

RAPPORT FINAL

EVALUATION EXTERNE FAIR FUTURE

Renforcement des acteurs d'ECE et structuration du milieu associatif



Charlotte Boisteau, Stéphane Boulc'h, consultants
MAI 2022



OBJECTIFS DE LA MISSION

- Etablir un bilan des performances et influences du programme FAIR Future sur ses bénéficiaires et parties prenantes pour :
 - tirer des leçons des expériences acquises,
 - accroître l'appropriation des résultats par les acteurs,
 - rendre compte au bailleur de fonds et à l'ensemble des autres parties prenantes ;
- Aboutir à des recommandations susceptibles :
 - d'améliorer les pratiques et capacités individuelles et collectives des parties prenantes,
 - d'identifier les besoins et attentes des membres du consortium,
 - de délimiter des perspectives d'évolution pour le consortium, en vue de l'élaboration d'un nouveau programme triennal (2022-2025)

LA MÉTHODOLOGIE

- **Une approche transformative et participative**
- **Un exercice d'évaluation externe mené en deux étapes entre novembre 2021 et mai 2022 :**
 - Une analyse rétrospective :
 - 1 cartographie des acteurs et actions importantes pour chaque structure membre
 - des entretiens individuels ou groupés
 - des visites de terrain ou observations d'événements
 - Une analyse prospective:
 - un atelier prospectif
- **3 grands axes de l'évaluation :**
 - I. L'appropriation de l'ECE par les acteurs d'éducation
 - II. Le renforcement de capacités des acteurs associatifs
 - III. Le fonctionnement du consortium

REMARQUES PRÉALABLES

- Les consultants considèrent 3 catégories de parties prenantes du programme (telles que la NIONG les désigne) :
 - les membres du consortium
 - les partenaires du projet (non-membres du consortium)
 - les associations locales
- Les consultants ne considèrent pas FAIR Future comme une somme d'initiatives mais comme une proposition stratégique globale et cohérente. C'est comme telle qu'elle est appréhendée.
- Par conséquent:
 - aucun.e initiative/activité/outil inclus.e dans le programme n'est considéré.e comme une initiative individuelle ;
 - les constats et recommandations de ce rapport s'adressent indifféremment à l'ensemble des porteurs du programme (CEF et les membres du consortium), auxquels il appartient de déterminer comment les prendre en compte, collectivement ou à l'échelle organisationnelle. Il n'appartient donc pas aux consultants de départager les responsabilités de chaque partie prenante.
- Par ailleurs, il faut noter que les recommandations sont émises dans la perspective d'une seconde phase de FAIR Future (FF2).

L'APPROPRIATION DE L'ECE PAR LES ACTEURS D'ÉDUCATION

L'ÉDUCATION AU COMMERCE ÉQUITABLE : UN SUJET NAISSANT POUR LA PLUPART DES MEMBRES DU CONSORTIUM

Constats

- La réflexion sur l'ECE menée dans le cadre de FAIR Future fait apparaître des différences notoires entre sensibilisation, promotion ou éducation; éducation à la consommation ou éducation au commerce équitable (ECE).
- Auparavant, l'ECE n'était portée que par peu d'acteurs : c'est un pilier de la FADM depuis de nombreuses années. La FADM est d'ailleurs seule habilitée Qualiopi et dispose d'un agrément et d'une convention avec l'Education nationale, faisant d'elle un acteur clé de l'éducation au sein du consortium.
- L'ECE est aujourd'hui comprise et appréhendée parmi les membres du consortium FAIR Future.
- Cette connaissance de l'ECE (et de l'éducation) parmi les membres du consortium est toutefois hétérogène et en cours d'appropriation à l'échelle locale par les relais et partenaires locaux des membres du consortium.

L'ÉDUCATION AU COMMERCE ÉQUITABLE : UN SUJET NAISSANT POUR LA PLUPART DES MEMBRES DU CONSORTIUM

Éléments contextuels ou d'analyse

- L'inscription de l'ECE dans l'article de loi relatif à la définition du commerce équitable (loi ESS de 2014) est extrêmement incitatrice et fédérative pour les membres du consortium : "Les entreprises faisant publiquement état de leur appartenance au commerce équitable participent à des actions de sensibilisation et d'éducation à des modes de production et de consommation socialement et écologiquement durables."
- FAIR Future est aujourd'hui un espace d'ECE bien identifié par les différents collègues d'acteurs au sein du collectif Commerce Equitable France (chef de file du consortium FAIR Future), ce qui est déjà un résultat notoire du programme.
- Tous les membres du consortium FAIR Future n'ont pourtant pas vocation à devenir des acteurs de l'ECE tout en continuant de soutenir le programme :
 - Les membres dont la « mission commerciale » est prioritaire sont moins sensibles à l'ECE que les membres dont c'est une mission essentielle
 - Les financements octroyés par l'AFD le sont sur la ligne ECSI et ne sont pas des financements sectoriels (éducation)
- Tous les membres du consortium FAIR Future ne touchent pas le même public, ce qui constitue un atout d'importance aux vues du changement ultime poursuivi de structuration, soutien et déploiement en France de l'ECE
- La « Charte de l'ECE » produite par les membres du consortium au cours du projet est une excellente porte d'entrée « argumentaire » dont l'élaboration a facilité l'appropriation de l'ECE parmi les membres du consortium et un bon support pour initier des réflexions collectives à l'avenir.
- CEF peut encore développer ses efforts en vue de se doter d'une stratégie d'ECE ambitieuse portée par l'ensemble de ses adhérents qui réponde à l'objectif fixé de Structurer le secteur de l'éducation au commerce équitable en France (OS1) :
 - Viser les membres de CEF au-delà de l'information transmise à l'AG
 - Rendre la thématique transversale dans le projet organisationnel de CEF

L'ÉDUCATION AU COMMERCE ÉQUITABLE : UN SUJET NAISSANT POUR LA PLUPART DES MEMBRES DU CONSORTIUM

Recommandations

- La « Charte de l'ECE » établie par les membres du consortium porte la vision de FAIR Future :
 - Une logique d'intervention et des indicateurs ad hoc peuvent encore en découler
 - Les acteurs peuvent s'en servir comme tremplin à une réflexion stratégique locale poussée qui favoriserait la co-réflexion, la collaboration, l'ancrage local, la sensibilisation "active"...
 - La charte est un document vivant et non un produit final
- La distinction entre informer, former et outiller (continuum) pourra être précisée par le consortium dans le cadre de FAIR Future 2, qui fera alors correspondre des objectifs et résultats visés pour chaque action/stratégie d'intervention
- A l'avenir, FAIR Future peut investir la création d'espaces de dialogue entre les membres et leurs relais ou partenaires locaux pour que les enjeux d'éducation et d'ECSI soient mieux perçus.
- FAIR Future 2 peut envisager d'élaborer une stratégie de formation par les pairs à l'ECE pour :
 - renforcer les capacités des membres du consortium les plus éloignés de l'ECE (et leurs réseaux)
 - sensibiliser l'ensemble des membres de CEF à l'ECE
- FAIR Future 2 peut continuer de s'ouvrir à d'autres partenaires ou membres au travers de stratégies d'alliances pour :
 - mutualiser les forces (de l'échange d'information jusqu'au partage de ressources humaines) avec d'autres sur des sujets élargis comme la justice économique sociale et climatique
 - poursuivre les discussions et contacts amorcés avec les partenaires de l'ECSI
 - s'inspirer, discuter et porter l'ECE auprès d'acteurs de différentes natures : de l'ESS, de l'éducation populaire, etc.
- Le consortium et CEF qui le porte peuvent assumer une fonction de structuration du milieu associatif que le programme remplit pleinement et envisager des demandes conséquentes de financement auprès de l'AFD

LE RENFORCEMENT DE LA COMMUNAUTÉ ÉDUCATIVE

Constats

- Il apparaît intéressant d'obtenir un agrément et d'être référencé pour œuvrer de façon récurrente au sein de l'éducation nationale
- La crise sanitaire de la COVID 19 a eu un impact évident pour FAIR Future :
 - Le public enseignant et la communauté éducative dans son ensemble ont été particulièrement touchés et difficiles à mobiliser
 - Les interventions bénévoles et l'organisation d'évènements sont devenues extrêmement compliquées
 - En conséquence, les bénévoles se sont parfois démobilisés, dans le champs du commerce équitable, comme plus largement dans le champs de l'ECSI
- Les institutions (établissements / rectorats / collectivités / etc.) doivent être davantage visées et accompagnées par le programme FAIR Future et par les autres actions des membres relatives à l'ECE :
 - Lorsqu'elles font des choses, elles s'allient le plus souvent de manière fortuite à tel ou tel partenaire.
 - L'accompagnement doit tendre à soutenir des organisations plutôt que des personnes (question de temporalité néanmoins)
- Les publics relais rattachés aux membres du consortium (associations locales ou étudiantes, partenaires locaux, etc.) constituent un vivier de forces vives : une attention accrue à leur formation en matière d'ECE peut leur être accordée de manière à ce qu'ils soient en capacité de diffuser les messages auprès de leurs propres interlocuteurs locaux et de leurs bénéficiaires.

LE RENFORCEMENT DE LA COMMUNAUTÉ ÉDUCATIVE

Éléments contextuels ou d'analyse

- Le *turn over* des associations étudiantes est une réalité avec laquelle il faut composer qui remet régulièrement en cause l'adhésion aux structures membres de FAIR Future et aux démarches de type Génération Équitable.
- Pour intéresser les étudiants et les acteurs de la jeunesse au commerce équitable :
 - Il peut être intéressant de lier le sujet plus directement à d'autres thématiques au cœur des préoccupations des jeunes: écologie, solidarité, alimentation durable, ESS, etc. Le guide du commerce équitable réalisé par FAIR un Monde Équitable avec le RESES, constitue un bon exemple : il est conçu pour montrer que le commerce équitable est un point important de la transition écologique (l'ouvrage n'est pas encore publié, à ce jour)
 - Les membres du consortium et leurs relais locaux (associations locales lorsqu'elles existent) sont insuffisamment outillés et formés pour réaliser ce travail : le lien entre l'ECE et d'autres thématiques ou l'intégration de l'ECE aux problématiques territoriales n'est pas encore très développé.
 - Ne pas craindre de "dénaturer " le message du CE en le rapprochant d'autres thématiques

LE RENFORCEMENT DE LA COMMUNAUTÉ ÉDUCATIVE

Recommandations

- FAIR Future 1 a fait émerger un consortium dont le sentiment d'appartenance est fort, FF2 pourra continuer d'étendre sa volonté de cheminer ensemble, avec une attention accrue aux acteurs locaux (associations locales, partenaires)
- Développer une stratégie collective d'accompagnement des acteurs locaux à travers la mutualisation des forces des membres du consortium et de leurs réseaux
- L'inscription des dynamiques dans la durée auprès des instances (primaires /collèges / lycées / universités) et des associations étudiantes visibilisera leur participation au dispositif et les mobilisera davantage dans le programme et *in fine* fera valoir les effets du programme sur elles et leurs publics.
- Continuer de s'intéresser à d'autres espaces/acteurs : colonies de vacances, centres aérés, maisons de quartier, acteurs de l'ESS, syndicats, etc.
- Encourager le pluri-acteurs : OSC, acteurs de la recherche, collectivités, etc. et :
 - faire monter l'ensemble des acteurs en capacité et visibilité au travers de recherches-action, de la mise en réseau, etc.
 - capitaliser sur les pratiques et expériences d'ECE pour en tirer des apprentissages, les valoriser et les promouvoir

APPROPRIATION DES OUTILS ET DÉMARCHES DÉPLOYÉES PAR LES ACTEURS ÉDUCATIFS

Panique à la TransiSchool : un succès

- Jeu extrêmement complet et adapté à destination des collégiens et qui succède à Ludobio pour les 6-12 ans
- Son livret explicatif est long, ce qui ne facilite pas son appropriation mais très complet et permet un véritable apprentissage sur la thématique en vue, par exemple, d'autres animations
- Création en 18 mois (COVID a profité) : accompagnement par une Agence spécialisée en jeu
- Peut s'inscrire dans un parcours éducatif plus large : les élèves sont motivés et les enseignants impliqués aussi. A Concarneau, cycle de réflexion sur 4 mois, au terme duquel un projet d'établissement est proposé et accompagné dans sa réalisation par Bio Consom'acteurs
- Des effets inattendus : valorisation du collège dans la presse locale (2 articles lors de notre passage) qui peut « redorer son blason » (A Concarneau l'établissement enregistre une baisse considérable du nombre de ses élèves ces dernières années)
- A l'échelle locale, permet de créer du lien avec des partenaires locaux et de mutualiser les savoirs et savoir-faire : présence de Marion de Bio Consom'acteurs 29 Finistère

APPROPRIATION DES OUTILS ET DÉMARCHES DÉPLOYÉES PAR LES ACTEURS ÉDUCATIFS

Génération Équitable (GE) : un bon outil de mobilisation des jeunes

- GE travaille à l'accompagnement continu des associations étudiantes adhérentes et remporte un franc succès du fait de la constance et de la variété des prestations offertes. Les étudiants apprécient en particulier les espaces d'échanges d'expériences et de pratiques mis à leur disposition.
- Parmi les autres modalités d'accompagnement:
 - “L'appel à projets GE” connaît également un succès croissant : la dernière édition (fin 2021) a désigné 12 lauréats parmi 25 candidatures. Les lauréats bénéficient d'une aide financière et technique spécifique mais les associations dont les projets n'ont pas été sélectionnés sont également soutenues dans leurs activités et bénéficient de l'accompagnement continu GE.
 - Le volet “Défi National GE” a plus de mal à s'imposer : en année 1 et 2, les actions proposées ont parfois été jugées trop militantes par les directions des établissements et en année 3 (2022), il était prévu de recourir à une agence pour donner de l'ampleur à l'événement par l'organisation notamment d'une chasse au trésor (l'événement n'a pas encore eu lieu au moment de la rédaction du présent rapport).

APPROPRIATION DES OUTILS ET DÉMARCHES DÉPLOYÉES PAR LES ACTEURS ÉDUCATIFS

Label ECE et JACE

- **Label “Etablissement du Commerce Équitable” : des résultats à la mesure de l’accompagnement qui peut être dispensé**
 - 15 associations locales ADM, 5 associations membres du réseau FAIR[e] et 4 groupes locaux d’Ingénieurs sans frontières sont activement impliqués
 - 30 établissements scolaires ont été accompagnés dont 10 ont obtenu le label
 - Pas encore de liens directs établis avec d’autres labels reconnus par l’éducation nationale, type E3D et DD&RS mais des discussions sont en cours
 - L’extension du “Label école” aux universités de CE est particulièrement intéressante : 3 labels universitaires ont été obtenus : IAE de Nice, Université de Toulon, 1 UFR de Clermont
- **JACE : un changement d’échelle qui nécessite un accompagnement accru**
 - Le projet se poursuit avec des dynamismes et des autonomies variables selon les établissements et les enseignants
 - La FADM va avoir un rôle très actif dans la coordination nationale des JACE qui se multiplient. Elle doit avoir une attention particulière à l’accompagnement des bénévoles
 - Il reste essentiel de continuer à démultiplier les publics. Génération Équitable peut constituer une source d’inspiration en la matière, notamment dans son habileté à capter les jeunes au travers des réseaux sociaux

APPROPRIATION DES OUTILS ET DÉMARCHES DÉPLOYÉES PAR LES ACTEURS ÉDUCATIFS

Coup de pouce et l'Addition

- **Coup de pouce : une initiative qui mérite d'être poursuivie en ayant une attention particulière sur la diffusion**
 - L'étude de faisabilité a confirmé la pertinence du dispositif d'appui aux acteurs locaux d'ECE et d'un financement par les entreprises du secteur
 - Néanmoins la diffusion n'a pas permis de recevoir beaucoup de candidatures : un 1er appel en Juin reçoit 9 candidatures et fait 7 dotations ; le 2nd appel lancé en décembre suscite 4 candidatures en provenance des réseaux membres du consortium comme la FADM ou ISF.
 - Les subventions octroyées vont de 500 à 2000 €. Au total 10 projets ont été subventionnés pour environ 10.000€ (contre 15.000€ estimés).
 - La mobilisation de fonds auprès de 3 entreprises du secteur est nouvelle et extrêmement positive pour l'avenir de FF : cela renforce, légitimise et soutient durablement l'ECE.
 - Le coup de pouce est un outil potentiellement puissant pour renforcer les capacités des réseaux membres et conforter l'adhésion des bénévoles
- **L'Addition : une campagne réussie mais encore peu connue**
 - Le travail est territorialisé, il vise les citoyens de deux arrondissements parisiens et s'appuie sur leur écosystème (sensibilise notamment les autorités locales)
 - L'activité a nécessairement souffert du COVID avec la fermeture des restaurants
 - La fidélisation des bénévoles est difficile malgré le parcours d'engagement conçu pour les accompagner : le processus est long, les outils peu variés.
 - La question de l'accompagnement de la « bascule » du restaurateur (le moment où ce dernier adhère et intègre pleinement le commerce équitable) fait débat

APPROPRIATION DES OUTILS ET DÉMARCHES DÉPLOYÉES PAR LES ACTEURS ÉDUCATIFS

Éléments contextuels ou d'analyse (1)

- **L'impact des outils peut encore être décuplé**

- Les outils doivent être socialisés au sein du consortium et une diffusion large peut décupler son appropriation par une multitude d'acteurs.rices. Le potentiel est grand de diffusion et de valorisation des outils d'ECE au travers des médias créés (site internet) et des associations locales membres des réseaux maillés territorialement (FADM, FAIRe, ISF)
- Ce sont souvent les mêmes publics qui sont visés et les mêmes personnes qui sont touchées. Les relations entretenues sont à la fois très personnalisées et touchent un public sociologiquement homogène, essentiellement au sein de l'éducation formelle.
- Les relais locaux (membres ou partenaires dans les territoires) veulent des trames à suivre pour bien utiliser les outils existants et les contextualiser face à leurs réalités locales ("On n'est pas assez armés"). Ils font face surtout à des problèmes structurels de mobilisation de ressources humaines pour assurer les animations, dont il faut aujourd'hui tenir compte pour envisager des solutions.

- **La recherche d'une labellisation propre n'est peut-être pas pertinente**

- Très peu de labels "Établissement de Commerce Équitable" ont été obtenus du fait de l'existence d'autres labels proches comme E3D et des multiples contraintes inhérentes aux établissements (manque de ressources humaines, de trames et d'outils, etc.)
- Le label n'est pas une fin en soi et il apparaît plus pertinent de s'interroger sur les objectifs qu'on se donne pour maintenir la mobilisation et la dynamique dans les établissements et sur les territoires
- Les charges d'encadrement induites pour les membres du consortium et leurs associations locales lorsqu'elles sont impliquées sont importantes ce qui nécessairement freine l'ambition de démultiplier les établissements adhérents.
- Avec les moyens humains et financier dont il dispose, FAIR Future a plutôt intérêt à s'allier à un label existant comme E3D plutôt que de s'évertuer à développer le sien.

APPROPRIATION DES OUTILS ET DÉMARCHES DÉPLOYÉES PAR LES ACTEURS ÉDUCATIFS

Éléments contextuels ou d'analyse (2)

- On constate des effets inattendus lorsque le travail est collectif, par exemple, dans le cadre du dispositif Coup de pouce :
 - La mise en réseau au sein du jury des acteurs de CEF renforce leurs capacités sur l'ECE
 - La visibilité des structures nationales dans le dispositif va leur permettre de mobiliser les acteurs localement : « le fait de proposer une subvention via FF, va montrer l'intérêt d'être accompagné par ISF aux structures locales qu'on a habituellement du mal à toucher »
- Le rapport de réciprocité peut être davantage interrogé de manière à ce que FAIR Future réponde plus directement aux objectifs de ses partenaires lorsqu'ils s'impliquent dans ses propres dispositifs (JACE, ECE, etc.)
- Les organisations de solidarité internationale et les acteurs de l'ECSI n'ont pas encore été particulièrement visés (question de temporalité) mais la présence de plusieurs membres du consortium dans leurs réseaux sera facilitante.

APPROPRIATION DES OUTILS ET DÉMARCHES DÉPLOYÉES PAR LES ACTEURS ÉDUCATIFS

Recommandations

- Développer au sein du consortium une stratégie collective sur les outils et démarches nécessaires :
 - Analyser au préalable les attentes et les besoins des publics ciblés
 - Cartographier les alliés acquis et potentiels auprès desquels les outils peuvent être diffusés et vivre
 - Revoir les objectifs : pourquoi on crée tel ou tel outil ? Avec quelles perspectives de changement?
- Être réaliste quant à la quantité des publics visés et avancer des chiffres que l'on peut suivre (y compris de manière qualitative)
- Ne pas produire trop d'outils mais aller vers une adaptation des outils existants aux différents publics visés et étendre encore leur diffusion par :
 - une formation commune au sein du consortium et des accompagnements individuels lorsque nécessaire
 - une attention accrue à la qualité de l'appropriation des publics visés
- Ne pas sous-estimer le temps d'accompagnement (déploiement des campagnes, appropriation des outils, formation) et le répartir entre les membres du consortium
- Chercher à compléter ou informer le label E3D, déjà largement socialisé, ce qui implique :
 - un plaidoyer préalable auprès de l'Education nationale
 - le renforcement de la capacité des associations locales à argumenter auprès des établissements et des rectorats pour faire valoir cette complémentarité et proposer des "activités/solutions" complémentaires
 - Créer une communauté de pratiques entre établissements labellisés qui permette de développer des échanges et la mutualisation des pratiques, des ressources, des mécanismes d'entraide; etc. et de favoriser l'autonomisation des acteurs et l'allègement des charges d'encadrement
- Développer la formation et l'accompagnement des associations locales en tant que publics relais :
 - Leur permettre de cartographier et de toucher les acteurs de la communauté éducative et ceux qui n'en sont pas (éducation populaire, insertion, animation sociale, jeunesse, tourisme)
 - Les accompagner au développement d'argumentaires ad hoc et capitaliser avec elles sur leurs pratiques et expériences
 - Sensibiliser les collectivités territoriales et leurs élu.e.s pour favoriser la mobilisation locale (comme c'est le cas pour l'Addition), et trouver des ressources complémentaires qui favorisent le changement d'échelle.

LE RENFORCEMENT DE CAPACITÉS DES ACTEURS ASSOCIATIFS

LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Constats

- Les capacités des différentes parties prenantes de FAIR Future (membres, associations locales et partenaires du projet) sont renforcées, en particulier :
 - la maîtrise de l'ECE et de ses enjeux
 - la co-opération : ouverture à l'Autre, mutualisation, culture de la co-construction, apprentissage de la concertation, etc.
 - l'ingénierie de projet : la communication, le suivi-évaluation, etc.
 - l'initiative et l'innovation en matière de connaissances et d'outils
 - l'accès aux outils et aux contenus ou pratiques/expériences, etc.
 - la diversification des ressources matérielles, humaines et financières
 - le cadre et le temps de travail dédié à l'accompagnement
 - la vie associative avec des associations locales (lorsqu'elles existent) qui se dynamisent
 - l'analyse : la prise de distance, la connaissance des publics, de soi, etc.
 - la représentation institutionnelle : visibilité, valorisation des connaissances, légitimation et prise de positions, etc.
- Des mécanismes complémentaires pour renforcer les capacités
 - Une coordination centralisée des activités qui organise des espaces de concertation et d'échanges collectifs, au travers de groupes de travail ou de webinaires
 - Des activités de formation et d'appuis ponctuels
 - Des collaborations programmées, d'autres plus spontanées selon les opportunités (comme la Fresque du Climat)
 - Des espaces de contenus : site FAIR Future, sites des membres
- Un bénéfice croissant tiré de la territorialisation du programme au travers des relais locaux (associations locales et partenaires) des membres de FAIR Future :
 - L'accès aux jeunes et aux écosystèmes locaux au travers des associations et de leurs bases sociales : établissements, collectivités
 - La participation locale aux événements type Festisol, ou le festival AlimenTerre qui sont des viviers de bénévoles potentiels
 - La multiplication des capacités de diffusion, de communication et de promotion
 - Des expertises pour le développement de contenus et d'outils (thématiques, connaissance du terrain, etc.)

LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Éléments contextuels ou d'analyse

- Les performances de FAIR Future en renforcement de capacités sont tangibles et les ambitions du programme induisent un investissement massif sur ce plan. Pourtant, ni le processus ni les résultats ne sont visibles ou exploités de façon stratégique (dans le cadre logique, notamment) et ils restent finalement trop implicites.
- Parmi l'ensemble des parties prenantes, chacun apporte et retire quelque chose de FAIR Future, mais peine le plus souvent à l'explicitier, lorsqu'il ne s'agit pas de financements
- Les compétences acquises sont d'abord individuelles et les dispositions de passation et d'appropriation organisationnelles ne sont pas nécessairement garanties
- Les performances des associations locales (lorsqu'elles existent) dépendent surtout :
 - du contexte politique et socio-économique local
 - du dynamisme et de la structuration de chaque association locale
 - Des difficultés structurelles d'ordre financier, RH, de capacités à manoeuvrer dans l'écosystème local, etc. les empêchent néanmoins d'assurer une présence et un suivi suffisants sur le terrain.
- Les collaborations inter-réseaux ou inter-territoires sont encore peu nombreuses
- Les relations entre partenaires du projet et membres sont surtout bilatérales ou trilatérales et ne sont pas nécessairement concertées avec l'ensemble des membres du consortium. Par exemple, l'ATES est le seul interlocuteur de l'UNAT ; les relations avec le RESES passent d'abord par FAIRe un monde équitable ; les collaborations entre la FADM, FAIRe un monde équitable et CDTM avec l'université de Grenoble se développent indépendamment les unes des autres, etc.
- Les liens thématiques et stratégiques entre les membres et les partenaires pourraient être davantage explicités : termes de l'échange, intérêts mutuels, points de convergence...
- Les partenaires du projet et les associations locales ne sont pas ou peu responsabilisés dans l'identification, la planification et la gestion du programme. Ils sont peu informés de ses évolutions et ne sont pas engagés dans le suivi-évaluation.

LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Recommandations

- Le renforcement des capacités proposé par FAIR Future pourra à l'avenir tenter de compenser les limites structurelles, organisationnelles et institutionnelles des associations locales et partenaires
- Dans FAIR Future 2, il sera intéressant de renforcer leur capacité à contextualiser les apports de l'ECE
 - sur le plan thématique, en faisant le lien avec les autres défis sociétaux comme le climat, l'alimentation, le genre, etc.
 - sur le plan territorial, selon des dynamiques pluri-acteurs
- Dans FAIR Future 2, les besoins de renforcement des associations locales et partenaires pourront être identifiées dans un axe « apprentissage » de la logique d'intervention (avec des objectifs de changements souhaitables, des moyens et ressources ajustés, des indicateurs *ad hoc*, etc.). Il conviendra de préciser :
 - les besoins et objectifs de renforcement de capacités pour chaque partie prenante
 - les compétences internes et externes, mobilisables pour y répondre
 - les mécanismes d'apprentissage mutuel et la part de ce que chacun peut/veut investir, ce qu'il reçoit en contrepartie
 - les dispositions que chacun doit prendre pour assurer la pérennité des connaissances acquises en son sein
- Dans FAIR Future 2, il sera nécessaire de responsabiliser toutes les parties prenantes du programme aux mécanismes d'apprentissage et au suivi-évaluation. Ce qui implique notamment d'explicitier un cahier des charges avec les apports respectifs et attentes mutuelles, d'inclure des opérations de récolte de données et d'analyse conjointe dans les activités co-planifiées.
- FAIR Future 2 pourra renforcer l'inscription de sa stratégie d'intervention dans les territoires en adoptant une approche de plus en plus locale
- FAIR Future 2 veillera à décloisonner les relations entre acteurs, territoires et réseaux pour développer :
 - la concertation entre ses différentes parties prenantes
 - Les opportunités et les capacités opérationnelles à y répondre tout en répartissant la charge d'encadrement sur chacun.

LE FONCTIONNEMENT DU CONSORTIUM

LA DYNAMIQUE COLLECTIVE DU CONSORTIUM MULTI-ACTEURS

Constats

- Les indicateurs de l'OS1 (Structurer le secteur de l'Éducation au Commerce Équitable en France) sont rencontrés et il existe aujourd'hui une stratégie collective de l'ECE au sein de FAIR Future, assortie d'un début de culture de l'évaluation d'impact et d'une communication.
- Une véritable dynamique collective a été créée et portée par la coordination, ce qui valide l'animation du consortium par CEF, dont la structuration collective s'avère particulièrement pertinente et utile pour les activités de structuration, de renforcement de capacités et de suivi des avancées.
- Les membres se (re)connaissent mieux et leurs relations sont de meilleure qualité à mesure que l'expérience collective évolue. Il existe aujourd'hui une plus grande confiance entre les membres, qui génère également un sentiment d'appartenance à FAIR Future.
- Une identité commune se dessine:
 - Le travail sur la charte scelle des éléments de langage et un cadre commun bénéfique à tous
 - Les membres expriment la conscience de défendre des intérêts communs et une redevabilité des membres envers le collectif, significative du sentiment d'appartenance
- Une culture de co-construction et de recherche de complémentarités est née :
 - On observe des réflexes de dialogue et de concertation entre les membres
 - Des activités communes sont nées de la dynamique comme la Fresque du climat
 - Des membres projettent de nouvelles collaborations au sein du consortium à moyen et long termes
- Le cadre collectif a des répercussions au-delà du consortium:
 - Le travail des membres avec les réseaux d'associations locales est plus systématique et structuré : on leur demande leur avis, on les implique dans des groupes de travail ou la conception d'outils, ils s'impliquent dans l'évolution des activités, etc.
 - Les associations locales recherchent davantage les opportunités d'alliances au sein de leurs territoires
 - Quelques membres soulignent que l'émulation collective a favorisé une certaine résilience du programme face au COVID, stimulée notamment par l'émergence de la redevabilité collective

LA DYNAMIQUE COLLECTIVE DU CONSORTIUM MULTI-ACTEURS

Éléments contextuels ou d'analyse

- Outre, les résultats positifs pointés précédemment, la coordination du consortium assurée par CEF nous semble vouloir absorber trop de tâches pour 1ETP
- Des difficultés structurelles de ressources humaines fragilisent l'efficiace et la durabilité des acquis et on constate :
 - un *turn over* important au sein du consortium parmi les équipes et les instances
 - tous les membres n'ont pas la même capacité d'affectation des recrutements sur fonds propres ou complémentaires
 - Les moyens investis ciblent des ressources humaines juniors, occasionnelles ou à temps partiel qui rendent leurs apports et évolutions volatiles
- La répartition initiale des ressources, basée sur les besoins ressentis des membres du consortium, est bien perçue et acceptée, mais les membres peuvent regretter
 - un manque de concertation et de décision collective quant aux financements attribués à chacun
 - un manque d'information quant aux investissements et retours sur investissements pour chacun : lorsque les objectifs de renforcement de capacités seront mieux identifiés, il sera possible d'objectiver pour chacun les acquis en fonction de critères et d'indicateurs précis et ainsi de mettre en évidence le ratio renforcement de capacités/apports financiers.
- La gouvernance est descendante sur les plans administratif, financier ou de l'information et alourdie par le fait qu'il faut concilier des cultures administratives et institutionnelles très différentes:
 - FAIRE et FADM sont les plus gros bénéficiaires et contributeurs de FAIR Future, mais l'ECE est un de leurs objectifs premiers;
 - ATES, CDTM, ISF sont des acteurs plus petits, avec une capacité moindre d'investissement dans la coordination et dont l'ECE est une petite partie de leurs actions
- Les espaces de co-conception (Panique à la TransiSchool), de co-portage d'activités et de concertation favorisent des relations pluri-acteurs de qualité
- Les progrès de la dynamique collective constatés au niveau du consortium sont encore peu transposés dans et entre les territoires locaux

LA DYNAMIQUE COLLECTIVE DU CONSORTIUM MULTI-ACTEURS

Recommandations

- Si la répartition des ressources est faite à partir des besoins et demandes exprimées par les membres, il est important que ces besoins soient d'abord définis en fonction:
 - des objectifs stratégiques et de l'apport des activités proposées aux changements souhaités
 - des objectifs de renforcement de capacités que la poursuite des objectifs stratégiques rend nécessaires pour chaque membre
- Dans FAIR Future 2, il sera nécessaire de revoir et de clarifier le partage des tâches et des responsabilités entre les membres, notamment pour les activités transversales de renforcement des capacités, de suivi-évaluation, de gestion des connaissances ou même la coordination
- Il pourrait être également intéressant d'envisager de mutualiser davantage les ressources humaines
- Le projet FAIR Future 2 gagnerait à systématiser la réflexion sur les apports de chacun aux activités, en étant le plus inclusif possible :
 - acquérir un réflexe collectif d'examen de la mobilisation et de la valorisation de l'apport de chaque membre
 - développer l'entraide entre les membres pour faciliter la participation pleine et entière de tous au collectif.

L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ET LA CULTURE D'IMPACT

Constats

- Les membres font état d'un intérêt plus marqué qu'au début du programme pour le suivi-évaluation dans leurs équipes et chez certains de leurs bénévoles.
- Des espaces de réflexion et de recherche sur le dispositif de suivi-évaluation (DSE) sont mis en place :
 - 1 groupe de travail portant spécifiquement sur le suivi-évaluation qui a organisé un webinaire interne sur le S&E et la mesure d'impact en ECE
 - Le baromètre des effets élaboré par le LERASS qui se veut une approche expérimentale de l'appréciation de l'impact, « légère » et participative
 - Les résultats doivent encore être appropriés
 - La continuité du travail se révèle intéressante mais doit répondre à quelques interrogations sur la lourdeur et le coût du processus. Par exemple, pour les administrer en “face à face”, les enquêtes nécessitent une mobilisation de personnes locales, or il n'existe pas pour l'heure de défraiement possible.
 - La recherche-action « étude d'impact » menée par le GREThA (Being 2021), tournée sur l'impact et les acquis des enseignants et qui a l'intérêt de recourir aux réseaux sociaux :
 - malgré les perturbations sanitaires, la recherche a pu être menée
 - les enseignants étaient contents de leur expérience d'ECE et estiment avoir acquis des compétences en la matière
 - La participation à une communauté de pratique du F3E qui permet de faire le lien avec les acteurs d'ECSI
- Au-delà de l'expérience-pilote menée par le LERASS, il existe d'autres initiatives de suivi-évaluation :
 - des instruments de suivi par activités
 - des pratiques d'évaluation à chaud de la part de certaines associations
 - des outils de suivi collectif comme pour le label Établissements du Commerce Équitable

L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ET LA CULTURE D'IMPACT

Éléments contextuels ou d'analyse

- Dans la NIONG de FAIR Future 1, l'approche stratégique limite l'ampleur des changements possibles :
 - Plus le programme atteint ses objectifs, plus les besoins d'encadrement, de coordination, de mutualisation, d'animation, de formation, de suivi sont importants... à volume et capacités de RH constants (national et local). Or, le recrutement et la stabilisation des ressources humaine est un problème structurel à tous les niveaux d'intervention et donc un facteur de risque important pour l'efficacité, l'efficience et la durabilité du programme
 - Les impacts et effets sur les jeunes (OG) dépendent beaucoup de variables externes non-contrôlables pour la capacité du programme (OS). Les marges de progression (nombre de jeunes "touchés") et les capacités de changement d'échelle sont limitées
- En matière de *Knowledge Management*, il n'y a pas d'outils et il existe une réelle difficulté à récolter et à faire remonter les informations du terrain aux membres, et des membres au consortium
- L'ingénierie du programme FAIR Future 1 n'est pas propice à une maîtrise des effets et de l'impact. Le cadre logique ne reflète que très partiellement la réalité du programme et les changements souhaités ne sont pas explicites. La culture de suivi-évaluation actuelle au sein de FAIR Future est :
 - focalisée sur des activités et des comportements perçus chez les jeunes et n'appréhende pas les capacités opérationnelles et d'influence des acteurs impliqués dans FAIR Future. Elle privilégie l'offre (informer, former, outiller) à l'usage (le changement, les perspectives données)
 - tournée vers le quantitatif et les activités plutôt que vers les changements souhaités et confond le potentiel et l'effectif (100 000 jeunes, 120 000, ½ million, etc.)

L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ET LA CULTURE D'IMPACT

Recommandations

- Dans FAIR Future 2, il serait intéressant de travailler à un DSE commun et homogène, dès la conception du programme, qui systématise les procédures et les outils de suivi-évaluation et qui considère des indicateurs définis collectivement
- Ce DSE pourrait être orienté davantage sur l'apprentissage que sur la redevabilité et développer une compétence de *Knowledge Management*
- Il apparaît pertinent de maintenir le principe d'une étude d'impact échelonnée sur 3 ans dans la continuité de l'étude menée par le LERASS.
 - Y associer un conseil scientifique conforterait l'analyse des données
 - et permettrait d'y poursuivre la réflexion autour des DSE de l'ECE.
- Pour rendre l'ingénierie du programme plus propice à l'appréciation des effets et de l'impact, il serait intéressant dans FAIR Future 2 de :
 - Structurer la logique d'intervention suivant une approche orientée changement (AOC)
 - Préférer une logique d'intervention axée sur un seul Objectif Spécifique et orienter le DSE dessus de manière à clarifier l'intention stratégique et éviter de multiplier les indicateurs
 - Recentrer la stratégie sur le renforcement de capacités des acteurs associatifs locaux à déployer des stratégies d'ECE auprès de moins de 30 ans (OS)

LA COMMUNICATION

Constats, analyses et recommandations

- Plusieurs objectifs et produits de communication augmentant l'audience de FAIR Future dans sa quantité comme dans sa variété sont identifiés :
 - Représentation/promotion : charte graphique, plaquette
 - Information: newsletter trimestrielle, réseaux sociaux, pages dédiées à des activités sur les sites des porteurs (JACE, GE, Addition...), relais sur les médias/événements des partenaires du projet ou des organisations locales
 - Concertation/échange/gestion : COPIL FF, COPIL Label, GT Education (x2), GT S&E
 - Documentation/visibilité des outils ECE : un espace web, un bulletin de veille CDTM (salué par beaucoup) ; un kit de mobilisation (sur la page JACE)
- A l'exception de la visibilité institutionnelle de FAIR Future, la communication est pensée à l'échelle des activités, mais FAIR Future 2 pourra développer une stratégie globale concertée qui puisse s'articuler aux mécanismes de DSE, de *knowledge management* et d'apprentissage
- La volonté d'élargir le public dépend d'un ciblage stratégique en fonction des objectifs de communication. Dans FAIR Future 2, il serait intéressant d'élaborer d'emblée une base de données commune des publics stratégiques et à quelles fins ils sont visés.
- En vertu du principe de subsidiarité, et par manque de gestion de l'information et de la connaissance, ce qui se passe localement échappe souvent à la coordination nationale et les informations utiles ne sont pas toujours relayées par les têtes de réseau.
- Les territoires, l'actualité et les publics imposent une forte capacité de contextualisation des contenus produits par les membres du consortium. Cela doit aussi inciter à décentraliser la production de contenu et à créer des contenus ancrés dans les réalités locales. FAIR Future 2 peut envisager de renforcer les capacités d'information critique, de documentation, de communication des associations locales

LE GENRE

Constats, analyses et recommandations

- La communication de FAIR Future (visuels, langage...) est inclusive et intégrée aux outils, médias et activités pédagogiques
- Une attention particulière est portée à la représentation et à la visibilité des femmes et des filles, notamment les productrices, les travailleuses agricoles, les artisanes, etc.
- La sensibilité est transversale et forte mais pas nécessairement traduite dans des objectifs et des résultats liés aux questions de genre qui définissent des indicateurs *ad hoc* intégrés au DSE.
- FAIR Future 2 pourra développer des contenus et des argumentaires qui fassent le lien avec les dimensions genrées du CE :
 - Analyses sur la place des femmes dans les filières de commerce équitable, l'impact du CE sur les femmes, sur les productrices, sur les consommatrices, etc.
 - les formes d'engagement en faveur du commerce équitable peuvent être directement motivées par l'amélioration de la condition féminine et l'équité de genre.

LA JEUNESSE

Constats, analyses et recommandations

- La jeunesse est le coeur de cible de FAIR Future : elle regroupe les bénéficiaires, les partenaires, les RH (services civiques, jeunes salariés, stagiaires, etc.) chez toutes les parties prenantes
- FAIR Future concerne surtout la jeunesse « organisée » des filières d'éducation formelle. Dans FAIR Future 2, Les jeunes approchés par les associations locales et étudiantes devraient davantage être ciblés en dehors du cadre scolaire et des milieux urbains
- La jeunesse des RH est à la fois un atout (dynamisme, enthousiasme, engagement, disponibilité, mobilité) et une contrainte (volatilité, inexpérience)
 - Les jeunes ressources humaines peuvent être considérées comme des bénéficiaires: c'est un public captif dont on peut facilement appréhender les évolutions
 - une formation de base en militance, éducation au commerce équitable, à la culture associative, à l'ingénierie, etc. pourrait leur être dispensée
- Dans FAIR Future 2, il peut être pertinent
 - de mettre l'accent sur les transmissions intergénérationnelles par le moyen de tutorats ou la constitution d'équipes mixtes
 - de renforcer les dispositifs d'apprentissage par les pairs chez les jeunes de diverses régions

LE CLIMAT

Constats, analyses et recommandations

- Les enjeux environnementaux sont intégrés dans les discours et outils du CE, en lien avec ceux de la justice sociale et climatique
- L'expérience du guide réalisé avec le RESES, qui fait le lien entre le commerce équitable et la transition écologique et solidaire, montre que la co-écriture est un vecteur de co-sensibilisation puissant
- Parce que c'est un moyen d'intéresser les jeunes et les établissements et parce que cela peut faciliter le développement de partenariats nouveaux par les associations locales, il faut parvenir à:
 - valoriser et adapter les argumentaires relatifs aux enjeux climatiques et environnementaux dans les pratiques d'ECE déjà développées au sein du consortium et parmi les parties prenantes
 - systématiser les partenariats, aux niveaux national et local, destinés à co-élaborer des argumentaires et contenus nouveaux

CONCLUSIONS GÉNÉRALES

- **En dépit d'un contexte sanitaire difficile et inédit, le programme FAIR Future est parvenu à tenir ses engagements :**
 - l'ECE est mieux comprise et maîtrisée par les membres du consortium
 - la plupart des activités programmées ont pu être réalisées
 - les outils et démarches déployés auprès des acteurs éducatifs fonctionnent plutôt bien
 - FAIR Future renforce nettement les capacités des membres du consortium, des associations locales et des partenaires du projet qui sont mieux formés, équipés, informés
 - le secteur de l'ECE est mieux structuré selon les 3 dimensions qui ressortent de la NIONG (1. une stratégie collective de l'ECE, au sein du consortium ; 2. un début de culture de l'évaluation d'impact ; 3. une communication du programme)
 - une véritable dynamique collective émerge du programme entre les membres du consortium
- **L'efficacité opérationnelle et le degré de cohésion stratégique atteint valident l'animation du collectif par CEF et le montage en consortium**

CONCLUSIONS GÉNÉRALES

- **La cohérence stratégique du programme serait cependant plus forte :**
 - si le programme n'était pas structuré et encore pensé comme un assemblage d'activités, des domaines d'interventions, des réseaux d'influences élaborés et gérés séparément par les membres du consortium...
 - si les collaborations et la mutualisation des compétences et ressources étaient plus systématiques
 - s'il existait un DSE orienté vers l'apprentissage, intégré à la logique d'intervention et aux activités, de sorte que chaque partie prenante soit responsabilisée
 - si les publics visés par les activités étaient plus diversifiés
 - si l'ingénierie du programme était plus propice à une maîtrise des effets et de l'impact
- **La pertinence du programme FAIR Future 2 serait encore renforcée si :**
 - sa logique d'intervention était focalisée sur des changements souhaités
 - les résultats qualitatifs étaient davantage mis en avant, en particulier en termes de renforcement de capacités des acteurs associatifs
 - son approche stratégique:
 - était davantage ancrée dans les réalités territoriales pour répondre à des besoins locaux de structuration et de dynamisation
 - tenait compte des contraintes structurelles subies par les associations locales au niveau du recrutement, de la gouvernance, de l'organisation, du financement, etc.
 - valorisait, explicitait et planifiait les changements souhaités sur le plan du renforcement des capacités des acteurs associatifs de l'ECE

ANNEXES

PERSONNES OU GROUPES INTERROGÉS

- Membres du Consortium :
 - CEF: Claire Ménard, Emilie Durochat
 - Bio consom'acteurs: Julie Potier, Julien Lucy
 - FAIRNESS/LERASS: Jean-Louis Pernin
 - ISF: Edouard de Matteis
 - MHF: Valeria Rodriguez, Anne-Lise François
 - FAIRE un monde équitable: Carole Richard, Mathilde Rambourg, Estelle Dubrueil
 - ATEs: Elsa Miroux
 - FADM: Lisa Serero, Erika Girault, Gerald Godreuil, Juliette Claude, Gianna Pelletier-Sulmoni, Marie Vasseur + Bénévoles et SVC ADM : Guy, Marie-Paule, Carla, Tania...
 - CDTM: Gilles Faguet, Odile Albert
- Bailleurs
 - AFD: Isabelle Ensarguet
- Autres acteurs de l'ECSI et EDD :
 - SolidarISIT: Maïta Pallu
 - RESES: Maria Cavaniol
 - NAPCE: Benjamin Evenat, Philippe Blaise
 - UNAT: Aymeric Legendre
 - Equitable: Philippe Molinas
 - Maison du CE: Pierre Gauzan
 - Colecosol: Claire Jhel
 - Bel Orme: Sophie Dionisi, Marie-Alice Moreira
 - Université de Clermont-Ferrand: Alain Bussière