

Evaluation externe de la convention-programme « Etre solidaires pour la réussite des jeunes et des territoires ruraux » (SRJT)

Synthèse de l'évaluation

Juillet 2022



Isabelle Martin
Danièle Sexton

1. Les mouvements des Maisons Familiales Rurales et leur action internationale

Le **mouvement des Maisons familiales rurales (MFR)** est constitué aujourd'hui en France par 488 associations qui partagent le même but : **favoriser l'insertion des jeunes à travers une formation par alternance en zone rurale**. L'**UNMFREO** (l'Union Nationale des Maisons Familiales Rurales d'Éducation et d'Orientation) anime ce réseau.

Dès les années 1970, le mouvement français a cherché à soutenir les sociétés civiles de pays du Sud pour **faire émerger des MFR** et favoriser l'insertion des jeunes dans ces pays ; il a développé des partenariats pour des pratiques collaboratives entre MFR. Aujourd'hui, **il existe 21 mouvements MFR de par le monde** (i.e. associations MFR, et union nationale dans un pays), en Afrique, en Amérique Latine, en Asie, qui partagent une vision commune et des principes d'action. Ces mouvements se développent dans des contextes très diversifiés, avec des politiques nationales de développement de la Formation Agricole Rurale (FAR) très variées et plus ou moins favorables, mais aussi parfois des contextes d'instabilité politique et sécuritaire qui affectent les dynamiques.

Comme le mouvement MFR français, les mouvements des autres pays s'investissent dans la mise en place de formations « basées sur une **dynamique pédagogique par alternance**, qui **valorise les ressources du territoire** et **savoir-faire locaux**, et s'adapte aux contextes et aux réalités des personnes formées et de leurs familles, **familles qui s'impliquent** par ailleurs dans la **mise en place et gestion des MFR** ». Chaque mouvement possède un partenariat avec une fédération française de MFR et mène avec elle des collaborations permettant d'appuyer l'action et/ou le développement de chacun.

2. L'évaluation

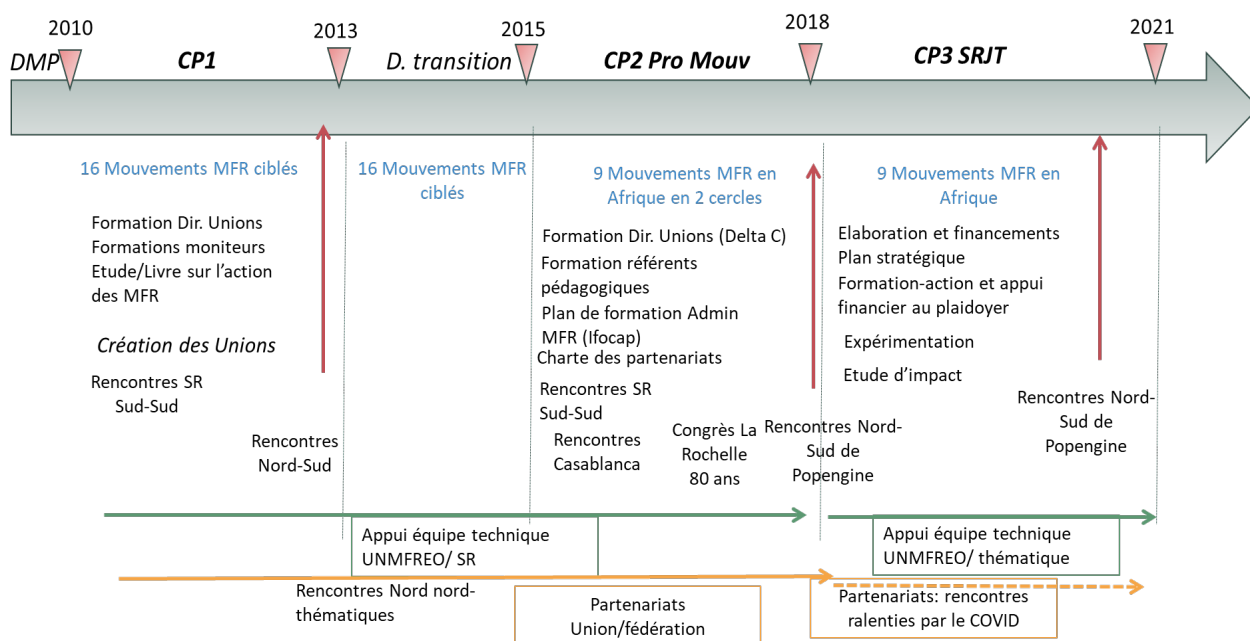
Ce document présente les principaux constats et recommandations de **l'évaluation externe finale de la Convention-Programme (CP) « Être Solidaires pour la Réussite des Jeunes et des Territoires ruraux » (SRJT)** co-financée par l'Agence Française de Développement (AFD) et mise en œuvre par l'UNMFREO de 2019 à 2023.

A la demande du comité de pilotage de l'évaluation, l'analyse a porté plus largement sur les **changements qu'ont connus depuis 2010 les 9 Unions et MFR membres bénéficiaires directs et indirects de la CP SRJT**, et auxquels ont contribué en réalité trois conventions programmes successives co-financées par l'AFD :

- la première CP « *La formation des jeunes ruraux en MFR : pour une insertion socioprofessionnelle durable* » de 2010 à 2014 qui a appuyé **la création ou la relance des unions nationales dans 16 pays** (Bénin, Brésil, Burkina-Faso, Cambodge, Cameroun, Colombie, Comores, Madagascar, Mali, Maroc, Maurice, République centrafricaine, Sénégal, Tchad, Togo et Vietnam)
- la deuxième CP « *Programme de renforcement des Mouvements MFR, PROMouv* » de 2015 à 2019, qui a cherché à **consolider le réseau MFR en se recentrant sur 9 pays africains** (Bénin, Burkina Faso, Mali, Sénégal, Togo, Cameroun, Tchad, Madagascar et Maroc), et en mettant l'accent sur le renforcement des missions externes des Unions (i.e. représentation du mouvement, les alliances et le plaidoyer)
- et la troisième et récente CP SRJT de 2019 à 2023, qui a cherché à **favoriser la pérennisation des mouvements MFR et de leurs Unions**, consolider leur **ancrage territorial et positionnement politique**, et renforcer les pratiques partenariales de 9 mouvements (Bénin, Burkina Faso, Mali, Sénégal, Togo, Cameroun, Tchad, Madagascar et Maroc).

La ligne de temps ci-dessous synthétise les activités mises en œuvre depuis 2010 dans le cadre de ces trois CP.

FIGURE 1 : LIGNE DE TEMPS DES TROIS CONVENTIONS-PROGRAMMES PORTEES PAR L'UNMFREO DEPUIS 2010



3. Principaux constats de l'évaluation

3.1. Des Unions plus structurées, mais des freins à la bonne gouvernance demeurent

L'évaluation a montré que la plupart des Unions et des MFR ont **une gouvernance associative renforcée depuis 2010**, les CP ayant permis d'améliorer les compétences des administrateurs·trices et des salarié·es ; les instances sont tenues de façon plus régulière et les rôles sont mieux répartis entre administrateurs·trices et salarié·es. Les acteurs impliqués au sein des Unions, MFR et fédérations françaises ont une **vision plus partagée des enjeux**, notamment sur la question de la pérennité financière, et ils ont pu **améliorer leurs vision stratégique** grâce à l'élaboration des plans stratégiques appuyée par la CP SRJT.

Néanmoins, des **freins demeurent pour assurer une bonne gouvernance** sur le long terme : 1) les limites du bénévolat et le coût important de la représentation dans les contextes du Sud, 2) une implication des femmes et des jeunes dans la gouvernance qui reste faible dans beaucoup de pays, 3) le manque d'outils de pilotage (financiers, techniques) et de transparence dans la circulation de l'information au niveau des MFR comme des Unions, et avec les partenaires (fédérations, UNMFREO), 4) le manque de projet politique global permettant de clarifier les objectifs à long terme.

3.2. Des Unions consolidées mais qui ont encore des difficultés à assumer leurs missions internes d'appui au développement du réseau et de services aux MFR

Les Unions ont toutes une **équipe plus étoffée** (bien qu'encore limitée au Maroc), elles ont en effet pu recruter des référents pédagogiques, et/ou des responsables administratifs et financiers. La plupart des Unions **assument aujourd'hui un rôle central dans l'appui aux MFR, l'accompagnement, l'animation des mouvements**. Depuis 2010, les Unions ont ainsi pu mieux appuyer le développement des MFR, dont le nombre est en hausse pratiquement dans tous les pays, et obtenir des **financements pour le fonctionnement des MFR. Elles appuient aussi les MFR au niveau qualitatif** (pédagogie, insertion), mais de façon variable d'une Union à l'autre. Les offres de formation sont plus diversifiées et peuvent concerner différents secteurs (ex : métallurgie, couture, etc.). L'offre de formation courte (formation continue de jeunes adultes) s'est renforcée dans la plupart des pays, s'adaptant ainsi aux besoins et demandes des territoires. On peut noter

également qu'à Madagascar et au Mali, les Unions ont pu rapprocher l'appui technique des MFR en créant des structures décentralisées en région.

Néanmoins les **Unions sont à des niveaux de maturité très différents les unes des autres**, ces niveaux étant déterminés par l'histoire du mouvement et des acteurs qui portent les dynamiques, mais aussi par le contexte dans lequel elles évoluent (i.e. politique nationale plus ou moins favorable à la FAR, contexte sécuritaire, etc.). Elles sont donc plus ou moins à même d'assurer un appui solide aux MFR. Ainsi, malgré l'appui qu'elles reçoivent des Unions (et même dans les pays où les Unions sont les plus matures, comme à Madagascar), **les MFR à la base restent relativement fragiles** tant au **niveau financier** qu'au **niveau de la qualité de l'offre de formation**. Les **financements** obtenus par les Unions pour soutenir les MFR **restent insuffisants et ne concernent souvent que quelques MFR** ; une partie des MFR (environ 1 sur 5) sont donc en dormance, en attente de moyens. Beaucoup de MFR n'ont pas leurs propres locaux, ou bien ils sont vétustes (ex : Sénégal), peu des MFR ont des dortoirs ; les **ressources humaines au niveau des MFR sont insuffisantes et trop instables pour assurer des formations de qualité et le suivi des jeunes** (i.e. il y a en moyenne 1 à 2 moniteurs-trices, qui sont peu formés-es, peu payés-es). On note également un certain **éloignement** du modèle de base plus difficile à financer (i.e. formations initiales longues de deux ou trois ans, de jeunes garçons et jeunes filles) pour bénéficier plutôt à des jeunes adultes, sans que cela ne semble clairement formalisé ou débattu.

3.3. Une gestion financière améliorée mais il reste du chemin pour atteindre une pérennité financière pour les mouvements

La plupart des Unions ont pu **diversifier leurs sources de financement**, ce qui est un moyen efficace d'avancer vers plus de pérennité. Ainsi les **CP ont permis de faire levier** et d'obtenir des fonds d'autres bailleurs internationaux, d'ONG, ou de la coopération décentralisée avec l'appui des fédérations françaises partenaires. Les réflexions animées lors de l'élaboration des plans stratégiques ont fait émerger et accepter des actions innovantes et structurantes (ex : au Togo les MFFR ont accepté de reverser 35% de leurs revenus nets à leur fédération). Mais de façon globale, bien que la situation se soit améliorée, la pérennité financière reste encore **fragile pour toutes les Unions, qui restent plus ou moins** dépendantes des CP, qui ne peuvent cependant couvrir tous les besoins des mouvements, ni être une solution à long terme. Pour l'instant, les fonds publics de formation professionnelle mis en place dans différents pays ne financent pas les Unions.

Les **MFR aussi ont diversifié leurs sources de financement**, en obtenant l'appui monétaire ou en nature de partenaires locaux (ex : ONG, coopératives, collectivités) et en développant des actions génératrices de revenus par exemple. Mais la gestion financière des MFR n'est **pas toujours assez rigoureuse et transparente**, sauf quand les Unions centralisent les financements qui proviennent de fonds nationaux (ex : Togo, Burkina) ou quand les MFR reçoivent régulièrement des fonds publics et doivent rendre des compte (exemple Maroc). Il y a par ailleurs **peu d'outils harmonisés entre MFR**.

Globalement les revenus des **MFR** demeurent insuffisants, ce qui limite la qualité des formations (et donc la crédibilité du mouvement), **l'intérêt de bailleurs/partenaires** techniques et financiers potentiels **et l'obtention d'agréements**.

3.4. Des compétences en termes de représentation et de plaidoyer renforcées mais des effets encore très variables en fonction des pays

Les CP ont permis de **renforcer les capacités des Unions à mieux assumer leur mission externe que constituent le plaidoyer, la représentation, et la recherche de partenariats**. Les effets sont visibles : les **Unions sont mieux reconnues par les Etats** (ex : accès à des Fonds nationaux de formation professionnelle pour 6 Unions), et elles ont plus de partenaires financiers et techniques. Elles ont des **arguments plus solides** grâce à l'évaluation d'impact réalisée dans le cadre de la CP SRJT. Cette étude a permis en effet de mesurer les impacts des MFR sur l'insertion des jeunes et le développement territorial dans 5 pays. Un grand nombre de MFR **semblent plus ancrées et avoir noué plus de partenariats avec des acteurs locaux**, leurs capacités à représenter leur association sur le territoire ont été renforcées (ex : Bénin, Togo).

Néanmoins, dans certains pays il existe bien des fonds finançant la formation mais les Unions ne sont pas parvenues encore à y avoir accès (ex : Sénégal). **L'intégration dans les réseaux FAR reste variable** : dans les pays où il existe un réseau national FAR structuré (i.e. : au Sénégal, à Madagascar, au Burkina Faso, au Togo, au Cameroun), les Unions sont membres du réseau mais y

participent de façon plus ou moins active. Ainsi, l'Union malgache est concertée systématiquement sur les questions concernant la FAR et arrive à porter des plaidoyers en s'alliant avec des acteurs du secteur, mais d'autres Unions sont moins impliquées et ne sont pas encore considérées comme des acteurs référents.

Globalement, les efforts de plaidoyer des Unions n'arrivent pas toujours à leur but pour plusieurs raisons : 1) la faiblesse des MFR à la base **limite les efforts de reconnaissance** de l'Union (ex : accès à des fonds, reconnaissance des formations et des centres), 2) les mouvements MFR font encore **trop peu d'alliances politiques** avec d'autres acteurs de la société civile (niveau national / Unions, niveau international / UNMFREO), 3) les messages portés **s'apparentent plus à du lobbying** pour obtenir des moyens pour le mouvement qu'à du plaidoyer pour porter des valeurs plus globales (ex : défense de la formation par alternance, de la formation initiale en zone rurale, etc.), 4) il y a encore trop **peu de collaborations avec les acteurs privés** telles que les organisations professionnelles agricoles, les entreprises rurales locales, les mouvements citoyens etc.

3.5. Un réseau d'échange de pratiques mais peu de réelles actions de coopération

L'analyse des partenariats Fédération/Union montre que ceux-ci sont de nature **très diverse** en termes **d'ancienneté, de pratiques, d'institutionnalisation** (i.e. engagement des institutions versus partenariats portés par quelques personnes), **d'engagement financier** envers le partenaire du Sud, **de réinvestissement** par les MFR **dans l'éducation à la solidarité et l'ouverture au monde**.

Par rapport à 2010, les relations partenariales sont aujourd'hui **plus horizontales**, et dans certains cas **les collaborations sont plus institutionnelles**. La **gouvernance** a aussi évolué durant les CP vers plus d'inclusivité grâce à la mise en place d'un **comité de pilotage** comportant notamment des directeurs·trices et administrateurs·trices d'Unions.

Les personnes impliquées dans les partenariats au Nord témoignent d'une **plus grande ouverture**, une **meilleure connaissance des réalités** des autres pays et une **reconnaissance** dans leur propre territoire (ex : avec les collectivités territoriales, lors des événements organisés, etc.). Les différents échanges entre pairs lors des rencontres sous-régionales et internationales ont permis de former une **communauté d'acteurs qui partagent des valeurs et des expériences** sur le développement de MFR. Ces échanges ont néanmoins dû être ralentis en 2020 et 2021 du fait de la pandémie (COVID), cela a pu engendrer une relative démobilitation du côté des fédérations, mais cela a surtout permis de développer de nouvelles modalités de collaboration avec une utilisation plus efficace d'outils numériques (ex : groupes d'échanges avec Whatsapp, réunions ou ateliers en visio).

On peut noter cependant certaines faiblesses qui sont autant de pistes d'améliorations des pratiques partenariales pour le futur : 1) les CP priorisent rencontres et échanges **sans aborder assez des sujets qui posent question en interne** (ex : bénévolat), 2) les rencontres **n'aboutissent pas assez à la co-construction d'outils/projets**, 3) les effets restent partiels sur les élèves, moniteurs·trices, et les institutions car souvent seul un petit nombre de personnes et de MFR sont investis dans les partenariats, 4) mais aussi **un certain nombre** de partenariats montre des **signes d'essoufflement** côté français.

3.6. Une utilisation des ressources financières à optimiser

Au cours du temps, les 3 CP ont priorisé de plus en plus les échanges, le réseau et **moins l'appui budgétaire aux Unions et MFR** : le bilan montre cependant qu'il faut **trouver un meilleur équilibre pour mieux renforcer les MFR de base encore trop fragiles**. C'est un point d'attention soulevé autant par le bailleur que par les acteurs de terrain.

Par ailleurs, l'appui technique à chaque Union se concentre beaucoup sur le directeur et est dispensé à la fois par les chargé.es de mission de la CP basé.es à Dakar, des chargé.es de mission UNMFREO, et des salarié.es et administrateurs·trices des fédérations: cet accompagnement pluriel soulève des questionnements en termes d'efficacité du dispositif.

On constate que les outils de suivi-évaluation ne sont pas **assez développés et utilisés** ni par les MFR, ni par les Unions, ni par l'UNMFREO ; les circuits d'information sont peu fonctionnels et donnent une impression d'une certaine opacité. Cela limite les possibilités de pilotage des actions et de gouvernance, d'apprentissage, gêne la fluidité du dialogue avec les bailleurs et entre partenaires, et limite la portée des efforts de reconnaissance.

Par contre le **développement de nouvelles pratiques partenariales**, qui passe notamment par le développement et l'utilisation d'outils numériques (ex : échanges à travers groupes WhatsApp, visio-conférence), a été accéléré par la pandémie COVID en 2019-2020 et il constitue autant de marges **d'économie possibles et permettent d'envisager différemment la mutualisation** (i.e. plus d'échanges à distance, co-construction avec les outils numériques, simplification du dispositif d'accompagnement).

3.7. Pertinence des orientations et des modalités d'intervention

Les Unions sont pour la plupart devenues des **acteurs essentiels au développement des mouvements MFR** ; l'appui à la création puis la structuration des Unions a donc été **très pertinent**. La **dotation par projet** organisée pendant la CP SRJT (ex : Plan Stratégique, expérimentation, plaidoyer) aux Unions a permis de motiver l'innovation, de financer une **diversité d'actions adaptées** aux contextes et définies par les mouvements. Également, l'évolution des rôles des chargées de mission CP d'une concentration géographique vers une spécialisation thématique (i.e. modèles économiques, plaidoyer, recherche de financement) apparaît **pertinente et cohérente** avec l'évolution des besoins des mouvements en voie de professionnalisation.

Néanmoins, les Unions (et leurs MFR membres) ont des difficultés pour assurer toutes les missions qu'on attend d'elles (externes et internes). Il semble que **l'objectif d'atteindre la pérennisation avec la CP SRJT ait été trop uniforme**, il n'a pas été tenu compte des différents niveaux de maturité des mouvements. Cela **questionne pour la suite** le principe **d'égalité et uniformité entre les mouvements en termes d'appui (technique et financier)**.

Concernant la prise en compte des thèmes transversaux que sont le genre, l'environnement et les migrations, peu d'actions spécifiques ont été mises en œuvre dans le cadre des conventions-programmes. La prise en compte jusqu'à présent des enjeux transversaux de genre et d'environnement par les Unions dépend du **niveau de sensibilisation** et/ou de **résistance au changement** des Conseils d'Administrations des Unions et de la sensibilité/formation des directeurs-trices d'Union.

4. Pistes de réflexion pour les prochains programmes

Les constats de l'évaluation amènent des pistes de réflexion pour la préparation des prochains programmes, et des recommandations d'ordre stratégique et opérationnel.

4.1. Préciser collectivement la vision du changement sur laquelle s'appuyer

Il semble primordial dans un premier temps **que l'ensemble des protagonistes** des divers mouvements partenaires **approfondissent collectivement et réactualisent la vision du changement** qu'ils souhaitent pour les MFR des divers pays, les Unions et fédérations. Il s'agit d'établir la **vision sur laquelle construire les relations internationales des mouvements et les prochains programmes**. Ils pourront élaborer un positionnement partagé par l'ensemble des mouvements, qui pourra ensuite être décliné par pays pour tenir compte des contextes et enjeux spécifiques.

Ces réflexions devraient permettre d'aborder des thèmes qui paraissent prioritaires :

- les moyens et choix politiques/stratégiques pour arriver à la pérennité financière des MFR (rôle des Etats, de la coopération, de l'UNMFREO à moyen et long termes, stratégie pour aider à « passer le relais », priorités)
- les enjeux de maintenir ou développer dans les MFR certaines formations et/ou de conserver un équilibre entre les formations initiales et longues pour les plus jeunes/ou les formations continues et courtes pour les jeunes adultes
- l'importance de renforcer la qualité d'action des MFR, la qualité de l'alternance grâce au réseau de maîtres de stage, et des enseignements socio-culturels
- l'importance de l'accompagnement des jeunes à l'insertion et de leur suivi
- un positionnement commun sur les thèmes transversaux (environnement, inégalités liées au genre, migrations).

De cette **vision partagée renouvelée** devrait découler une stratégie d'intervention globale à long terme pour les relations entre mouvements des pays.

Tenant compte des constats de l'évaluation, les chemins de changements suivants sont proposés. Ils devraient guider les choix et priorités opérationnelles des programmes.

4.2. Un chemin vers la pérennisation technique

4.2.1. Continuer à améliorer l'offre de formations

Il paraît essentiel de chercher à **adapter toujours plus les formations aux enjeux des territoires**, aux intérêts **des jeunes filles et garçons** ou **jeunes adultes** (publics variés) et ainsi plus spécifiquement de :

- Consulter régulièrement les acteurs du territoire : familles, anciens stagiaires, chefs d'entreprises, Organisations de Producteurs et productrices (OP)
- Innover avec des formations plus attrayantes pour les jeunes, notamment les filles (transformation, services, ...) et pour prendre en compte les enjeux environnementaux (développement plus durable des territoires)
- Poursuivre l'offre de formations initiales diplômantes qui ont des impacts profonds sur les jeunes (suivant les possibilités de financement, des contextes et politiques)

4.2.2. Renforcer la qualité de l'action des MFR

La pédagogie de l'alternance devrait être renforcée en mobilisant des contacts, tissant des liens avec des OP et anciens stagiaires pour renforcer le réseau de maîtres de stages.

Il paraît essentiel de mieux financer les MFR pour améliorer la qualité de leur action, par exemple en :

- Attribuant une part des budgets des programmes au renforcement des MFR et de la qualité de leur action (une priorité) ;
- Mobilisant des financements complémentaires de partenaires, développer les revenus d'Activités Génératrices de Revenus (AGR) pour renforcer les formations pratiques (équipements) et l'existence d'internats (enseignements socio-culturels) ;
- Multipliant des partenariats avec d'autres acteurs pour mieux accompagner les jeunes au démarrage des activités, pour des fonds d'appui au démarrage (notamment pour les jeunes filles/femmes).

Enfin lors des formations, il faudrait faciliter et **inciter la mise en réseau des jeunes formé-e-s**, et les **dynamiques collectives** pour renforcer les appuis aux jeunes au début de leur parcours.

4.2.3. Renforcer les échanges entre mouvements pour apprendre et agir ensemble

Mettre en place des mécanismes et outils (numériques) au sein du réseau des mouvements MFR permettrait de **poursuivre et amplifier les échanges** (entre Unions et fédérations françaises, entre Unions « des pays du Sud », entre fédérations françaises).

Il est possible aussi d'aller plus loin dans les échanges entre partenaires, en **avançant vers la co-construction** (entre Unions et fédérations françaises mais aussi entre Unions des pays du Sud) de plans de formation et autres matériels pédagogiques (en tenant compte des référentiels de chaque pays), de systèmes d'information partagés, de stratégie et de moyens de communication (ex : sites web, plaquettes), de gestion (ex : manuels de procédures), de projets communs (sur le plaidoyer par exemple).

Enfin il ne faut pas hésiter à mobiliser des expertises extérieures sur certains sujets nouveaux, ou pointus. Organiser des échanges d'expérience avec d'autres acteurs du secteur et **sortir de l'entre-soi**, travailler avec d'autres acteurs de la Formation Agricole et Rurale (FAR).

4.2.4. Amener les mouvements à être acteurs du changement sur les enjeux transversaux

Les **thèmes transversaux** devraient être **pris en compte de façon plus systématique** par les divers acteurs des mouvements (personnels techniques et gouvernance) et à divers niveaux

(formations, référentiels, textes fondateurs...); pour avancer en ce sens plusieurs actions (ou principes d'action) sont proposées ci-dessous.

➤ Environnement

- **Amener les mouvements** à faire des **diagnostics de territoire** pour identifier les enjeux environnementaux, les dynamiques d'évolution des ressources naturelles, le changement climatique, etc. dans les territoires
- Accompagner les mouvements à intégrer encore plus les **enjeux environnementaux et l'agroécologie dans les formations** (mêmes les formations non-agricoles : maçonnerie, électricité, transformation...)
- **Adapter les textes fondateurs** (plans stratégiques, projets d'établissements des MFR, etc.) pour acter la prise en compte des enjeux environnementaux
- Inciter les mouvements à développer des **relations stratégiques avec les acteurs** qui prennent en compte les enjeux environnementaux pour qu'ils tissent des relations avec les MFR (ex : acteurs de la recherche, centres de formations)
- Développer des actions de **communication et de plaidoyer** pour une plus forte prise en compte des enjeux environnementaux au sein de la FAR

➤ Genre

- **Amener les mouvements** à faire des **diagnostics sur les inégalités de genre** au sein du mouvement (MFR et Union) - Financer des formations sur les inégalités et les violences basées sur le genre pour les administrateurs et le personnel (MFR et Unions)
- Inciter les **Unions et MFR à définir des mécanismes pour encourager la participation** des femmes comme des hommes dans les instances de décisions
- Inciter les mouvements à **intégrer des modules au sein des formations sur les inégalités de genre**, les stéréotypes, et **développer des formations sur les activités économiques** qui mobilisent les filles et jeunes femmes
- Adapter à moyen terme les textes fondateurs des mouvements pour acter la prise en compte des enjeux d'égalité de genre
- Inciter les mouvements à **développer des partenariats pour des appuis** au démarrage des activités des femmes (faciliter l'accès au foncier ou au capital) ;
- Développer des **actions de communication et de plaidoyer** pour une plus forte prise en compte des enjeux d'égalité de genre au sein de la FAR

➤ Migration

- **Repérer des compétences externes** qui permettraient de défricher ce nouveau sujet complexe (CIRAD, CIMADE, FORIM, Office International des Migrations...)
- **Explorer les actions menées** au sein de centres de formations en France et **définir quelles actions d'Education au Monde et aux Autres** pourraient être proposées / animées par l'UNMFREO et les fédérations
- Travailler les liens qui peuvent être faits entre les **problématiques de migrations subies et les besoins de formations** et explorer la piste de la formation et l'accompagnement à l'insertion des migrants qui retournent dans leur pays.

4.3. Un chemin progressif et différencié vers la pérennisation institutionnelle et financière des mouvements

4.3.1. Consolider le modèle économique

Il paraît pertinent de continuer à **rechercher un modèle basé sur des fonds publics, diversifié** avec d'autres sources (fonds privés / publics), et ainsi de :

- Ne pas rechercher une « autonomie financière » des mouvements, ni des modèles basés sur les AGR,
- Considérer que c'est le rôle de l'Etat (financer les formations courtes /longues) : besoin de partenariats publics (Etats et collectivités locales),
- Avoir une stratégie en lien avec les politiques publiques, opportunités à saisir,
- Rechercher en parallèle une diversification des ressources des MFR pour gagner en flexibilité et résilience (AGR, apports d'autres acteurs du territoire, de projets...).

Une voie possible serait de considérer qu'un **rôle essentiel du partenariat est d'accompagner l'émergence des mouvements et de montrer ce qui est possible**, et donc de financer de façon conséquente les MFR (via les Unions) pour atteindre des niveaux attractifs pour mobiliser des partenaires et qu'ils **prennent le relais** (besoins de ressources humaines compétentes, stables et

de moyens). En parallèle, il serait nécessaire de chercher à cofinancer les rencontres, échanges sur d'autres budgets pour pouvoir consacrer une part plus importante des budgets CP au financement des MFR.

Au regard des limites des fonds et des ressources techniques disponibles, **la mise en place d'un ciblage des mouvements à financer en priorité via les CP** permettrait d'éviter le saupoudrage (priorisation à faire par l'UNMFREO en fonction : des opportunités de contextes, des situations et enjeux des mouvements, de l'historique, de la confiance et qualité des partenariats...). **En parallèle, il faudrait diversifier les financements pour apporter un appui à l'ensemble des mouvements à partir d'autres budgets** pour les pays hors CP.

A plus long terme, il serait pertinent d'initier la réflexion collective sur la structuration des mouvements au niveau international par région/ sur le long terme, pour mobiliser aussi d'autres financements.

4.3.2. Rechercher la reconnaissance des MFR et des mouvements

Une autre priorité est celle de renforcer et **maintenir la qualité de l'action pour être reconnus**.

Il faut pour cela aussi mieux suivre et montrer les effets, avec un système de suivi-évaluation plus performant (au niveau de la collecte, l'analyse, l'utilisation de l'information, sa circulation ascendante et descendante), pour améliorer :

- le **dialogue, la transparence** entre MFR/Union, entre Union/partenaires
- la **redevabilité** envers les bailleurs pour un dialogue plus fluide
- le **suivi de l'impact et des parcours d'insertion**
- le **plaidoyer et la reconnaissance** (en externe mais aussi en interne vis-à-vis des personnes non impliquées dans les partenariats)

Pour cela il est important de former les administrateurs/techniciens pour le suivi et prévoir des moyens pour accompagner le suivi-évaluation.

4.3.3. Chercher à influencer les politiques et adapter les outils/mécanismes de financements FAR

Il est nécessaire d'être en capacité de **mieux influencer au niveau local, régional, national** pour des politiques et outils/mécanismes de financement favorables :

- Développer un plaidoyer pour la défense d'une vision politique (défendre la FAR), aller plus loin que le lobbying (pour les MFR)
- Inciter les Unions à agir dans chaque pays **collectivement avec les autres acteurs de la FAR**, pour influencer les politiques.
- Contribuer à renforcer le réseau des acteurs de la FAR, apporter des expertises, partager des expériences, mener des actions en commun

4.4. Un chemin pour dynamiser et refonder les partenariats

4.4.1. Progresser vers des partenariats coconstruits et horizontaux

Il paraît important de continuer à faire évoluer les partenariats entre Unions et fédérations françaises **vers plus d'horizontalité des relations** des personnes et des institutions. Opérationnaliser la charte de partenariat, à travers :

- le renforcement de l'accompagnement des fédérations (par l'UNMFREO)
- la définition partagée des règles pour construire un cadre de confiance sécurisant qui facilite les collaborations (ex : circulation de l'information, rôle de chacun, etc.)

4.4.2. Dynamiser les partenariats avec la participation de cercles élargis (notamment MFR)

Il faut également accompagner les fédérations/MFR France pour mieux réinvestir le partenariat : chercher à impliquer plus d'acteurs (jeunes et personnel des MFR) et à développer la participation de jeunes dans les comités pays (pour la définition de projets, leur mise en œuvre...)

La **mutualisation** des expériences **et la co-construction d'outils** et de projets entre Unions, entre Unions et fédérations, entre fédérations françaises, devrait être favorisées à travers :

- La mise en place de plateformes numériques

- La mise en place de cercles sur les principaux chantiers sur lesquels les organisations peuvent construire ensemble et dans lesquelles les personnes peuvent s'investir en fonction de leurs compétences

4.4.3. Construire plus de liens entre EMA et relations partenariales

Enfin il paraît pertinent de s'appuyer sur les partenariats pour les actions d'ouverture au monde (EMA) et **rechercher une synergie**. Poursuivre les échanges à distances entre jeunes (dialogues structurés) sur les enjeux communs et les visites (ERASMUS+) ;

Une voie vers plus d'implication des jeunes consiste à développer "**l'agir**" des jeunes (l'engagement citoyen) à partir de projets partagés et ainsi à :

- Faciliter l'engagement des jeunes des MFR sur des actions de plaidoyer collectif ou pour apporter des compétences (projet pour la communication, le site web etc.)
- Renouveler les formes d'actions, les moderniser (réseaux sociaux, crowdfunding...).