux partenaires en matière d'installations d'éoliennes off-shore.

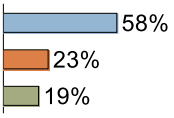
Les partenaires écossais ont joué un rôle majeur dans l'élaboration des supports de formation, du fait de leur connaissance plus aboutie des infrastructures éoliennes. En retour, les partenaires français et norvégiens ont pu partager avec leur partenaire écossais leurs propres expertises en matière énergétique, qui ne relèvent toutefois pas du secteur éolien mais de l'énergie nucléaire (France) et de l'énergie gazière et pétrolière (Norvège).

> *Les Norvégiens sont plus spécialisés sur le pétrole et le gaz et n'ont pas d'éoliennes off-shore, et les français ont une expertise forte sur l'énergie nucléaire, mais les deux s'intéressent aux énergies renouvelables et entament une transition dans ce sens. C'était un plaisir de partager du contenu de formation et faire connaître notre matériel à nos partenaires. De notre côté, nos élèves ont pu profiter du projet pour visiter des sites pétroliers et des installations nucléaires, ce qui a été intéressant pour eux.*
>
> Un partenaire du projet « *Winds and Tides* » (Partenariat trans-sectoriel)

5.4 Des écarts significatifs dans l'intensité expérimentale de projets

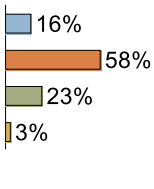
Quel type d'innovation est concerné par votre projet ? (Une seule réponse possible, merci de sélectionner la dominante)

	Nb	% obs.
Création de produit, méthode ou pratique innovants	**63**	**58%**
Développement de produit, méthode ou pratique innovants déjà créés	**25**	**23%**
Transfert de produit, méthode ou pratique innovants déjà créés	**20**	**19%**
Total	**108**	**100%**



Diriez-vous que le projet est …

	Nb	% obs.
Très expérimental – les effets sont difficiles à prévoir	**10**	**16%**
Assez expérimental – les effets sont prévus, mais leur niveau d'atteinte incertain	**36**	**58%**
Assez mature – les effets sont prévus et quantifiés	**14**	**23%**
Très mature – les effets sont quantifiés et maîtrisés	**2**	**3%**
Total	**62**	**100%**



Selon les résultats de l'enquête, la majorité des projets se concentrent sur la création d'innovations originales, et « seulement » 1 sur 5 au déploiement de ces innovations par transfert. **Par ailleurs, 16% des porteurs de projets considèrent que leur projet est « très expérimental », et 58% d'entre eux le jugent « assez expérimental »** ; les différentes orientations prises par les projets impliquent en effet un accent plus ou moins important placé sur l'intensité expérimentale.

L'hétérogénéité des projets rend peu aisée la comparaison des projets en matière d'intensité expérimentale, dans la mesure où chaque projet poursuit des objectifs, vise des publics et s'inscrit dans une durée variée. Dès lors, la comparaison entre les différents projets est difficile à établir.

On note toutefois les observations suivantes :

- **La place accordée à l'expérimentation des produits/méthodes auprès des publics varie considérablement** : certains d'entre eux accordent à l'expérimentation une place prépondérante, la mise en application des méthodes et outils étant au cœur du projet, à l'image des projets « *Lifeskills* », « *Teaching ecology through apps* », « *Gamification* » ou encore « *Literature for life* ». À l'inverse, certains projets comportent peu d'expérimentations, et sont essentiellement axés sur l'élaboration de

produits/méthodes. Ils comportent peu de mises en œuvre opérationnelles auprès des publics, à l'image des projets *« Le Renouveau de la Mobilité Transnationale »*, *« Promoting access to land »* ou encore *« Recueil de cas pratiques pour conseillers en insertion des travailleurs handicapés »*.

- **La place accordée à la création de produits/méthodes est également variable** : Certains projets sont axés sur des créations inédites, à l'image des projets *« Adaptive learning solutions »*, *« Teaching ecology through apps »*, *« Vocational Itinerary in Training and Education in Agriculture »*, tandis que d'autres sont davantage axés sur le développement ou le transfert d'innovations existantes à l'image des projets « DESC », *« Recueil de cas pratiques pour conseillers en insertion des travailleurs handicapés* » ou encore « Netplants ».
- **L'impact des innovations sur les structures participantes est plus ou moins marqué en fonction des projets** : certaines innovations provoquent des changements immédiats au sein des structures participantes, à l'image des innovations développées dans le cadre des projets *« Literature for life »*, *« Lifeskills »* ou encore *« Gamification »*. A l'inverse, d'autres innovations ont vocation avoir des effets progressifs s'inscrivant dans une durée plus longue, à l'image des innovations développées dans le cadre des projets *« DESC »*, *« RMT »* et *« Citizens for energy transition »*. On note que les effets sur les structures sont particulièrement marqués dans le cadre des projets donnant lieu à des expérimentations concrètes impliquant durablement les professionnels, tandis que les projets ne prévoyant pas ou peu d'expérimentations semblent avoir des impacts plus limités sur les structures porteuses et partenaires.

Certains partenaires ont par ailleurs évoqué, au cours de l'analyse qualitative, **des incertitudes et difficultés propres à la démarche d'innovation et d'expérimentation** :

> *Quand on a démarré le projet, j'ai pensé que c'était extrêmement ambitieux et je ne savais pas à quoi m'attendre. On s'attaque à un sujet extrêmement complexe et la solution qu'on propose est complètement nouvelle. Les difficultés d'apprentissage sont un sujet très vaste : elles peuvent être causées par de multiples facteurs, donc développer un outil qui peut les détecter et les corriger est un grand challenge. On a maintenant un prototype, mais ce n'est que le début d'un projet de long-terme à mon avis.*
>
> *Un partenaire du projet « Adaptive Learning Solutions », Université de Plymouth (partenariat de l'enseignement scolaire)*

> *Le développement de notre grille d'évaluation n'est pas si simple. On s'en est rendus compte lors de l'expérimentation. On a deux grilles d'évaluation différentes qui correspondent à deux niveaux : un niveau « tailleur » et un niveau « tailleur avancé ». On a testé l'outil récemment pour la première fois lors d'une journée d'expérimentation. On n'a pas eu de difficultés avec la grille « tailleur » mais ça a été plus compliqué d'appliquer la grille « tailleur avancé ». L'expérimentation a montré les limites de notre outil et nous a permis de préciser les améliorations à amener. On y travaille, jusqu'à la prochaine expérimentation qui aura lieu au printemps.*
>
> *Porteur du projet « Vocational Itinerary in Training and Education in Agriculture » (partenariat de l'enseignement et la formation professionnels)*

5.5 Synthèse de la section

Les projets de partenariats présentent au moins une dimension innovante parmi les trois dimensions analysées : méthodes pédagogiques, produits, pratiques professionnelles.

Presque tous les projets combinent plusieurs de ces dimensions. Selon l'enquête réalisée auprès des porteurs de projet, 66% des projets ont donné lieu à des innovations axées sur des méthodes pédagogiques, 55% à des innovations axées sur des produits et 55% à des innovations de pratiques dans le cadre de leur projet.

- Les innovations de produits sont très majoritairement des supports de formation basés sur des contenus pédagogiques originaux : si la plupart sont développées dans des formats assez classiques (présentations, cours en ligne, master class), certaines s'appuient également sur des applications numériques.
- Les innovations de méthodes pédagogiques sont très diverses, et favorisent une recherche de diversification des modes d'apprentissage (pédagogie différenciée, apprentissage par l'action, par le jeu ou d'autres activités tierces[7]). Elles s'inscrivent généralement en complément des méthodes employées couramment par les professionnels.
- Les innovations de pratiques professionnelles sont également très variées, étant donné la diversité de professionnels impliqués dans les partenariats de projets : ces innovations sont souvent liées aux liens externes créés avec de nouveaux partenaires, mais peuvent également concerner de nouvelles organisations internes, de nouvelles approches de l'accompagnement de certains publics, etc.

Les réponses innovantes sur le plan technologique ou technique sont rares, et s'appuient sur un noyau de partenaires particulièrement avancés dans une logique de recherche & développement, que le projet vient dynamiser. Les projets composent une solution nouvelle, sur-mesure, créée par le projet.

Il existe un risque d'hyperspécialisation de ces productions, dont le contenu est adapté à une configuration précise et la valeur connue d'un petit nombre. La récurrence des exercices de « capitalisation des bonnes pratiques » semble témoigner d'une difficulté déjà présente à connaître et utiliser les « innovations de pratiques » déjà existantes.

Bien que tous les projets revendiquent une ou plusieurs formes d'innovation, seule une partie déploie une réelle phase d'expérimentation en situation réelle. A l'inverse, certaines innovations issues de productions intellectuelles restent plus théoriques, restant à confronter au terrain pour produire des impacts sur les publics.

[7] Telles que la littérature…ou même les plantes.

6 Des projets touchant une grande variété de publics

Enjeux de recherche

L'impact du programme Erasmus + se mesure non seulement à la qualité des résultats du projet mais aussi à l'étendue de la visibilité de ces résultats et de leur utilisation en dehors du partenariat du projet.

En quoi et comment les partenariats prennent-ils en compte les publics en difficulté et contribuent-ils à la lutte contre le décrochage et l'illettrisme, et à l'acquisition des compétences de base ?

En quoi et comment les partenariats favorisent-ils une meilleure articulation entre l'éducation et le marché du travail ?

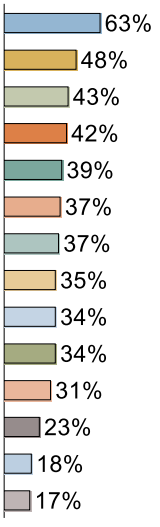
En quoi et comment les partenariats contribuent-ils à moderniser les pratiques et méthodes d'enseignement et d'apprentissage en Europe ?

6.1 Des effets plus ou moins tangibles en fonction des contenus des projets et du niveau d'avancement des projets

L'enquête auprès des porteurs de projets a montré que les projets **touchent une gamme étendue de publics**. Les premiers publics « touchés » par les projets développés sont, en premier lieu, les professionnels membres des projets eux-mêmes, comme l'ont indiqué 63% des porteurs de projets répondants à l'enquête.

Qui sont les « publics » touchés par le projet ? (Plusieurs réponses possibles)

	Nb	% obs.
Les professionnels membres du projet (administratifs, gestionnaires etc.)	**73**	**63%**
Des formateurs de la formation continue	**55**	**48%**
Des adultes en formation continue	**49**	**43%**
Des enseignants de l'enseignement scolaire	**48**	**42%**
Des élèves de l'enseignement scolaire	**45**	**39%**
Des étudiants en formation initiale	**43**	**37%**
Des salariés d'entreprises	**42**	**37%**
Des personnels d'encadrement	**40**	**35%**
Des chercheurs (sur les thématiques de l'éducation et de la formation)	**39**	**34%**
Des professeurs de l'enseignement supérieur	**39**	**34%**
Autre	**36**	**31%**
Des apprentis de niveau IV et V	**27**	**23%**
Des parents d'élèves	**21**	**18%**
Des conseillers en orientation professionnelle	**20**	**17%**
Total	**115**	



Source : Enquête porteurs, Pluricité. Plusieurs réponses possibles. 115 répondants, 577 réponses.

Au-delà des personnels gestionnaires des projets, les principaux publics touchés sont d'une part, des **formateurs, professeurs de l'enseignement supérieur, et enseignants du scolaire** (dont 47% en formation continue, 43% en enseignement scolaire, 35% en

enseignement supérieur) et d'autre part, **des apprenants** (43% d'adultes en formation continue, 40% d'élèves du scolaire, 38% d'étudiants).

La possibilité d'estimer les effets des projets de partenariats reste toutefois, à ce stade, limitée par le fait que **les projets sont encore très récents**. Une partie d'entre eux sont toujours en cours à ce jour, et n'ont pas encore entamé/finalisé leur phase d'expérimentation. Par conséquent, **notre analyse porte uniquement sur les premiers effets observés** mais l'appréciation de ces résultats doit prendre en compte le fait que l'essentiel des effets de ces projets ne se sont pas encore manifestés.

La capacité à estimer les effets des projets **varie également en fonction de la nature des actions mises en place et des produits/pratiques/méthodes expérimentés**. Les projets ayant donné lieu à une mise en pratique des produits/pratiques/méthodes fournissent de premiers éléments de réponse, en particulier concernant l'impact sur les publics cibles, tandis que des projets davantage axés sur des productions intellectuelles et des formations de professionnels, sont plus difficiles à appréhender sur la question des effets.

Des projets étudiés qui ne sont pas encore clôturés

Les différents projets étudiés sont à des niveaux d'avancement variables. Plusieurs projets sont toujours en cours et n'ont pas encore livré leurs principaux outils :

- Le projet « *Vocational Itinerary in Training and Education in Agriculture* » est actuellement entre deux phases d'expérimentation : la première expérimentation de la grille d'analyse a pointé certaines limites dans la capacité à évaluer certaines compétences, en particulier les compétences managériales des tailleurs de niveau avancé. Les partenaires travaillent actuellement à l'amélioration de leur outil, avant une seconde phase d'expérimentation prévue en mai 2017.
- Le projet « *Citizens for Energy Transition* » se poursuit dans sa phase d'élaboration des outils. À ce jour, près de la moitié des 30 outils prévus a été finalisée, et les derniers seront finalisés d'ici mai 2017. S'en suivra une phase de test réalisée auprès de citoyens, qui aura lieu au mois de juin.
- Le projet « *Adaptive Learning Solutions* » est en phase de développement de son produit. Un prototype est aujourd'hui presque prêt. Il sera testé en 2017 dans des écoles spécialisées, mais les développeurs prévoient une phase encore longue d'amélioration du prototype avant que l'outil soit opérationnel.

6.2 Les effets observés chez les apprenants

Des expériences marquantes en termes d'ouverture et d'échanges interculturels

Les porteurs et projets et leurs partenaires font état **d'effets positifs observés sur les publics**. Ils soulignent que l'apport des projets réside aussi bien dans le contenu des enseignements délivrés que dans **l'expérience humaine et culturelle** que constitue un

projet Erasmus +. Les mobilités constituent à ce titre **des moments forts**, contribuant notamment à l'ouverture culturelle des publics mais renforçant également les apprentissages, grâce à des visites pédagogiques, des mises en pratique, des échanges avec d'autres groupes de bénéficiaires, etc.

Ces effets semblent particulièrement notables parmi les projets s'adressant à **des jeunes ou à des adultes en situation de précarité**, comme c'est régulièrement le cas des projets de partenariats trans-sectoriels et des partenariats de l'éducation des adultes. Pour beaucoup de leurs bénéficiaires, il s'agit d'**une première expérience à l'étranger** qui apparaît dès lors particulièrement marquante dans leurs parcours.

Ces mobilités leur permettent, en plus des compétences acquises dans le cadre des activités de formation, de développer **des compétences transversales**, telles qu'une capacité à s'exprimer dans un groupe, une capacité à communiquer avec des personnes parlant une autre langue, une capacité à la prise d'initiative, etc.

> *Tout le monde revient avec des étincelles dans les yeux. Ce sont des découvertes, des expériences… Pour la plupart, les bénéficiaires n'avaient jamais voyagé, c'était nouveau pour eux. Le projet a permis de véritables rencontres, surtout qu'ils étaient en hébergement collectif, donc il y a eu de vrais échanges entre les personnes des différents pays. Sur le plan interculturel, ça a été très enrichissant pour les bénéficiaires comme pour les formateurs.*
>
> *Porteur du projet « Creation of a network of facilitators for better living with plants » (Partenariat de l'éducation des adultes)*

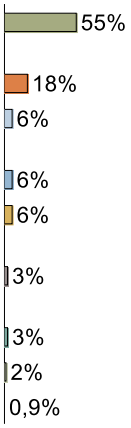
> *Il y a quelque chose de très fort qui s'est créé entre les jeunes des différents groupes. Déjà, les jeunes ont été hébergés dans les familles ici et il y a eu beaucoup de moments forts. Même les parents ont été très présents, dans l'accueil des jeunes chez eux et dans l'organisation de l'accueil des délégations. À la fin du projet, il y a beaucoup de jeunes qui pleuraient.*
>
> *Professeur d'un college participant au projet « Lifeskills - Learning and Innovation through Foreign languages and Entrepreneurship Skills » (partenariat trans-sectoriel)*
>
> *En allant au Danemark, les jeunes ont découvert une autre façon de vivre, une société complètement différente : ça leur a fait prendre du recul, de voir les qualités et les défauts de différents modes de vie. À Grand-Bourg, vous êtes plus pauvre mais il y cette culture solidaire, vivante, et ça les enfants l'ont vu. Ils ont aussi vu qu'il est possible de mettre les élèves au centre de l'enseignement, contrairement au système français où il y a toujours des devoirs, des jugements, des notes. Enfin, ils ont appris à être plus indépendants.*
>
> *Porteur du projet « Lifeskills - Learning and Innovation through Foreign languages and Entrepreneurship Skills » (partenariat trans-sectoriel)*

Une interconnaissance renforcée entre les acteurs de l'éducation, de la formation et du marché du travail

L'enquête a montré que la presque totalité des porteurs de projets (93%) considère que leur projet contribue à renforcer les liens entre l'éducation et le marché du travail. 7 projets seulement sur 115 font exception, dont 4 du secteur scolaire. On note à ce titre que les projets de partenariats de l'enseignement scolaire ne traitent pas directement cette priorité.

Pensez-vous que votre projet contribue à renforcer le lien entre l'éducation et le marché du travail ?

	Nb	% obs.
Oui, en développant des pratiques/outils qui permettront de renforcer les compétences des publics cibles	**63**	**55%**
Oui, en renforçant les compétences des personnes participant au projet	**21**	**18%**
Oui, par la mise en contact durable d'acteurs économiques et d'acteurs de la formation	**7**	**6%**
Non	**7**	**6%**
Oui, en développant des pratiques/outils qui permettront aux personnes de mieux s'orienter sur le marché du travail	**7**	**6%**
Oui, par un rôle accru du monde professionnel dans la définition des programmes de formation	**4**	**3%**
Oui, en développant des pratiques/outils qui favorisent la recherche d'emploi	**3**	**3%**
Oui, autre	**2**	**2%**
Oui, par la mise en contact d'élèves/étudiants avec des acteurs économiques	**1**	**0,9%**
Total	**115**	**100%**



Source : Enquête porteurs, Pluricité.

Des effets sur le rapprochement des publics du marché du travail ont été observés dans certains projets. Cette dimension reste toutefois **inégale selon les projets, en fonction des objectifs et caractéristiques des apprenants** auxquels ils s'adressent. Par ailleurs, il est important de rappeler que les projets ont été mis en œuvre sur **une période encore très récente, ce qui laisse un faible recul** qui ne permet pas d'évaluer avec précision les effets sur l'employabilité et/ou l'orientation professionnelle des apprenants.

Parmi l'échantillon de projets analysés qualitativement, les effets de rapprochement éducation-marché du travail – observés ou potentiels - sont **davantage identifiés au sein des partenariats trans-sectoriels, des partenariats de la formation professionnelle et des partenariats de l'enseignement supérieur**.

- Dans le cadre **des projets de partenariats trans-sectoriels**, des actions ciblées sur l'emploi ou sur des métiers ont été mises en œuvre, comme :
  - Le projet *« Winds and Tides »*, qui contribue à la découverte et à la formation aux métiers de la maintenance des éoliennes off-shore auprès d'apprentis et de demandeurs d'emploi
  - Le projet *« Égalité des chances et sécurisation des parcours, pour les jeunes en situation de handicap »* (projet *« DESC »*), qui a vu l'organisation d'un forum de recrutement « Job-dating » au sein du Parlement européen.

Les effets de ces actions restent toutefois difficiles à appréhender en l'absence de données de suivi.

> *La mobilité a duré deux semaines. On a fait beaucoup d'efforts pour qu'ils aient une bonne expérience, et ça a été une très bonne expérience pour eux autant que pour nous. La Norvège est très différente de l'Ecosse : ils sont concentrés sur le pétrole et le gaz. L'Ecosse a tellement plus d'opportunités différentes dans le secteur de l'énergie. Je suis persuadé que ça a été une expérience qui a changé la vie de certains participants, qui ont été passionnés par ce qu'ils ont vu.*
>
> *Partenaire du projet « Winds and Tides » (Partenariat trans-sectoriel)*

- Dans le cadre des **partenariats de l'enseignement supérieur**, le lien avec le monde économique a également été recherché et favorisé par l'inclusion d'entreprises dans les consortia. Le lien avec le monde professionnel est au cœur d'une partie de ces projets, à l'image du projet *« PhDs Enhanced for Prospects »*, qui propose **des modules de formation intensive à la recherche d'emploi dans le secteur privé**, à destination de doctorants en sciences et technologies. Le fait que des entreprises participent au projet est un avantage considérable, d'abord dans le contenu des modules mais également parce qu'il s'agit pour certaines entreprises d'**une opportunité pour repérer des profils en vue d'éventuelles embauches**.

> *Pour les doctorants, le monde de la recherche n'est plus le seul aboutissement, d'autant qu'il n'y a plus de postes dans la recherche. Il faut donc leur ouvrir des perspectives en entreprise. Les étudiants ont pu prendre conscience de ce qui les attend dans le monde du travail et des compétences qu'ils peuvent valoriser dans leur recherche.*
>
> *Porteur du projet « PhDs Enhanced for Prospects » (Partenariats de l'enseignement supérieur)*

> *L'avantage du module est qu'il est très opérationnel, très professionnalisant, avec des interventions de professionnels et d'experts et des études de cas très concrètes. La production laitière est un secteur en forte croissance dans les pays émergents et ça pourra ouvrir des portes aux étudiants d'avoir la connaissance de cet enjeu.*
>
> *Porteur du projet « Livestock and dairy production management in emerging countries » (Projet de l'enseignement supérieur)*

- Enfin, dans le cadre des **partenariats de la formation professionnelle**, l'état d'avancement actuel des projets ne permet pas d'identifier, à ce stade, d'effets concrets, mais **les projets développés offrent un potentiel important** en ce sens. Ces derniers ont en effet une forte visée opérationnelle et ciblent, pour deux d'entre eux, des métiers spécifiques. De plus, **l'intérêt que porte le monde économique à certains des outils** développés, à l'image du référentiel et de la grille d'évaluation du projet *« Vocational Itinerary in Training and Education in Agriculture »*, suggère des effets renforcés en matière de rapprochement formation-emploi.

> *« Il y a un intérêt qu'on n'avait pas imaginé, qu'on a vu lors des présentations du projet qu'on a fait dans des salons pro. En plus, les entreprises de prestation de services sont en train de se développer à vitesse grand V. Ce projet les intéresse vraiment, mais tant qu'on n'a pas un outil finalisé, on ne préfère pas s'avancer. »*
>
> *Porteur du projet « Vocational Itinerary in Training and Education in Agriculture » (Partenariat de la formation professionnelle)*

> *Cette méthode relie directement la formation et le métier. On forme directement les personnes avec les outils de travail, sur le lieu de travail. Ça facilite la compréhension.*
>
> *Porteur du projet « Learning and get qualified to be recognized by doing » (Partenariat de la formation professionnelle)*

Les projets de partenariats de l'enseignement scolaire et de l'éducation des adultes, au sein de notre échantillon, fournissent en revanche relativement peu d'exemples de rapprochements éducation-emploi.

- Dans le cadre des **partenariats de l'enseignement scolaire**, l'absence de cette dimension peut s'expliquer par le fait que ceux-ci s'adressent à des enseignants et élèves d'écoles primaires et de collèges. Ils visent dès lors **l'acquisition de connaissances non-professionnelles** et n'ont pas vocation à établir un rapprochement avec le monde économique.
- Dans le cadre des **partenariats de l'éducation des adultes**, les projets étudiés visent :
    - Soit le développement d'outils, destinés principalement à des professionnels, et n'ayant **pas été expérimentés auprès des publics à ce stade** (ex : *« Recueil de cas pratiques pour conseillers en insertion des travailleurs handicapés »*, *« Fostering access to land for a new generation of agroecological farmers »*, …)
    - Soit l'accompagnement de personnes en situation de grande précarité, dans le cadre de projets axés sur **l'acquisition de compétences transversales** n'ayant **pas de visée liée à l'insertion professionnelle** (ex : *« Netplants »*, *« Littérature for life »*, *« Gamification for hard-to-reach adults »*).

Publics prioritaires : des effets positifs sur la confiance en soi et la prise d'initiative

68% des projets visent spécifiquement certains publics spécifiques, en particulier des personnes éloignées de la formation et/ou de l'emploi.

Plus particulièrement, votre projet cible-t-il spécifiquement les publics suivants ? (Plusieurs réponses possibles)

	Nb	% obs.	
Non, aucun de ces publics	**37**	**32%**	32%
Les élèves et apprentis de la formation professionnelle de niveau IV et V	**34**	**30%**	30%
Autre	**33**	**29%**	29%
Les NEETS (jeunes ni en études, ni employés, ni en formation) sous statut de stagiaires de la formation professionnelle continue	**21**	**18%**	18%
Les apprenants en difficulté d'apprentissage (SEGPA, etc.),	**19**	**17%**	17%
Les jeunes en situation de décrochage scolaire et/ou pris en charge dans le cadre des dispositifs de lutte contre le décrochage scolaire (micro-lycée, école de la 2ème chance, élèves « MOREA », FOQUALE, MLDS…)	**18**	**16%**	16%
Les jeunes issus de territoires ruraux (zone de revitalisation rurale - ZRR)	**17**	**15%**	15%
Les apprenants handicapés	**14**	**12%**	12%
Les migrants	**14**	**12%**	12%
Les jeunes issus des quartiers prioritaires de la politique de la ville (anciennement zones urbaines sensibles/ZUS)	**12**	**10%**	10%
Les étudiants boursiers de l'enseignement supérieur	**5**	**4%**	4%
Les jeunes issus de territoires d'Outre-mer (RUP/PTOM)	**3**	**3%**	3%
Total	**115**		

Source : Enquête porteurs, Pluricité. Plusieurs réponses possibles. 115 répondants, 227 réponses.

Dans le cadre de l'analyse qualitative, les **publics prioritaires touchés par les différents projets étudiés** sont :

- Des adultes en situation de précarité ayant de bas niveaux de qualification ;
- Des jeunes en risque de décrochage scolaire ;
- Des enfants en situation de handicap ;

- Des adultes en situation de handicap ;
- Des enfants rencontrant des difficultés d'apprentissage.

Parmi les projets étudiés qui ont donné lieu à une mise en pratique des outils/méthodes auprès des publics, les porteurs de projets évoquent **les effets positifs observés sur la confiance en soi et l'autonomie** des élèves ou adultes, pouvant avoir des effets marqués sur leurs parcours : le fait pour ces personnes d'avoir l'opportunité de s'investir sur la durée dans des projets et d'être amenés à participer à des évènements transnationaux représente un facteur de progrès considérable pouvant générer une redynamisation des personnes (vers l'emploi, vers une orientation professionnelle spécifique).

À titre d'exemple, quelques verbatim d'effets observés sur certains projets ayant montré des effets sur les parcours :

> ***"Lifeskills - Learning and Innovation through Foreign languages and Entrepreneurship Skills"***
>
> *Aujourd'hui les profs disent que l'assiduité est là, les notes ont augmenté… Ils ont aussi pris confiance en eux : par exemple, je leur ai demandé de prendre la parole devant la commission et ils l'ont fait. Le projet a débloqué des complexes. Ils n'ont plus peur de prendre la parole en public.*
>
> *Directrice de Caribstat, Partenaire du projet « Lifeskills - Learning and Innovation through Foreign languages and Entrepreneurship Skills » (projet trans-sectoriel)*
>
> *A la fin du projet, il y a beaucoup de choses qu'on n'avait plus à gérer nous-même parce que les élèves prenaient l'initiative seuls : demande d'autorisations, demandes de partenariats, rédaction de lettres… Ils ont gagné beaucoup d'autonomie et ça prouve la réussite de la méthode. Les élèves se sont vraiment approprié la méthode et sont capables de s'organiser comme des mini-entreprises pour avancer sur leurs projets.*
>
> *Professeur au college de Grand-Bourg, Partenaire du projet « Lifeskills - Learning and Innovation through Foreign languages and Entrepreneurship Skills » (projet trans-sectoriel)*
>
> *Les jeunes ont des volontés beaucoup plus affirmées qu'avant depuis le projet : certains veulent apprendre d'autres langues ou bien partir à l'étranger. De nouvelles perspectives se sont ouvertes pour eux.*
>
> *Directrice de Caribstat, Partenaire du projet « Lifeskills - Learning and Innovation through Foreign languages and Entrepreneurship Skills » (projet trans-sectoriel)*

> ***« Literature for life »***
>
> *Honnêtement, nous ne nous attendions pas à ces impacts. On faisait déjà des ateliers créatifs avant, mais les gens ne restaient pas longtemps. Ils venaient parfois mais pas sur la durée. Le fait d'avoir été engagés dans un projet Erasmus +, ça a donné des objectifs. Ca maintient en alerte, ils doivent avancer sur les projets. Les gens se sont vraiment investis et les effets ont été extraordinaires.*
>
> *Directrice de Catching Lives, Partenaire du projet « Literature for life » (Partenariat de l'éducation des adultes)*

> *C'est quelque chose d'énorme pour les femmes du groupe d'avoir écrit un livre et d'en avoir lu des passages pendant un festival. C'est une expérience forte qui leur a permis de développer leur vie. Il y en a plus de la moitié qui ont retrouvé la motivation pour changer, chercher du travail, avancer de nouveau…*
>
> *Porteur du projet « Literature for life » (Partenariat de l'éducation des adultes)*

> *A Canterbury, un homme qui avait été SDF depuis 20 ans et savait à peine lire et écrire, a participé aux ateliers et a fait les illustrations pour le livre. Ils ont découvert qu'il avait beaucoup de talent. Les équipes l'ont aidé à sortir de la rue : il a retrouvé un logement, a repris contact avec sa famille et suit maintenant des cours d'art à l'université.*
>
> *Porteur du projet « Literature for life » (Partenariat de l'éducation des adultes)*

Parmi les partenariats étudiés, les projets adressés aux **adultes en situation de handicap n'ont en revanche pas impliqués d'expérimentations auprès des publics**, ce qui ne nous permet pas d'en évaluer les effets. On note toutefois que les outils développés dans le cadre de ces projets sont, dans notre échantillon, **destinés aux professionnels de l'accompagnement** des personnes en situation de handicap vers l'emploi, et non aux personnes en situation de handicap elles-mêmes. Les effets de ces outils et méthodes ne pourront se manifester que sur le long-terme, et leur ampleur **dépendra en grande partie de la manière dont les professionnels se les approprieront**. A noter également qu'un *serious game* spécialement destiné à des enfants en situation de handicap mental a été développé dans le cadre du projet *« Teaching Ecology Through Apps »*. Nous n'avons pas obtenu d'informations sur les effets de sa mise en œuvre dans le cadre des expérimentations.

Illustration : un *serious game* adapté aux enfants en situation de handicap

Dans le cadre du projet « Teaching Ecology Through Apps », un des groupes de travail, composé de trois professeurs issus de différents pays, s'est concentré sur le développement d'un *serious game* adapté pour des élèves handicapés mentaux.

Le groupe, composé notamment d'une professeur d'ULIS (Unité Localisée pour l'Inclusion Scolaire), a acheté des tablettes de petits formats dans le cadre du projet et expérimenté des outils pédagogiques avec ces enfants (enseignements via des images).

6.3 Les effets observés chez les professionnels

L'ouverture sur des méthodes et pratiques professionnelles différentes / la réflexion commune dans le développement de nouvelles pratiques

Les professionnels ont eu l'occasion de **confronter leurs méthodes et pratiques** à celles d'autres professionnels rencontrés pendant les projets, et notamment leurs homologues, dans le cadre des projets axés sur des **complémentarités de pratiques**. Les retours des acteurs interrogés sur les effets de échanges sont positifs, ceux-ci mettant en exergue **les dimensions stimulantes et enrichissantes de ces échanges**.

> *Les mobilités permettent aussi de sensibiliser les formateurs à l'interculturel et à l'intercompréhension. En ce sens, c'est aussi de la formation continue pour eux. Ça les*

ouvre sur de nouvelles pratiques, des choses qu'ils ne connaissent pas. En l'occurrence, ce qu'ils ont vu dans les autres pays a peu à voir avec les formations au maraîchage qu'ils font habituellement.

Porteur du projet « Creation of a network of facilitators for better living with plants » (Partenariat de l'éducation des adultes)

> *Notre école avait déjà des partenariats avec des universités, mais ça passait principalement par le service des relations internationales. Cette fois, nous [les enseignants] avons vraiment été impliqués, et le fait de travailler avec d'autres universités nous a fait découvrir que certaines d'entre elles utilisent beaucoup plus d'outils que nous, et sont moins dans la logique du cours magistral. On a aussi vu que les Néerlandais sont beaucoup plus avancés que nous sur le travail en Afrique. On se développe aussi là-dessus et ils sont de bons conseils. On se connait beaucoup mieux aujourd'hui.*
>
> *Enseignant-chercheur, Ecole Supérieure d'Agriculture, Projet « Livestock and dairy production management in emerging countries » (Partenariat de l'enseignement supérieur)*

L'utilisation de nouveaux outils et le recours à de nouvelles méthodes et pratiques

En dehors des projets de partenariats de l'enseignement supérieur, la plupart des projets mis en œuvre ont inclus **des formations des professionnels à l'utilisation de nouvelles méthodes et de nouveaux outils**. D'après les acteurs interrogés, les professionnels sont généralement volontaires, curieux, et les retours de leur part sur les formations et expérimentations sont positifs. **On manque toutefois de recul pour évaluer les effets de ces outils/méthodes** sur les habitudes de travail des professionnels à long-terme.

À titre d'illustration, quelques témoignages d'acteurs sur de nouvelles méthodes et outils expérimentés dans le cadre des projets de partenariats:

> *Au début c'était un peu spécial, parce qu'on n'avait pas été consultés, et très vite, le projet a démarré, on a été formés… Pendant un temps, il y a eu un petit décalage : ça a un peu surpris tout le monde. Mais après, on s'est organisé et le projet s'est bien mis en place. On y est allé petit à petit, avec des petits projets dans un premier temps.*
>
> *Professeur de collège participant au projet « Lifeskills - Learning and Innovation through Foreign languages and Entrepreneurship Skills » (projet trans-sectoriel)*

> *Je viens du secteur bilan de compétences. Lorsqu'une personne ne sait pas, elle analyse ses compétences sans objectif. Là, quand on fait le bilan dès le départ, ils savent déjà où ils veulent aller et pourquoi, et on leur fait comprendre quel est l'apport de mobilité. Il faut penser son projet en amont et c'est à ça que sert l'outil.*
>
> *Porteur de projet « Le Renouveau de la Mobilité Transnationale » (partenariat trans-sectoriel)*

> *Ça change des accompagnements auxquels ils sont habitués : on leur demande de participer, d'être actif, ça change de l'ordinaire. Il y a une dynamique de groupe qui est importante : ça sort les gens de l'isolement, c'est très bon pour le moral et ça fait du contact, ce qui est important pour les personnes isolées.*
>
> *Porteur de projet « Gamification for hard-to-reach adults » (partenariat trans-sectoriel)*

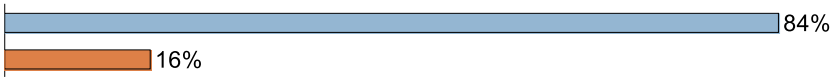
> *Notre projet accompagne un mouvement de désinstitutionalisation de fonds, qui vise à passer d'un rapport à bénéficiaire à un système client. La formation a vertu à préparer ce changement-là. C'est une transformation de la culture qui va prendre 10 ans.*
>
> *Porteur du projet « Egalité des chances et sécurisation des parcours pour les jeunes en situation de handicap » (partenariat trans-sectoriel)*

Des effets de décloisonnement des structures, en interne comme en externe

84% des porteurs de projets indiquent que les projets Erasmus + ou EFTLV ont généré des changements au sein de leur organisation.

Les projets E+ et EFTLV menés dans votre organisation ont-ils généré des changements au sein de votre organisation ?

	Nb	% cit.
Oui	**95**	**84%**
Non	**18**	**16%**
Total	**113**	**100%**



Certains porteurs de projet et partenaires interrogés ont évoqué des effets de décloisonnement observés en conséquence de la mise en œuvre des projets, qui ont abouti au **développement de nouvelles habitudes de travail**. Ces décloisonnements s'observent à la fois :

- **En interne**, c'est-à-dire entre les professionnels des structures partenaires, lorsque le projet mobilise plusieurs services qui n'étaient pas habitués à travailler de concert ;
- **En externe,** avec à la fois le développement de nouveaux partenariats locaux, nationaux et internationaux.

> *Moi je suis au département production animale. Dans notre quotidien, on prend moins le temps de connaitre les collègues, mais dans un projet comme ça, c'est important de passer du temps avec eux. Je trouve que le projet a créé un dynamisme en interne à l'école : c'est vraiment agréable. Ce genre de projet, c'est indispensable pour pouvoir mobiliser les gens dans les différents départements.*
>
> *Enseignant-chercheur, participant au projet « Livestock and dairy production management in emerging countries » (Projet de l'enseignement supérieur)*
>
> *On a élargi nos réseaux en dehors du monde commercial. Déjà, le fait de travailler avec une université, c'était une première pour nous, et en ce moment on travaille sur un article qui va être publié dans une revue scientifique… On a aussi participé récemment à un salon sur le thème du handicap, avec des organismes publics et des associations.*
>
> *Porteur du projet « Adaptive learning solutions » (partenariat de l'enseignement scolaire)*
>
> *Pendant le projet, on a mis en place un groupe de travail régional qui réunit les instituteurs et professeurs des établissements français, 3 ou 4 fois par an. Ils travaillent dans le cadre d'ateliers de recherche-action, sur des jeux ou des méthodes. Les instituteurs sont pour la plupart issus de petites écoles rurales, et ils apprécient de pouvoir se retrouver sur ces ateliers. Ça rompt leur isolement.*
>
> *Porteur du projet « Teaching Ecology through apps » (Partenariat de l'enseignement*

scolaire)

> *Le projet nous a fait rencontrer une association avec laquelle on travaille aujourd'hui. C'est une association qui organise des activités de loisirs avec des publics isolés socialement. On a des membres de l'association qui ont participé à nos ateliers, et on a pris contact avec l'association, avec laquelle on développe un partenariat. »*
>
> *Porteur du projet « Gamification for hard-to-reach adults » (partenariat trans-sectoriel)*

À ce propos, un porteur de projet évoque également le développement en compétences que ce décloisonnement implique, notamment à propos de **l'usage de l'anglais** pour les professeurs de son établissement (une école d'ingénieur) :

> *Pour certains professeurs, notamment les professeurs d'établissements français ou roumains, le fait de donner des cours en anglais, c'était un gros challenge, mais ça a bien marché. On a vu l'évolution entre la première et la deuxième session. Ils ont gagné beaucoup de confiance en anglais, et ça leur permet de se projeter, car l'école va sans doute ouvrir des cursus permanents en anglais.*
>
> *Un porteur de projet*

6.4 Sur un territoire, le développement de multiples projets européens suite au succès d'un projet de partenariat

Suite au succès du festival littéraire organisé à Saint-Clémentin, dans le cadre du projet *« Literature for life »*, **le bouche-à-oreille a provoqué des sollicitations nombreuses auprès de la coordinatrice du projet**, de la part d'acteurs du territoire souhaitant développer à leur tour des projets et bénéficier d'une aide de sa part dans le montage du dossier. La coordinatrice du projet, une femme retraitée ayant fait carrière dans le secteur des projets européens, a accepté d'**aider bénévolement les acteurs à monter leurs projets**. Divers acteurs l'ont sollicitée, dont l'office du tourisme, une association de jeunesse, des entreprises sociales… Parmi les projets montés, 4 projets ont déjà été approuvés et sont aujourd'hui en cours dans le territoire de Saint-Clémentin.

> *Depuis le projet de Saint Clémentin, j'ai souvent des gens qui viennent sonner à ma porte pour me demander de l'aide pour monter des projets !*
>
> *Porteur du projet « Literature for life » (Partenariat de l'éducation des adultes)*

6.5 Synthèse de la section

Seuls les projets incluant une expérimentation de terrain touchent directement les publics. Or, plus d'un tiers des projets étudiés s'adressent principalement aux professionnels et ne comprennent dès lors pas de mise en œuvre pratique auprès des publics. L'impact de ces projets sur les publics sera nécessairement plus indirect et intermédié, en tout état de cause non mesurables à ce stade.

Les mobilités constituent des temps forts des projets et tendent à renforcer leurs impacts par l'expérience marquante qu'ils offrent. Leurs effets sont particulièrement marqués sur les

publics prioritaires : on observe à ce titre des effets positifs sur la confiance en soi, l'ouverture interculturelle, mais également sur l'orientation vers de nouveaux métiers.

Les projets qui prévoient une association des publics procèdent le plus souvent sur une base volontaire : soit auprès des publics directement, soit auprès de leurs encadrants (enseignants, responsables de groupe…). Ces projets ont développé des pédagogies adaptées à des publics qui ont des besoins spécifiques, souvent en s'appuyant sur des outils numériques ou par la pédagogie par projet.

La majorité des projets contribue à un rapprochement entre les acteurs de la formation et du marché du travail. Toutefois, ce rapprochement est généralement limité à une meilleure interconnaissance des acteurs, ou bien une meilleure prise en compte des attentes des entreprises dans le développement de solutions de formation. Les contacts entre les publics bénéficiaires et les entreprises sont rares en général, et plus fréquents pour les projets portés par des établissements d'enseignement supérieur.

7 Des projets ayant vocation à être poursuivis de façon durable

Enjeux de recherche

Une diffusion efficace à un maximum d'utilisateurs potentiels doit contribuer à dégager un retour sur investissement. Ainsi la diffusion, l'exploitation et la pérennisation des résultats concourent à un impact plus large du projet, impact à moyen et long termes.

Quels sont les premiers effets de la diffusion des projets de partenariat?

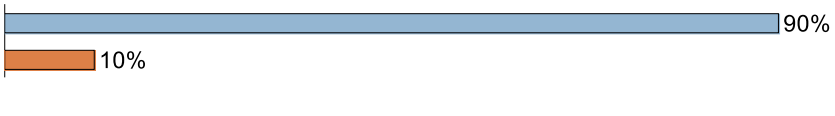
Par quels moyens les résultats sont-ils pérennisés à l'issue du financement Erasmus + ? Les financements complémentaires (autofinancement, cofinancement) au financement Erasmus + permettent-ils de pérenniser les résultats de projets?

7.1 La pérennisation de l'utilisation des outils/pratiques/méthodes développés

Une intention ferme des porteurs de projets de poursuivre l'utilisation des outils et méthodes, sans garantie d'être suivis par leurs partenaires

Depuis le début du projet, votre organisation a-t-elle engagé des actions susceptibles de prolonger les effets du projet ?

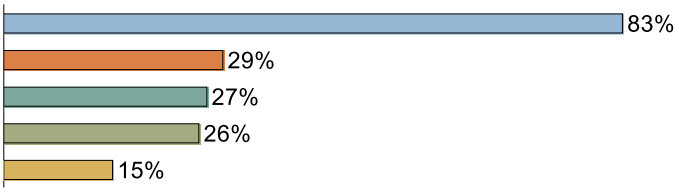
	Nb	% obs.
Oui	**95**	**90%**
Non	**11**	**10%**
Total	**106**	**100%**



Source : Enquête porteurs, Pluricité.

Merci de préciser lesquelles ? (Plusieurs réponses possibles)

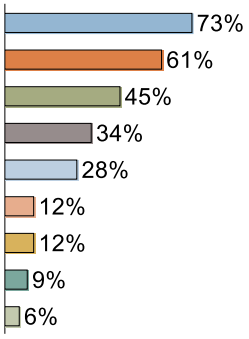
	Nb	% obs.
Communication ciblée	**79**	**83%**
Autofinancement	**28**	**29%**
Autre	**26**	**27%**
Financements publics	**25**	**26%**
Financements privés	**14**	**15%**
Total	**95**	



Source : Enquête porteurs, Pluricité. Plusieurs réponses possibles. 95 répondants, 172 réponses.

Quels sont les principaux défis pour la pérennisation des effets de votre projet ? (trois réponses possibles)

	Nb	% obs.
Les financements	82	73%
La dynamique de partenariat sur la durée	69	61%
L'accès aux publics, leur adhésion	51	45%
La conviction des décideurs	38	34%
Le maintien des compétences dans les organisations participantes	32	28%
Les changements structurels dans votre organisation	13	12%
L'accès à des ressources particulières	13	12%
Les évolutions technologiques	10	9%
Autre	7	6%
Total	**113**	



Source : Enquête porteurs, Pluricité. Trois réponses possibles. 113 répondants, 315 réponses.

La pérennisation des outils, pratiques et méthodes développés dans le cadre des projets est **un enjeu fort pour les porteurs de projets et leurs partenaires**. 89% des porteurs de projets déclarent ainsi avoir engagé des actions susceptibles de prolonger ses effets ; toutefois ces actions restent assez peu engageantes dans la grande majorité des cas, 83% des porteurs de projets concernés évoquant des actions de communication en ce sens, tandis que moins de 30% évoquent la recherche d'autres solutions de financement.

Toutefois, **la pérennisation des outils/pratiques/méthodes se heurte à plusieurs freins**. Selon l'enquête, l'accès aux financements constitue le défi à la pérennisation le plus couramment relevé par les porteurs de projets (73% d'entre eux), mais la capacité à conserver la dynamique de partenariat sur la durée est également relevée comme un défi significatif, identifié par 71% d'entre eux. Le troisième défi qui se distingue particulièrement est la capacité à mettre les outils/méthodes/pratiques à disposition des publics sur la durée et à maintenir leur adhésion à ces outils (45% des porteurs de projets y font référence). Les proportions sont remarquablement semblables pour tous les secteurs.

Les analyses qualitatives ont corroboré ces constats et ont permis d'identifier d'autres freins à la pérennisation, notamment :

- **Des contraintes de temps** liées à l'investissement personnel important nécessaire à la dynamique, qui peut difficilement être soutenu en dehors d'un cadre partenarial ;
- **Des freins liés aux évolutions des priorités des structures**, qui une fois les projets terminés, ont tendance à se tourner vers de nouveaux projets ;
- **Des freins potentiels liés à des incertitudes techniques ou administratives** (ex : incertitudes liées à la possibilité de faire certifier les référentiels ou modules de formation, incertitudes concernant la faisabilité technique de certains outils expérimentaux, etc.).

Dans le cadre de l'analyse qualitative, les porteurs de projets ainsi que les partenaires interrogés ont également été **quasi-unanimes dans leur intention de continuer à utiliser les produits et méthodes** développés dans le cadre des projets. Ceux-ci soulignent que ces

outils ont été **créés « sur-mesure »** pour répondre à leurs besoins et leur sont dès lors tout à fait utiles.

Les acteurs interrogés, tout en admettant ne pas pouvoir prévoir avec précision les modalités d'usage exactes de l'ensemble des produits et méthodes développés sur le long terme, indiquent pour la plupart souhaiter intégrer les outils et méthodes développées (modules de formation, jeux…) dans leurs usagers et faire un effort de diffusion, en interne, des guides pratiques et méthodologiques afin de renouveler les connaissances des personnels.

Pour favoriser la pérennisation, plusieurs partenaires **se sont organisés, sur le plan individuel ou collectif, pour favoriser la poursuite du travail engagé** en l'intégrant à leurs activités habituelles :

> *Tous les pays ont recruté un noyau de profs partants pour l'aventure. C'est sur eux que l'on compte pour pérenniser les recherches et l'utilisation des outils en classe. On a un groupe de professeurs ressources que l'on va continuer à animer, pour poursuivre les recherches pédagogiques. La plupart des membres du groupe sont directeurs d'établissement, et nous souhaitons qu'ils soient les ambassadeurs des pratiques au sein de leur établissement.*
>
> *Porteur du projet « Teaching Ecology through apps » (Partenariat de l'enseignement scolaire)*

> *On est en train d'étudier deux possibilités qui s'offrent à nous : soit on intègre le module en option. Tous les étudiants pourraient y avoir accès. Soit on l'intègre entièrement dans l'offre de formation en anglais qu'on envisage de mettre en place.*
>
> *Porteur du projet « Livestock and dairy production management in emerging countries » (Projet de l'enseignement supérieur)*

> *Depuis le projet, j'ai une collègue qui ne travaille presque plus qu'avec des activités ludifiées*
>
> *Porteur de projet « Gamification for hard-to-reach adults » (partenariat trans-sectoriel)*

Illustration : un ensemble d'actions envisagées pour poursuivre et faire progresser le travail entamé dans le projet

Le projet *« Recueil de Cas pratiques pour Conseillers en Insertion professionnelle des Travailleurs Handicapés »* a consisté en la mise en œuvre d'une vaste enquête auprès de conseillers en insertion dédiés aux travailleurs handicapés visant à recueillir les meilleures pratiques professionnelles.

Le porteur de projet souhaite non seulement poursuivre le projet mais également continuer à le faire évoluer. Diverses propositions sont actuellement à l'étude, dont les principales sont les suivantes :

- Créer un forum en ligne permettant aux participants de soumettre des exemples de cas concrets pouvant inspirer des bonnes pratiques
- Solliciter d'autres pays pour participer au recueil de bonnes pratiques, par l'intermédiaire d'un site par exemple
- Créer un forum international destiné à des conseillers et/ou formateurs, au sein duquel les conseillers pourraient échanger sur leurs pratiques
- Mettre en ligne des vidéos explicatives présentant des bonnes pratiques d'accompagnement
- Etendre le recueil de pratiques aux entreprises, aux personnes en situation de handicap et à leurs proches
- Poursuivre les efforts de dissémination pour faire connaître le projet

Des freins à la poursuite de la dynamique

Les porteurs de projet ne disposent toutefois **pas de garantie** de cette pérennisation au sein des structures partenaires, l'utilisation des outils **reposant principalement sur les intérêts que trouveront les partenaires à en faire usage**.

De plus, les projets de partenariats offrent **un cadre structurel, partenarial et financier à la réalisation des actions, qui disparaît** à leur clôture, pouvant entraîner une réduction de l'engagement des professionnels dans l'objectif poursuivi.

> *Depuis la fin du projet, on est revenu dans un train-train. On continue à utiliser la méthode quand on en a l'occasion, mais c'est des projets moins importants et qui restent dans le cadre scolaire.*
>
> *Professeur de College, participant au projet « Lifeskills - Learning and Innovation through Foreign languages and Entrepreneurship Skills » (partenariat trans-sectoriel)*

Illustration : les freins financiers rencontrés par les partenaires (ICCS)

Dès l'origine du projet « *International Creative Soundtrack Studies* », l'ambition était de créer un Master conjoint avec le soutien de l'UE : toutefois, des ressources financières supplémentaires sont nécessaires aux partenaires du projet pour pouvoir installer durablement ce cursus.

Plusieurs solutions sont donc à l'étude trouver de nouvelles sources de financement:

- L'accès à des financements européens dédiés aux Masters conjoints ;
- L'accès à des financements européens à travers d'autres programmes ;
- L'accès à des financements nationaux, qui constituent toutefois une solution de dernier recours, car cela entraîne des distorsions entre les participants nationaux et issus des établissements partenaires, des contraintes d'éligibilité des dépenses, d'annualité et de reporting, qui poseraient notamment des difficultés dans la mise en place des mobilités, qui sont au cœur du projet.

> *La certification, ce n'est pas encore fait, mais ça fait partie du projet. C'est la raison pour laquelle on travaille avec l'INHNI et le ministère de l'agriculture… On fait ce qu'on peut auprès d'eux : chacun doit faire l'effort de vérifier ce qui est possible. Peut-être que ce ne sera pas possible dans tous les pays.*
>
> *Porteur du projet « Learning and get qualified to be recognized by doing » (Partenariat de la formation professionnelle)*

7.2 Le développement de nouveaux projets européens, principal débouché évoqué pour poursuivre les partenariats

Un certain nombre de projets de partenariats étudiés s'inscrivent déjà dans le prolongement de projets européens menés dans le passé autour de partenariats entièrement ou partiellement similaires. Nombre de partenaires ont, du fait de leur expérience passée, pris **l'habitude de s'appuyer sur les programmes européens pour structurer leurs partenariats** et leurs projets transnationaux.

Dès lors, la plupart des acteurs interrogés ayant émis l'intention de poursuivre des relations de partenariat étroites avec leurs partenaires ont évoqué **cette possibilité à travers le prisme des programmes européens**.

A noter qu'une partie d'entre eux souhaite **s'appuyer sur les outils développés** dans le cadre de leur projet pour les faire évoluer dans le cadre d'un nouveau projet, par exemple en l'appliquant à des publics différents.

> *Pendant notre visite en Ecosse, on a établi des contacts avec un institut d'ingénieurs. On a envoyé une demande de financement pour y aller, parce que nous avons des sections mécaniques et eux viennent justement d'ouvrir une section de mécanique. On a demandé des financements à l'agence nationale Erasmus + de Norvège, pour*

envoyer 4 professeurs pour faire du job-shadowing. On commence toujours comme ça pour avoir les premiers contacts, et après, on peut réfléchir à la possibilité de faire un grand projet.

Portenaire du projet « Winds and Tides » (Partenariat trans-sectoriel)

Avec les partenaires, on aimerait bien faire un autre projet. On va déjà terminer celui-là, mais on a parlé de monter un autre projet, en gardant le même partenariat. Pour l'instant, on a parlé de la thématique des sciences outdoor. En tout cas, nos liens ont vocation à perdurer. Il y avait déjà des liens anciens avant le projet.

Porteur du projet « Teaching Ecology through apps » (Partenariat de l'enseignement scolaire)

On travaille sur un projet qu'on développe avec une partie des partenaires du projet Gamification avec qui on s'est bien entendus. L'objectif est de mobiliser le même type d'outils mais cette fois avec des publics différents : les NEETs et les seniors.

Porteur du projet « Gamification for hard-to-reach adults » (partenariat trans-sectoriel)

7.3 La diffusion des résultats : la condition nécessaire pour un impact marqué des projets

La diffusion des résultats des projets, et notamment des outils/pratiques/méthodes ayant été développées, constitue **un enjeu majeur** dans la mesure où les impacts des projets ont vocation à **s'étendre au-delà des structures les ayant mis en œuvre**. Dès lors, **en complément de la mise en ligne de l'ensemble des outils** développés dans le cadre des projets, qui ne garantit pas la visibilité ni l'utilisation de ces derniers, les acteurs effectuent un travail important de **promotion de leurs projets**.

Les acteurs interrogés ont pour la plupart mené, tout au long de leurs projets, des actions de dissémination visant à **faire la promotion de leurs projets**. Les évènements de dissémination se font le plus souvent à l'occasion des réunions transnationales de clôture des différentes phases du projet. Ces actions prennent le plus souvent la forme d'**évènements majeurs** ayant un rayonnement régional, voire national. Par ailleurs, **en dehors de ces temps forts**, nombre de partenaires cherchent des opportunités de participer, sur leurs territoires respectifs, à **des manifestations leur permettant de promouvoir leurs projets**.

À titre d'exemple, les partenaires du projet *« Egalité des chances et sécurisation des parcours pour les jeunes en situation de handicap »*, qui vise à promouvoir des pratiques nouvelles dans le champ de l'accompagnement des personnes handicapées vers l'emploi, ont organisé **deux évènements de dissémination, au Parlement européen et à l'UNESCO.**

Illustration : un évènement de dissémination associé à un forum de recrutement au sein du Parlement européen

Un évènement de dissémination a été organisé au Parlement européen par les membres du projet de partenariat *« Egalité des chances et sécurisation des parcours, pour les jeunes en situation de handicap »* (DESC).

Il a fait suite à la livraison du premier livrable du projet : un guide de bonnes pratiques, co-écrit par les quatre partenaires, recueil de bonnes pratiques obtenues auprès d'acteurs dans toute l'Europe et au-delà.

Le guide comporte un ensemble de recommandations politiques et techniques, qui ont été restituées au Parlement européen en 2015. A cette occasion, un grand nombre d'acteurs ont été conviés, composés de 30% d'entreprises, 30% d'élus européens et 30% d'organes de la société civile.

En parallèle, un forum « job-dating » destiné en particulier à des personnes en situation de handicap a été organisé dans l'enceinte du Parlement européen.

Chaque partenaire a mobilisé l'ensemble de son réseau pour faire venir des acteurs-ressources, et notamment des entreprises, à cet évènement.

Les partenaires interrogés font état, pour la plupart d'entre eux de **calendriers de communication et de dissémination très denses**.

> *Le succès du projet nous a un peu dépassé, on ne s'attendait pas à ça. On a été contacté par plusieurs entreprises qui s'intéressent à notre projet, alors que les outils ne sont pas encore au point. On a même été contactés par le cabinet McKinsey qui s'intéresse à nos développements.*
>
> *Porteur du projet « Vocational Itinerary in Training and Education in Agriculture » (Partenariat de la formation professionnelle)*

Certains porteurs de projets reconnaissent toutefois ne pas pouvoir être certains de l'utilisation qui va être faite des outils disséminés auprès des structures ciblées :

> *Savoir si tous les conseillers vont utiliser l'outil, c'est la question à 100 000 euros ! Ce que je peux vous dire, c'est qu'on va faire le maximum pour que l'outil soit connu par les autres structures d'accompagnement à la mobilité, mais on ne peut pas savoir comment ils vont l'utiliser.*
>
> *Porteur de projet « Le Renouveau de la Mobilité Transnationale » (partenariat trans-sectoriel)*

7.4 Synthèse de la section

La pérennisation des projets constitue en soi un objectif équivoque. La continuation des projets au-delà du projet de partenariat est la fois porteuse d'espoir pour une plus grande diffusion des bonnes pratiques élaborées, mais aussi le marqueur que ces pratiques ne sont pas encore intégrées. Pourtant, la capacité à diffuser dans les organisations ne semble pas directement liée à la maturité des projets.

Parmi les projets les plus prometteurs, le mode de pérennisation le plus fréquemment évoqué est la recherche de nouveaux financements européens, tandis que l'intégration des pratiques dans l'usage courant des organisations paraît encore lointaine. Cette perspective soutient une vision de projets de partenariats très innovants, très en amont des pratiques. Toutefois, le « chemin » pouvant déboucher à une adoption des produits et méthodes à une échelle significative est peu balisé, éclairé au mieux par des actions de diffusions auprès de publics larges, essentiellement professionnels, n'ayant pas été initialement associés aux projets.

La pérennisation de l'utilisation des outils/pratiques/méthodes repose principalement sur les intérêts que trouveront les partenaires à faire usage des outils/méthodes sur la durée et sur leur bonne volonté dans cette démarche. L'étude est trop précoce pour tirer des enseignements sur ce point, mais les éléments collectés montrent que l'enjeu reste entier, l'adoption par les organisations partenaires n'étant que rarement acquise.

La pérennisation du partenariat transnational, en dehors du cadre du projet Erasmus +, est facilitée lorsque les partenaires appartiennent à des réseaux européens communs dans le cadre desquels ils seront amenés à se retrouver et le cas échéant, à mettre en place de nouveaux projets (ex : les partenaires du projet *« DESC – Egalité des chances dans l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap »* appartiennent au réseau européen EASPD). Lorsque ce n'est pas le cas, la poursuite des partenariats au niveau transnational apparaît très dépendante du cadre qu'offre le programme Erasmus + (autant sur le plan financier que sur le plan structurel : engagement formalisé, calendrier contraint), d'où un recours courant au développement d'autres projets européens (Projets de partenariats ou autres programmes) pour poursuivre le travail engagé.

La diffusion des résultats des projets et des outils développés est un enjeu fort pour l'impact des projets : leur bonne appropriation est une condition à la production d'effets au-delà du périmètre du consortium. Les acteurs interrogés ont pour la plupart mené, tout au long de leurs projets, des actions de dissémination visant à faire la promotion de leurs projets. L'objectif de ces évènements est de sensibiliser, à grande échelle, les acteurs susceptibles d'être concernés par les projets. Toutefois, les effets de ces actions sont difficiles à évaluer : les acteurs interrogés font état d'un intérêt variable des partenaires/publics lors des actions de dissémination mises en place.

8 Synthèse des différentes formes de valeurs ajoutées des partenariats

L'étude des partenariats montre un grand nombre de configurations particulières des projets, qui présentent chacun une situation unique par les types d'innovation, les complémentarités entre partenaires, les publics touchés.

Plusieurs formes de valeurs ajoutées sont distinguées à l'analyse, chaque projet pouvant se réclamer d'une ou plusieurs formes. Six formes sont identifiées.

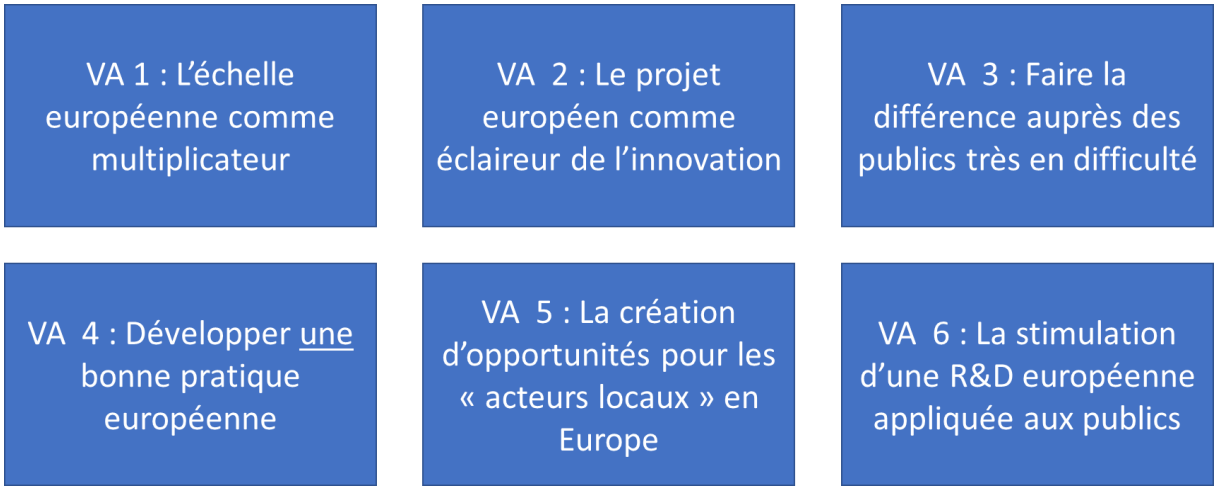


Figure 9: Six formes de valeurs ajoutées des partenariats

Valeur ajoutée 1 : L'échelle européenne comme multiplicateur

Cette forme de valeur ajoutée se concrétise par une extension de la capacité d'action des acteurs sous l'effet du partenariat européen.

Le partenariat leur offre principalement une mutualisation ET une augmentation de moyens pour mettre en place leur projet de plus grande échelle.

En outre, le caractère trans-national ou trans-sectoriel a un effet qualitatif par la génération de nouvelles idées susceptibles d'être intégrées dans le projet.

L'action n'est pas nécessairement très innovante, et concourt aux objectifs usuels des partenaires. Elle aurait pu être mise en œuvre dans un cadre national/régional, mais le projet de partenariat lui donne une envergure supérieure et crée les conditions pour la réalisation des productions de meilleure qualité.

Valeur ajoutée 2 : Le projet européen comme éclaireur de l'innovation

Cette forme de valeur ajoutée se matérialise par la création d'un espace propice à l'innovation au sein des organisations, appelé à s'étendre progressivement au-delà du projet.

Le projet de partenariat créé un espace protégé pour l'innovation et autorise des expérimentations, parfois audacieuses, qui rencontreraient trop d'obstacles dans les activités courantes des organisations (manque de moyens, résistances, efforts de conviction trop

important, risques, etc.). Il facilite ces innovations par les moyens propres du projet, mais aussi par un effet de légitimation apporté par le soutien européen.

Le projet de partenariat offre la possibilité de démontrer l'efficacité ou la pertinence des innovations expérimentées par leur mise en œuvre concrète à l'échelle européenne, dans plusieurs structures aux contextes différents.

Cette valeur ajoutée se matérialise si une partie au moins du projet est finalement intégrée dans les pratiques courantes des organisations partenaires.

Il est plus rare que ces innovations puissent être exportées au-delà des partenaires du projet (notamment dans le cas de contenus pédagogiques spécifiques), dans la mesure où les produits créés correspondent précisément aux orientations des structures partenaires. Il est parfois nécessaire de réaliser plusieurs projets successifs pour renforcer les chances d'intégration et / ou de débordement des innovations développées par les projets.

Valeur ajoutée 3 : Faire la différence auprès de publics très en difficultés

Cette forme de valeur ajoutée se produit pour les projets qui proposent un accompagnement de public habituellement peu ou mal accompagnés par les dispositifs de droit commun.

Ils comportent une dimension d'innovation de méthode importante, car ces publics ont des besoins différenciés, mal pris en compte par les méthodes usuelles.

L'effet du projet est essentiellement limité à ses publics directement touchés, pendant la durée du projet. Les possibilités de réplication ou de pérennisation en dehors d'un projet européen est difficilement envisageable, mais une diffusion d'une partie de la « recette » d'accompagnement est systématiquement recherchée.

Valeur ajoutée 4 : Développer une bonne pratique européenne

Cette forme de valeur ajoutée repose sur l'identification d'une bonne pratique et sa diffusion, à l'échelle européenne. A l'échelle européenne, distinguer une pratique particulièrement intéressante et nouvelle pour une large partie des acteurs de l'Union est particulièrement exigeant. Sa diffusion à l'échelle européenne est un deuxième défi tout aussi important.

Le projet de partenariat permet à un acteur de développer et diffuser une pratique particulièrement intéressante (pour l'innovation, pour les publics), sous conditions :

- La « bonne pratique » est bien identifiée, en amont, portée ET mise en œuvre par les partenaires du projet (depuis le partenaire « source » vers le partenaire « cible »).
- La « bonne pratique » fait vraiment une différence : elle modifie nettement les usages, avec des effets patents. Elle provoque généralement des résistances car elle bouscule les habitudes.

Cette valeur ajoutée se matérialise, à l'échelle européenne, si la pratique est pérennisée dans le fonctionnement normal des organisations et diffusée auprès d'autres structures similaires qui pourraient l'adopter.

Valeur ajoutée 5 : La création d'opportunités pour les « acteurs locaux » en Europe

Cette forme de valeur ajoutée est observée lorsque des projets insèrent des acteurs très locaux (petits, sans réseaux) dans des logiques « projet » avec des structures au rayonnement européen.

Le montage de projets de partenariat est une tâche exigeante qui n'est pas à la portée de toutes les organisations. De nombreuses organisations n'ont en pratique guère de capacité à monter et piloter des actions en « mode projet », même à une échelle nationale ou régionales.

Les projets de partenariats, en autorisant un grand nombre de partenaires par projet ont occasionnellement associé de « petits » acteurs au rayonnement local, leur donnant un accès à une dimension européenne et des ressources autrement inaccessibles.

Le projet permet d'ouvrir les acteurs locaux sur l'extérieur, de les amener à travailler en mode projet avec d'autres structures (de tailles et de secteurs divers), en particulier avec des structures universitaires.

Un exemple typique est apporté par les collaborations entre des acteurs locaux (écoles, associations locales) et des acteurs de recherche (universités), dans le but de mettre en pratique des méthodes ou des outils.

Valeur ajoutée 6 : La stimulation d'une Recherche & Développement européenne appliquée aux publics

Cette forme de valeur ajoutée repose sur la continuité entre le développement d'innovation jusqu'à leur mise en œuvre expérimentale et le retour d'expérience.

Il s'agit de projets qui s'appuient sur le programme européen pour financer des projets de R&D incluant les publics spécifiques (par ex. en écoles adaptées).

La mise en place d'une expérimentation de terrain implique l'intervention d'acteurs très différents les uns des autres (entreprise, universités, association, écoles…), soulignant une plus-value trans-sectorielle importante. La production d'un retour d'expérience est indispensable, dans une véritable logique de recherche & développement.

Ces projets contribuent en outre à rapprocher théorie et pratique, par l'expérimentation sur le terrain, auprès des publics.

9 Conclusions générales

Une diversité assumée

Les projets inscrits dans le dispositif « Partenariats Stratégiques » se caractérisent par **une grande diversité**, qui s'exprime sous différentes formes : les profils des porteurs et de leurs partenaires, le nombre de partenariats, les secteurs d'activités visés, les types d'innovations développées, les publics ciblés, ou encore le niveau de proximité avec le monde économique.

Cette diversité, qui est le principe même des projets de partenariats, s'inscrit toutefois dans une finalité commune : celle de **rendre possible une expérience partenariale trans-nationale et trans-sectorielle**, soudée autour de projets portés par une multiplicité d'acteurs. Au sein de cette diversité se dégage un ensemble de tendances communes, présentées dans cette conclusion à grands traits.

Le décloisonnement des initiatives à des échelles transnationale et trans-sectorielle

Les projets déployés dans le cadre du programme ont été mis en œuvre **au plus près des territoires** mais **sur une échelle transnationale**, portés par des acteurs aux caractéristiques et aspirations diverses mais engagés dans une démarche d'ouverture sur l'extérieur similaire.

L'étude a mis l'accent sur le fait que les projets de partenariats ont permis à des organisations de **bâtir ou de renforcer des habitudes de travail communes**, facilitées par le cadre structurel et financier offert par le programme ; malgré leurs différences (en termes de statuts, de taille, etc.) et malgré la distance qui les séparent, les acteurs ont bâti leurs projets sur la base d'enjeux partagés, s'appuyant sur **différentes formes de complémentarités**.

On note qu'une part significative des projets de partenariats s'inscrit dans **une logique trans-sectorielle**, qui se caractérise par des partenariats composés d'acteurs issus de secteurs d'activités variés. En offrant un cadre permettant aux partenaires de partager leurs expertises respectives au service d'un projet commun, les projets de partenariats participent au rapprochement entre des parties prenantes de l'enseignement, de la formation, du monde économique ou encore du monde de la recherche. Les projets de partenariats favorisent dès lors le décloisonnement entre les secteurs d'activités et les cultures professionnelles, ouvrant la voie à l'innovation et à la construction de nouvelles complémentarités.

Le fait que la plupart des acteurs dispose **d'une expérience confirmée en matière de participation à des projets européens**, si elle apparaît comme un levier au bon déroulement des partenariats, pose également la question de l'accessibilité du dispositif à des acteurs non-initiés aux programmes européens.

Un fort accent mis sur l'innovation dans les projets

L'innovation est au cœur des projets déployés. Les innovations portées dans le cadre des projets de partenariats sont presque toutes caractérisées par des combinaisons de plusieurs formes d'innovation. La qualification du besoin – idéalement en lien avec le monde économique et les publics – est dès lors essentielle. La recherche de bonnes pratiques, en

amont du développement de produits, pratiques ou méthodes innovants, est une étape préalable fréquente et déterminante dans le développement d'une innovation.

Les solutions générées sont, dans tous les cas observés, proprement nouvelles, bien qu'elles puissent découler de synthèses d'innovations existantes. Celles-ci ne se distinguent pas nécessairement par leur forme (par ex. un curricula, des supports de formations, etc.) mais sont le plus souvent le fruit de modalités d'élaboration (par ex. un support de formation élaboré avec les entreprises, les publics, etc.) qui permettent de développer des contenus originaux.

On note qu'il existe toutefois **un risque d'hyperspécialisation de ces productions**, dont le contenu est adapté à une configuration précise et la valeur connue d'un petit nombre, pouvant dès lors limiter les capacités de diffusion. Par ailleurs, la récurrence des exercices de « capitalisation des bonnes pratiques » semble témoigner d'une difficulté déjà présente à connaître et utiliser les « innovations de pratiques » déjà existantes.

Les réponses innovantes sur le plan technologiques ou « produits » sont rares, et s'appuient sur un noyau de partenaires particulièrement avancés dans une logique de recherche & développement, que le projet vient dynamiser.

Des effets sur les acteurs

On peut associer les projets de partenariats à une multitude d'effets qui touchent des publics variés.

- Les projets développés provoquent d'abord **des changements au sein même des organisations**, amenant des professionnels à développer de nouvelles méthodes de travail, à mobiliser des outils collaboratifs, à développer de nouvelles compétences (le travail en langue anglaise notamment). Ces effets ne s'observent toutefois pas nécessairement sur les structures dans leur ensemble : les liens tissés à l'externe sont souvent articulés autour d'un nombre limité de professionnels chargés du suivi des projets.
- Les échanges qui se développent dans le cadre des projets constituent en outre des **ressources pour engager des réflexions transversales au sein de chaque structure** : la diversité des points de vue et des pratiques engage les acteurs dans des dynamiques de fertilisation croisée dans la quasi-totalité des projets. Les porteurs de projets et partenaires en tirent des bénéfices variables selon l'alchimie développée au sein des partenariats et la dynamique propre à chaque projet.
- Les outils et les actions concrètes déployés dans le cadre des projets de partenariats correspondent à des besoins identifiés en amont et constituent dès lors **des réponses « sur mesure » aux enjeux des structures**. Ils enrichissent l'offre de services des structures et permettent aux professionnels de développer de nouvelles perspectives de déploiement de leurs activités. Ce sont des nouveautés qui dynamisent leurs activités et leur permettent de faire évoluer les métiers en lien avec des enjeux de terrain.

De multiples valeurs ajoutées

Les projets soutenus à travers le dispositif « Partenariats stratégiques 2014, 2015 » présentent pour la plupart plusieurs formes de valeurs ajoutées, par les types d'innovations recherchées, l'originalité des partenariats, les publics mobilisés ou les nouveautés introduites dans les pratiques professionnelles. Six formes de valeur ajoutées sont analysées en supra.

De très rares projets se distinguent par un seul aspect d'excellence proéminent. À l'analyse, quelques aspects transversaux distinguent les projets a priori plus fertiles pour contribuer aux objectifs généraux du programme Erasmus+ :

- **Les projets qui comportent une phase d'expérimentation déployée auprès des publics** (et non pas seulement auprès des professionnels). Ainsi, les innovations proposées sont plus éprouvées, améliorées par l'expérience, et potentiellement plus réfléchies en amont ; les acteurs étant concentrés sur les exigences d'une mise en œuvre opérationnelle. Par ailleurs, le potentiel de diffusion des innovations est renforcé par le fait que celles-ci ont été mises en œuvre par les professionnels auprès des publics, et que ses effets ont pu être constatés sur le terrain.
- **Les projets qui associent les acteurs économiques** dans le noyau dur du partenariat, depuis l'amont pour l'écoute des besoins jusqu'à l'aval pour le retour d'expérience. Ces projets permettent de répondre aux besoins des acteurs économiques, mais aussi d'aider les porteurs et leurs partenaires à comprendre et formuler leurs besoins, et ainsi à inscrire les solutions proposées dans la durée.
- **Les projets qui répondent spécifiquement aux besoins et enjeux des territoires :** certains projets font office d'exemples en suscitant un véritable intérêt auprès d'acteurs locaux (collectivités, entreprises, établissements…) grâce à une approche sur mesure qui écoute l'ensemble des partenaires dès les phases de conception des solutions.
- **Les projets qui composent un enjeu européen à partir de problématiques nationales**. Alors que les contextes économiques, sociaux et juridiques peuvent être différents, les pratiques nationales peuvent répondre à des enjeux communs (qualité de formation, mobilisation des apprenants, encouragement du dialogue, etc.). Le « pas de côté » est fertile lorsqu'il est structuré par une méthode d'échanges et de capitalisation solide, bien préparée en amont dans chacune des organisations puis étudiée en aval.
- **Les projets qui mobilisent largement les organisations,** au-delà du « noyau dur » de personnes désignées pour suivre le projet. C'est généralement la condition pour offrir les chances d'une diffusion large en interne, mais aussi à l'externe, les professionnels devenant des ambassadeurs des approches développées sur leurs territoires respectifs auprès de leurs réseaux. C'est aussi une garantie d'une pérennisation indépendante de la continuation du soutien financier européen.

10 Annexes

10.1 Liste des livrables associés

Les livrables suivants ont été produits dans le cadre de l'étude :

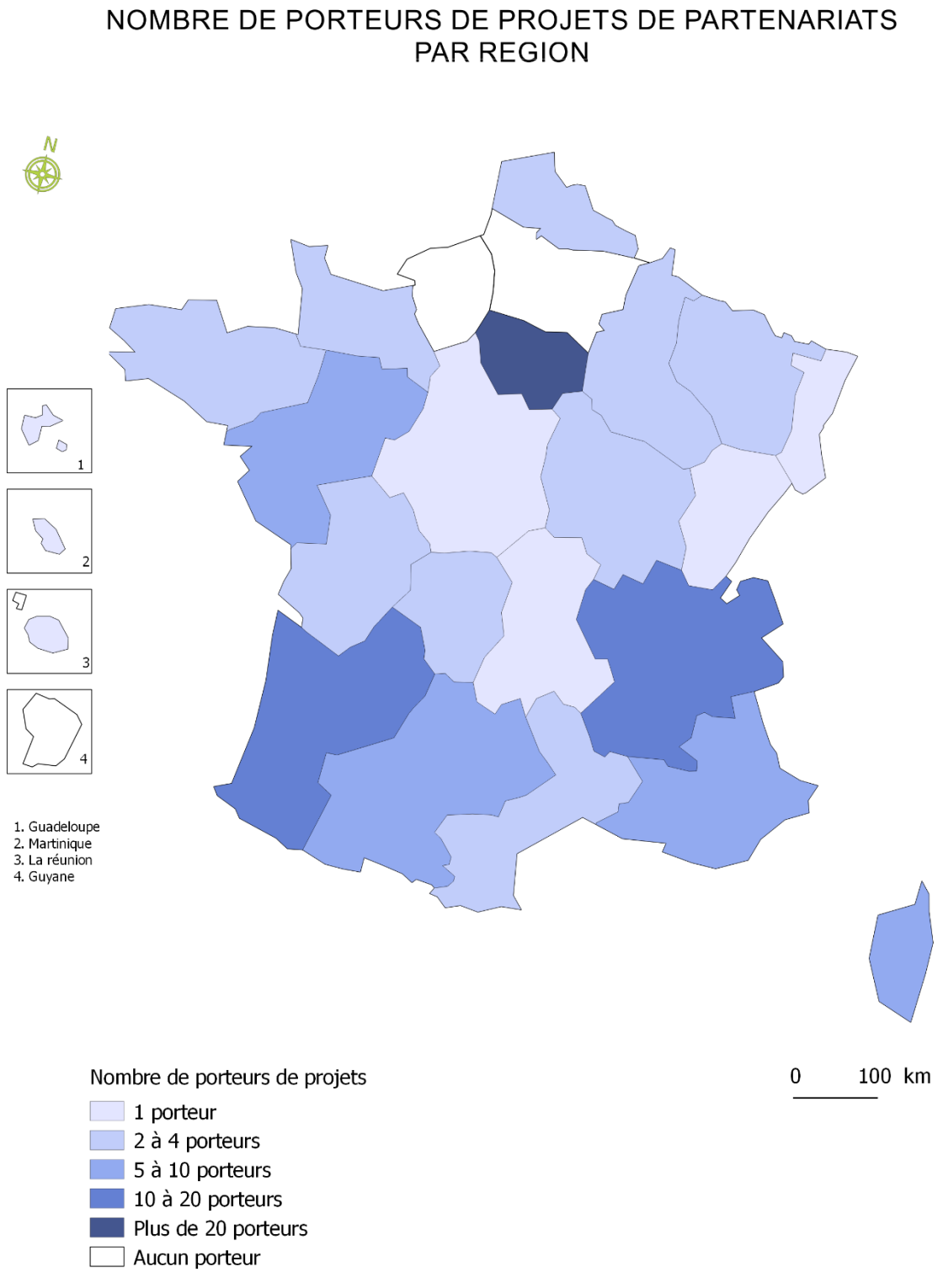
- Note de reporting sur le déroulement et les premiers résultats de l'enquête
- Rapport d'avancement sur les résultats finaux de l'enquête et la stratégie de sélection des cas d'approfondissement (dont grille de quotation des projets)
- Note de reporting sur les entretiens qualitatifs et premiers résultats
- Rapport final
- Synthèse en français et en anglais

10.2 Liste des projets retenus pour l'approfondissement qualitatif

KA200	Learning and Innovation through Foreign languages and Entrepreneurship Skills
KA200	Egalité des chances et sécurisation des parcours, pour les jeunes en situation de handicap, en Europe (DESC)
KA200	Erasmus Plus : le Renouveau de la Mobilité Transnationale, une nouvelle opportunité pour les personnes en insertion et les entreprises (RMT)
KA200	Winds and tides
KA201	Teaching Ecology through Apps : learning Engagement and Fun
KA201	Adaptive Learning System
KA202	Learning and get qualified to be recognized by doing
KA202	Préparer les métiers de demain en milieu rural
KA202	Vocational Itinerary in Training and Education in Agriculture (VITEA)
KA203	PhDs Enhanced for Prospects- ErasmUs Plus (PEP)
KA203	Euro-Med Youth Training and Networking Programme
KA203	International Creative Soundtrack Studies : partenariat stratégique pour le développement d'un programme conjoint européen pour la composition de musique pour l'audiovisuel
KA203	Livestock and dairy production management in emerging countries
KA204	Recueil de Cas pratiques pour Conseillers en Insertion professionnelle des Travailleurs Handicapés (Recar)
KA204	Gamification for hard-to-reach adults : new horizons for re-engaging and re-mobilizing hard-to-reach adults in long-term unemployment situations
KA204	Literature for life (Litfest)
KA204	Creation of a network of facilitators for better living with plants (Netplants)
KA204	Fostering access to land for a new generation of agroecological farmers
KA204	Citizens for Energy transition

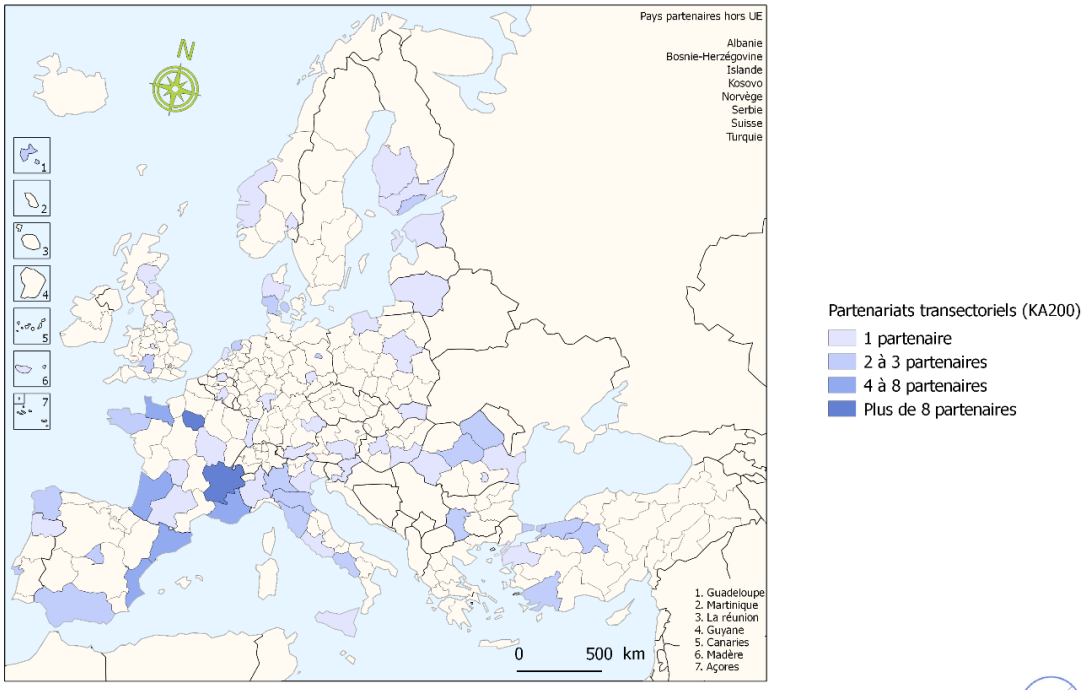
10.3 Cartographies détaillées

Ensemble des porteurs de projets 2014-2015



Projets KA200 (trans-sectoriels)

NOMBRE DE PORTEURS ET PARTENAIRES ASSOCIES AUX PARTENARIATS DU SECTEUR KA200 PAR REGION EUROPEENNE



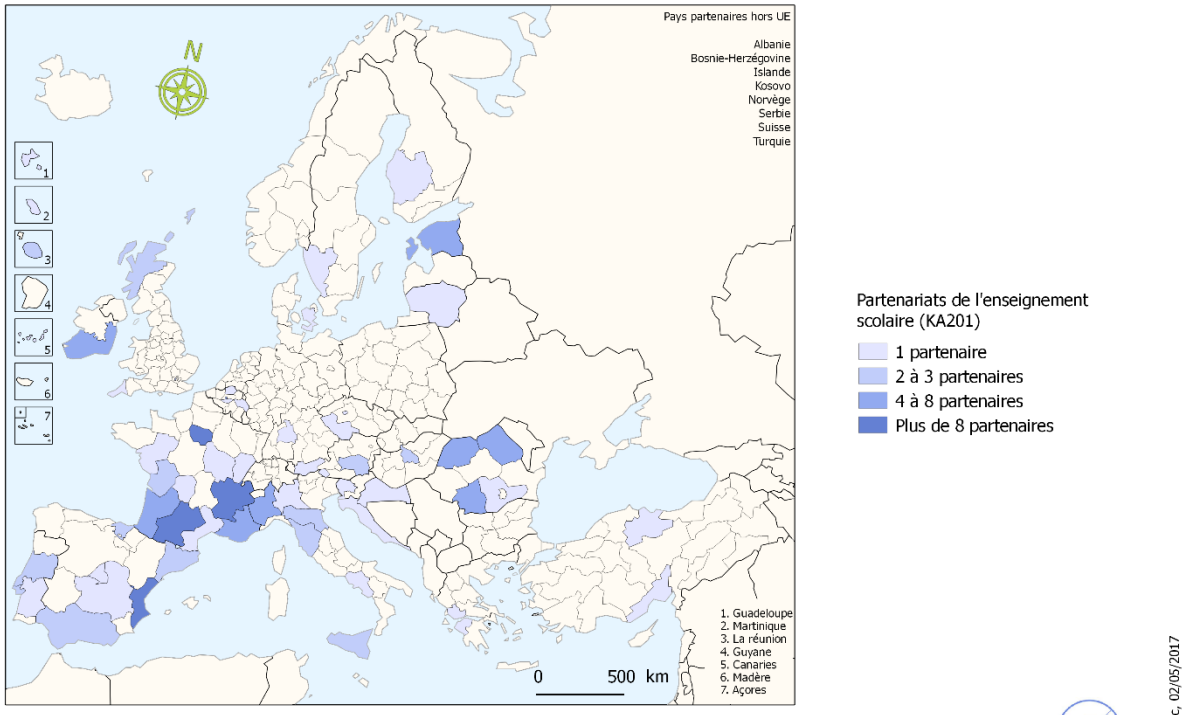
Sources : Données : Agence Erasmus+ France / Education Formation
Fond de carte : UMS le RIATE

SYNOPTIC

Synoptic, 02/05/2017

Projets KA201 (enseignement scolaire)

NOMBRE DE PORTEURS ET PARTENAIRES ASSOCIES AUX PARTENARIATS DU SECTEUR KA201 PAR REGION EUROPEENNE



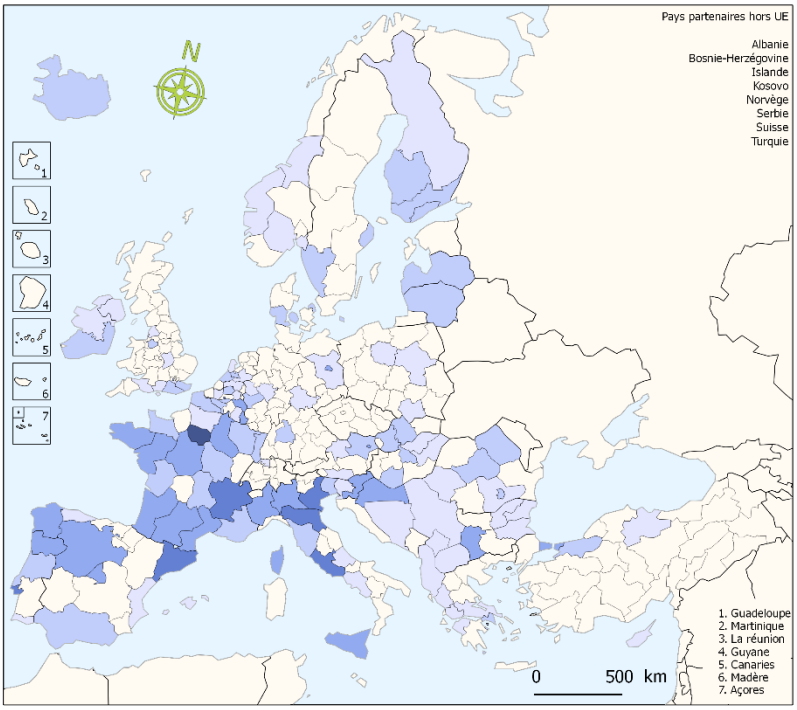
Sources : Données : Agence Erasmus+ France / Education Formation
Fond de carte : UMS le RIATE

SYNOPTIC

Synoptic, 02/05/2017

Projets KA202 (formation professionnelle)

NOMBRE DE PORTEURS ET PARTENAIRES ASSOCIES AUX PARTENARIATS DU SECTEUR KA202 PAR REGION EUROPEENNE



Partenariats de l'enseignement et de la fomation professionnelle (KA202)

- 1 partenaire
- 2 à 3 partenaires
- 4 à 9 partenaires
- 10 à 19 partenaires
- Plus de 20 partenaires

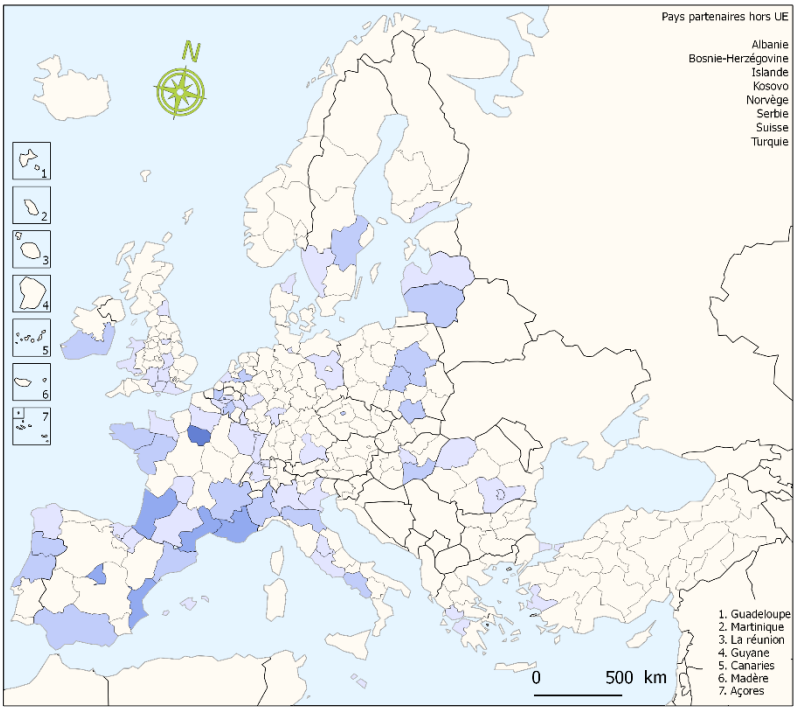
Sources : Données : Agence Erasmus+ France / Education Formation
Fond de carte : UMS le RIATE

SYNOPTIC

Synoptic, 02/05/2017

Projets KA203 (enseignement supérieur)

NOMBRE DE PORTEURS ET PARTENAIRES ASSOCIES AUX PARTENARIATS DU SECTEUR KA203 PAR REGION EUROPEENNE



Partenariats de l'enseignement supérieur (KA203)

- 1 partenaire
- 2 à 3 partenaires
- 4 à 8 partenaires
- Plus de 8 partenaires

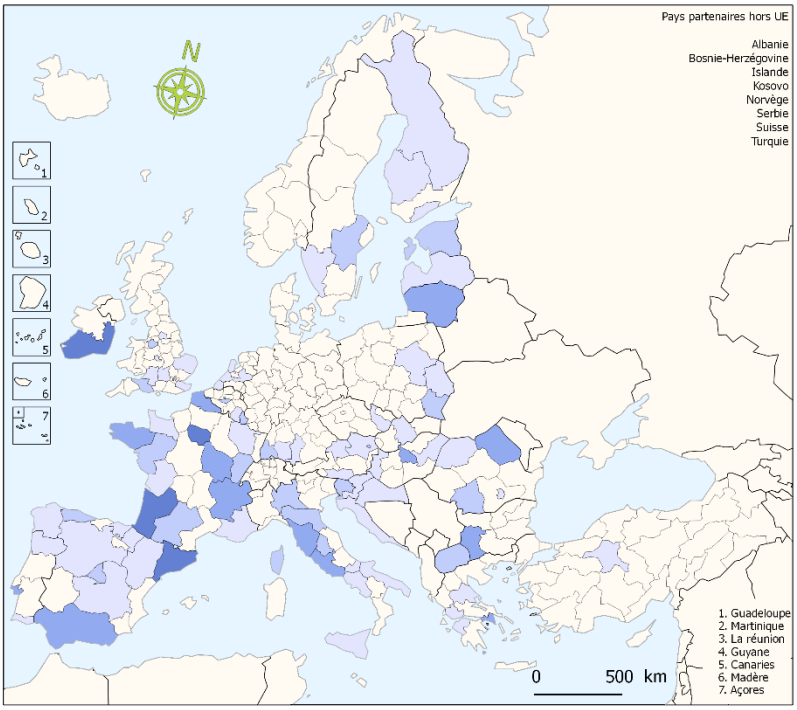
Sources : Données : Agence Erasmus+ France / Education Formation
Fond de carte : UMS le RIATE

SYNOPTIC

Synoptic, 02/05/2017

Projets KA204 (éducation des adultes)

NOMBRE DE PORTEURS ET PARTENAIRES ASSOCIES AUX PARTENARIATS DU SECTEUR KA204 PAR REGION EUROPEENNE



Partenariats de l'éducation des adultes (KA204)

- 1 partenaire
- 2 partenaires
- 3 à 6 partenaires
- Plus de 6 partenaires

Sources : Données : Agence Erasmus+ France / Education Formation
Fond de carte : UMS le RIATE

SYNOPTIC

Synoptic, 02/05/2017