

L'Observatoire Erasmus+

{Notes}

Les consortiums de mobilité dans le Programme Erasmus+

{ L'éditorial }

Dans le cadre du Programme Erasmus+ 2014-2020, le financement des mobilités des apprenant-e-s et des personnels des secteurs de l'enseignement scolaire, de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP), de l'enseignement supérieur et de l'éducation des adultes se fait par le biais d'un dépôt de projet de mobilité (action clé 1 du programme 2014-2020), par une candidature à l'échelle d'un établissement ou conjointe. Dans cette logique, certains organismes ont fait le choix de se constituer en consortiums, qui coordonnent un projet de mobilité commun à plusieurs organismes.

Cette modalité de candidature s'est fortement développée au cours de la précédente programmation Erasmus+. Ainsi, en France et sur la période 2014-2020, on dénombre plus de 320 consortiums rassemblant plus de 6 400 organismes ayant porté plus de 1000 projets de mobilité financés à hauteur de 230 M€. Pour les secteurs de l'enseignement scolaire et de l'EFP, le financement des consortiums représente plus de la moitié du financement total. Pour l'enseignement supérieur, la pratique est moins répandue et 8 % des fonds ont été attribués à des consortiums (chiffres 2019). Entre 2014 et 2020, ce sont plus de 100 000 apprenant-e-s et personnels d'établissements qui ont réalisé une mobilité financée dans le cadre de projets portés par des consortiums. Dans le scolaire et l'EFP, 6 mobilités sur 10 sont organisées via un consortium.

L'Agence Erasmus+ a souhaité conduire une étude qui se donne pour objectif de rassembler et analyser des données éclairantes pour contribuer à une compréhension fine des logiques de constitution et de fonctionnement de ces consortiums, des caractéristiques des organismes qui les composent, des projets proposés et des effets de ces mobilités sur les bénéficiaires et les acteur-ric-e-s impliqué-e-s. En appui sur les données issues des projets menés en consortium, des entretiens ciblés et un questionnaire dédié ont été conduits. Cette étude permet également de mettre en relief les apports de cette approche partenariale et en réseaux, les dynamiques – souvent locales – émergentes, de même que les points de vigilance associés. Nous nous réjouissons de vous proposer les Notes n° 20 présentant les principaux résultats de l'étude menée en association avec deux sociétés de conseil, SIRIS Academic et Learning Avenue.

Le regard ainsi porté sur l'un des points saillants de la programmation précédente permet de mieux se saisir des dynamiques à l'œuvre et d'ancrer Erasmus+ 2021-2027 dans cette continuité, pour penser l'accompagnement de ces porteurs de projets, renforcer et promouvoir une approche plus inclusive, plus proche des problématiques territoriales, plus ouverte à l'international.

Sébastien Thierry,
*Directeur par intérim de l'Agence Erasmus+ France/
Éducation Formation*

1	Bilan (quantitatif et qualitatif) - l'écosystème des consortiums sur la période 2014-2020	{ 5 }
1.1	Un développement net du recours à la modalité de candidature en consortium, avec des dynamiques différentes selon les secteurs éducatifs	{ 6 }
1.2	Des consortiums qui jouent un rôle différent dans les 4 grands secteurs éducatifs	{ 7 }
1.3	Des coordinateurs de consortium au profil varié	{ 11 }
1.4	Des consortiums efficaces dans la gestion des fonds, au regard du nombre de mobilités gérées	{ 13 }
1.5	Quelques grandes familles de consortiums	{ 13 }
2	Impact des consortiums	{ 14 }
2.1	Des consortiums déclencheurs de mobilité	{ 14 }
2.2	Une gestion et une administration simplifiées	{ 16 }
2.3	Des impacts positifs pour les organismes membres	{ 17 }
2.4	Des impacts généralement positifs pour les bénéficiaires de mobilité	{ 20 }
3	En conclusion	{ 22 }
	Tableaux et graphiques	{ 23 }
	Présentation des deux cabinets	{ 24 }

{ Introduction }

Cette note dresse un bilan de la pratique du dépôt de projets par des consortiums de mobilité dans le cadre de l'action-clé 1 du Programme Erasmus+, sur la période 2014-2020.

En effet, durant la période 2014-2020 le recours aux consortiums s'est développé de manière notable, tant en nombre de projets qu'en nombre d'organismes impliqués, notamment pour le secteur de l'enseignement et de la formation professionnels et pour le secteur scolaire.

Une étude a été conduite pour mieux comprendre le fonctionnement des consortiums de mobilité, identifier ce qui motive leur création et ce qui permet l'adhésion des organismes à ces derniers et mesurer

les effets structurants qu'ils peuvent exercer sur le déploiement du Programme Erasmus+ :

- pour les organismes qui participent au programme : membres de consortiums et coordinateurs;
- pour les bénéficiaires finaux des mobilités, notamment en termes d'inclusivité du programme ou de qualité des projets;
- et enfin pour l'Agence Erasmus+ France / Éducation Formation.

Dans la perspective d'une programmation 2021-2027 qui met l'accent sur l'inclusion, l'un des objectifs de cette étude est de comprendre comment tirer le meilleur parti des consortiums de mobilité.

LA MODALITÉ DU DÉPÔT DE PROJETS EN CONSORTIUM A CONNU UNE MONTÉE EN PUISSANCE, tant en nombre de projets déposés qu'en nombre d'organismes concernés, pendant l'ensemble de la période 2014-2020.

LES CONSORTIUMS DE MOBILITÉ DIFFÈRENT PAR LES CARACTÉRISTIQUES DE LEURS MEMBRES, LE MODE DE GOUVERNANCE ADOPTÉ ET LES OBJECTIFS POURSUIVIS.

En revanche, les consortiums ont pour caractéristique commune de regrouper des organismes de même type : la très grande majorité regroupe des membres de même statut, et relevant d'un même secteur éducatif.

LES CONSORTIUMS ONT UNE PRÉGNANCE TRÈS DIFFÉRENTE DANS LES 4 SECTEURS ÉDUCATIFS.



Enseignement scolaire



Enseignement et formation professionnels

Les projets déposés en consortiums sont nombreux et les consortiums sont impliqués dans les projets gérant le plus grand nombre de mobilités.

La part des projets déposés en consortium au sein du secteur scolaire montre une progression très marquée en cours de programme, indiquant une appropriation progressive de cet instrument par les acteurs.



Enseignement supérieur

Le rôle des consortiums est mineur dans le secteur de l'enseignement

supérieur, où beaucoup d'organismes sont en mesure de gérer directement des volumes importants de mobilités.



Éducation des adultes

Alors même que le nombre de projets est faible, les projets en consortium représentent une part importante des projets déposés. En effet, le profil propre aux organismes de ce secteur est typiquement celui qui bénéficie le plus de cet instrument.

L'ANALYSE QUANTITATIVE PERMET DE DÉGAGER DEUX PROFILS DE COORDINATEUR

- 1 organismes dont les missions de coordination se sont institutionnalisées (expertise, synergies locales...),
- 2 organismes exclusivement dédiés à la formation, au profil alors homogène avec celui des membres du consortium.



Enseignement et formation professionnels



Enseignement scolaire

Les consortiums portés par des établissements aux missions de coordination institutionnalisées tendent à être plus stables dans le temps et à gérer des nombres plus importants de mobilités.

ON NE PERÇOIT PAS DE DIFFÉRENCE SIGNIFICATIVE STATISTIQUEMENT ENTRE PROJETS « MONO »¹ ET « MULTI »² EN TERMES DE CONSOMMATION DES FONDS.

Cette analyse, menée sur les années 2014-2018, montre que le taux de consommation des fonds est de fait semblable, que le projet soit en modalité « mono » ou « multi ». Cependant, puisque les consortiums gèrent proportionnellement un plus grand nombre de mobilités, le bon taux de consommation des fonds est le signe d'une bonne capacité de gestion.

LA CONSTITUTION EN CONSORTIUM S'APPUIE SUR UN RÉSEAU DYNAMIQUE DE COMPÉTENCES.

Les organismes qui prennent la coordination en charge mobilisent leurs compétences internes en gestion et pilotage de projet, et contribuent au développement de compétences par les membres du consortium. Cette solidité et cette mutualisation constituent des facteurs de réussite du projet porté conjointement.

LES CONSORTIUMS PERMETTENT LES DEUX EFFETS D'ÉCONOMIE D'ÉCHELLE ET D'INCLUSION DE NOUVEAUX MEMBRES.

Notamment, les consortiums :

- FACILITENT LA GESTION DE MOBILITÉS**, en particulier lorsqu'elles sont nombreuses ;
- PERMETTENT À UN NOMBRE IMPORTANT D'ORGANISMES D'ENTRER POUR LA PREMIÈRE FOIS DANS LE PROGRAMME**, en particulier pour les petits organismes dont un nombre significatif indique qu'ils n'auraient pas candidaté seuls.

LE CONSORTIUM N'EST CEPENDANT PAS ADAPTÉ À TOUS LES CAS DE FIGURE :

- IL SUPPOSE DES PRÉREQUIS ORGANISATIONNELS ET DES COMPÉTENCES DISPONIBLES** de la part du coordinateur et des membres ;
- IL DOIT REPOSER SUR UN PROJET COMMUN** porté par le coordinateur, en pleine coopération avec les membres impliqués, sous peine de perdre en qualité des mobilités.

¹ Voir terminologie ci-après.

² Voir terminologie ci-après.

{ Méthode }

Les analyses présentées dans cette note s'appuient sur une exploitation des bases de données de la Commission européenne et de l'Agence Erasmus+ France / Éducation Formation (bases « EAC Dashboards », « Mobility Tool+ », base OID-UAI), sur des entretiens, et sur des études documentaires.

Les bases de données ont été analysées pour saisir de manière statistique l'évolution de la participation au Programme en modalité mono-bénéficiaire ou en consortium, en fonction des secteurs, des types d'établissements et des nombres de mobilités gérées. L'extraction de ces données date de juin 2021, cela implique que plusieurs projets n'étaient pas encore terminés et qu'un certain nombre de porteurs de projet ont pu être amenés, depuis, à annuler leur participation au programme en raison de la crise sanitaire. Les chiffres présentés dans cette note constituent donc une cartographie à un instant T.

En parallèle, une analyse qualitative des consortiums a été conduite à travers 48 entretiens mobilisant 62 coordinateurs et membres de consortiums. 10 études de cas ont également été conduites, en combinant les entretiens avec les acteur·rice·s

concerné·e·s, l'étude des rapports finaux et autres documents produits par ces consortiums. Le choix des entretiens a été fait de manière à représenter la diversité des secteurs, territoires, type d'institutions et contextes.

Pour compléter les entretiens, une enquête en ligne a été élaborée et envoyée à 5020 personnes, travaillant pour des organismes engagés dans les consortiums en tant que membre ou coordinateur. L'objet de l'enquête était de saisir la perception des membres et coordinateurs sur la valeur ajoutée des consortiums, leur gouvernance, leurs besoins et leurs attentes. Environ 20 % de réponses exploitables ont été reçues et traitées. La distribution des réponses par secteur et par institution était proportionnelle à leur distribution dans le programme.

Enfin, une série d'ateliers de travail a été organisée avec les différents départements de l'Agence Erasmus+ France / Éducation Formation pour discuter des interprétations des résultats de l'étude et identifier les opportunités dans le cadre du nouveau programme.

Terminologie³

Accréditation : droit d'entrée permanent, conditionné au respect d'un ensemble de règles, d'un organisme ou d'un consortium au Programme Erasmus+ 2021-2027. Prérequis à une demande simplifiée de financement de mobilités Erasmus+.

Charte Erasmus+ : pour les établissements d'enseignement supérieur, droit d'entrée permanent, conditionné au respect d'un ensemble de règles, d'un organisme au Programme Erasmus+ 2021-2027. Prérequis pour une participation à Erasmus+.

Consortium : groupe d'au moins deux organismes nationaux, dont un coordinateur et un partenaire, collaborant à la mise en œuvre d'un projet.

Modalité mono-bénéficiaire : typologie de convention de subvention Erasmus+ correspondant au financement d'un projet déposé à titre individuel par un organisme.

Modalité multibénéficiaire : typologie de convention de subvention Erasmus+ correspondant au financement d'un projet déposé en consortium par un organisme coordinateur.

³ Définitions issues du site : <https://monprojet.erasmusplus.fr/lexique>

{1}

Bilan quantitatif et qualitatif - l'écosystème des consortiums sur la période 2014-2020

Les éléments descriptifs présentant un bilan de l'écosystème des consortiums sont présentés ici, la partie suivante s'intéressant à l'impact des consortiums. Pour l'ensemble des analyses, il est important de rappeler que les deux dernières années du programme sont tout à fait atypiques en raison de la pandémie de COVID-19.

Pour la période 2014-2020,
on recense au total

1019 

projets financés en modalité
« multi ».

Au niveau global, les projets
déposés en consortium
représentent

10 % 

du nombre total de projets,

24 % 

de **l'enveloppe financière**
du programme sur la période
2014-2020.

Environ

105 000

**mobilités réalisées sont
organisées en multi** et 369 000
en « mono », **soit respectivement
23 % et 77 % des mobilités.**

{1.1}

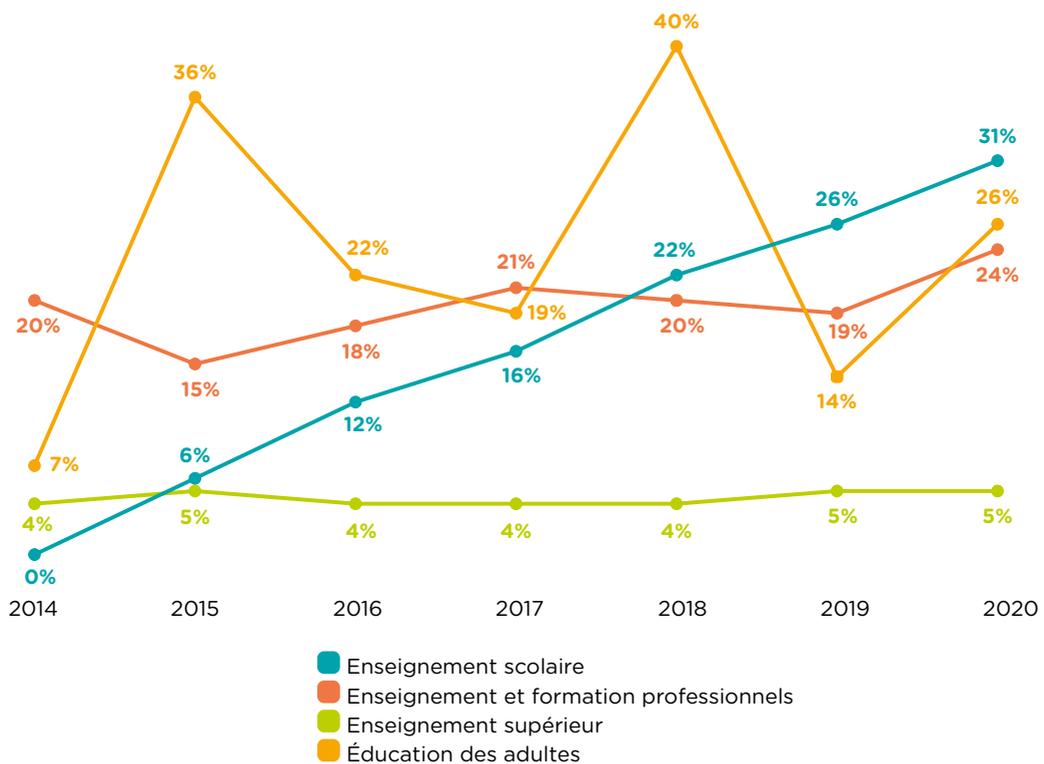
Un développement net du recours à la modalité de candidature en consortium, avec des dynamiques différentes selon les secteurs éducatifs

Le premier constat est celui d'une nette tendance à la hausse aussi bien du nombre de projets déposés en consortium que du nombre moyen d'organismes engagés dans des consortiums et du nombre de mobilités gérées en consortium, pour la période étudiée.

Cette hausse reflète pour une part la montée en

puissance de cette modalité de candidature au sein du programme au cours de la période, mais elle est même supérieure au développement général du programme pour le secteur de l'enseignement scolaire et celui de l'enseignement et de la formation professionnels, indiquant un intérêt particulier pour le consortium dans ces secteurs éducatifs.

Graphique 1 :
Part des projets en consortium par rapport à l'ensemble des projets de chaque secteur éducatif par année



D'une manière générale, on constate pour chacun des 4 secteurs éducatifs une évolution positive sur la période 2014-2020, avec des dynamiques qui diffèrent selon les secteurs.

Pour le secteur scolaire, la croissance importante - pour ne pas dire spectaculaire - de la proportion de projets déposés en consortium au cours de la période montre que les acteur·rice·s se sont véritablement emparés de cette modalité. À l'autre bout du spectre, on observe le faible ratio « multi »

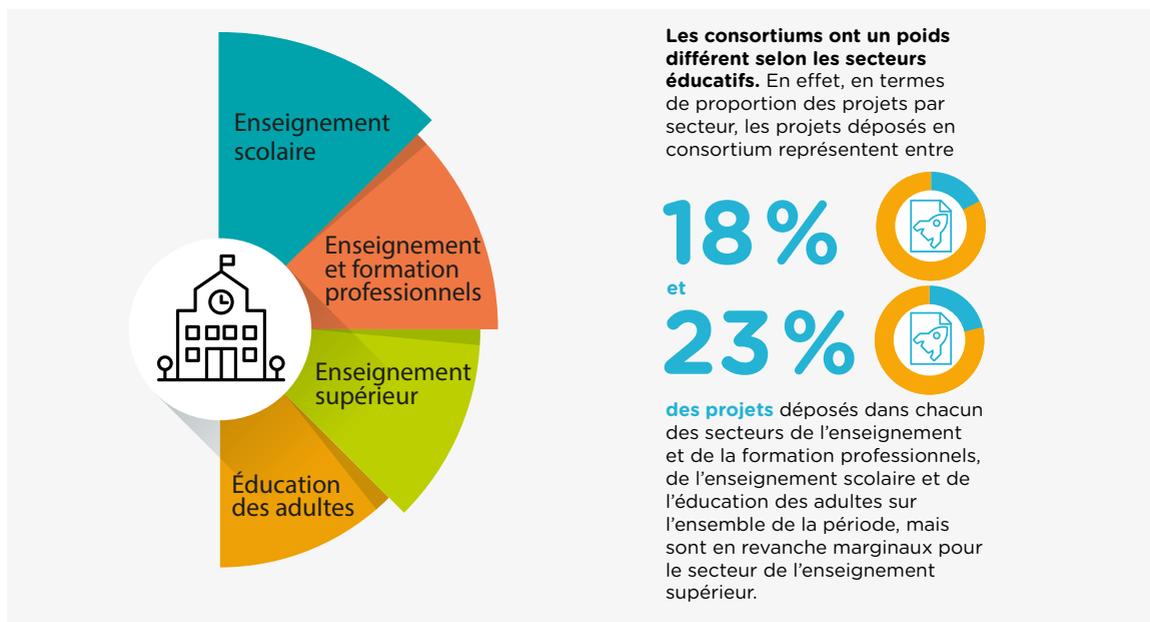
versus « mono » pour le secteur de l'enseignement supérieur (4 %), avec un étiage qui reste relativement stable sur toute la durée du programme. Cette faible représentation peut s'expliquer par des facteurs propres au secteur tels que la présence dans les établissements d'enseignement supérieur de services des relations internationales dotés de ressources humaines en propre ou encore la concurrence inter-universitaire qui peut conduire à présenter en « mono » plutôt qu'avec un projet en commun.

Enfin, le rôle des consortiums est en apparence marginal en termes de nombre de projets de mobilité dans le secteur de l'éducation des adultes en raison du petit nombre de projets, qui partagent la caractéristique d'être très ciblés. Les fluctuations importantes au sein de ce secteur sont justement liées à ce faible nombre de projets, impliquant que

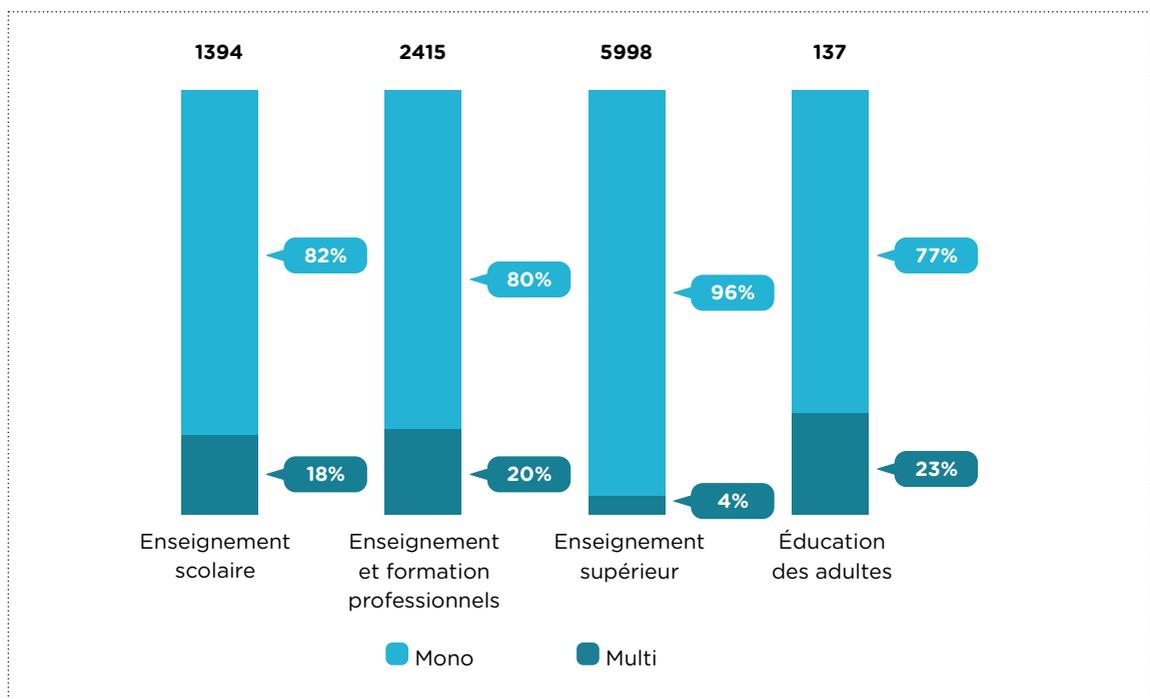
de légères variations se traduisent par des écarts très visibles en termes de pourcentage. Cependant, la proportion de projets déposés en consortium est ici importante rapportée au nombre de projets du secteur, car le profil propre aux organismes est typiquement l'un de ceux qui bénéficient le plus de cet instrument.

{1.2}

Des consortiums qui jouent un rôle différent dans les 4 secteurs éducatifs



Graphique 2 : Distribution des projets « multi » et « mono » par secteur éducatif (2014-2020)



Le nombre de membres impliqués dans les consortiums varie également en fonction du secteur éducatif :



Enseignement scolaire



Enseignement et formation professionnels

- La distribution des consortiums par nombre de partenaires suit le même profil pour ces deux secteurs éducatifs : beaucoup de consortiums comptant moins de 15 membres, et un petit nombre de consortiums comptant un nombre élevé de membres (pouvant être supérieur à 100) dans le secteur de l'enseignement et de la formation professionnels.



Enseignement supérieur

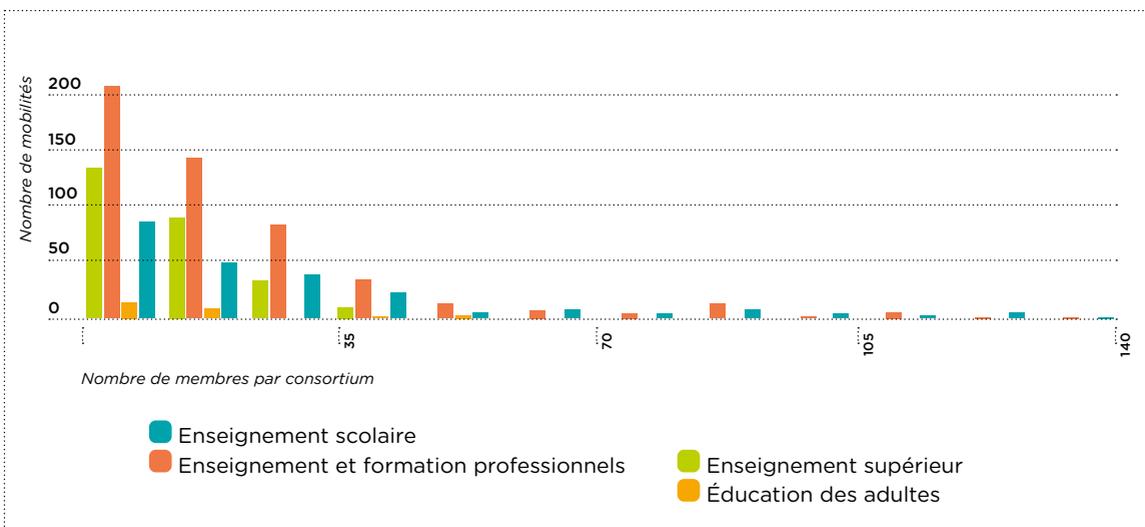
- Les organismes ne tendent pas, par défaut, à se mobiliser en réseau pour déposer des projets Erasmus+ de mobilité. Lorsque c'est le cas, c'est autour d'un projet précis mobilisant un nombre limité de partenaires bien identifiés.



Éducation des adultes

- Le nombre de membres actifs est pour une grande part inférieur à 10. Cela s'explique assez naturellement par le profil spécifique de ce secteur tel que nous l'avons décrit plus haut.

Graphique 4 : Nombre de membres par consortium, par secteur et par nombre de mobilités



En termes statistiques, on constate enfin que la logique régionale est prédominante : dans tous les secteurs, la grande majorité des consortiums se concentre sur une seule région.

Pour le secteur de l'éducation des adultes et le secteur scolaire, les cas de consortiums distribués sur plus de 2 régions sont quasi-inexistants.

Pour les secteurs de l'enseignement et de la

formation professionnels, ainsi que de l'enseignement supérieur, on constate en revanche plusieurs cas de consortiums distribués sur plus de 3 régions. Il s'agit pour l'essentiel de cas de consortiums qui réunissent des organismes de même « type » (mission/secteur/statut) sur l'ensemble du territoire et qui ont donc une réalité de fonctionnement en réseau et d'échanges de pratique indépendamment du programme Erasmus+.

Tableau 1 :

- Nombre de consortiums couvrant une ou plusieurs régions, par secteur éducatif

SECTEUR	1 RÉGION	2 RÉGIONS	3 RÉGIONS	4 RÉGIONS	5 RÉGIONS	6-9 RÉGIONS	10-12 RÉGIONS
 Enseignement scolaire	108	20	1	0	0	1	1
 Enseignement et formation professionnels	136	11	4	3	1	3	4
 Enseignement supérieur	35	15	3	3	4	4	1
 Éducation des adultes	14	3	1	1	0	0	0



{1.3}

Des coordinateurs de consortium au profil varié

Après avoir examiné les caractéristiques « macro » des consortiums, il est intéressant de se pencher sur les profils institutionnels propres aux établissements coordinateurs. L'analyse quantitative permet d'identifier deux profils d'établissements coordinateurs :

- des organismes dont les missions de coordination se sont institutionnalisées (dans le temps, de par leur expertise éprouvée, les synergies locales, leur statut d'autorité déconcentrée, etc.), comme un GIP

académique, un rectorat, un Conseil régional, une association d'envergure régionale ou nationale,

- des organismes dédiés à des missions de formation, qui présentent donc, de ce point de vue, un profil homogène avec celui des autres membres du consortium.

Le tableau et le graphique ci-dessous montrent ainsi que près de la moitié des coordinateurs de consortium (47 %) relève d'organismes aux missions de coordination institutionnalisées.

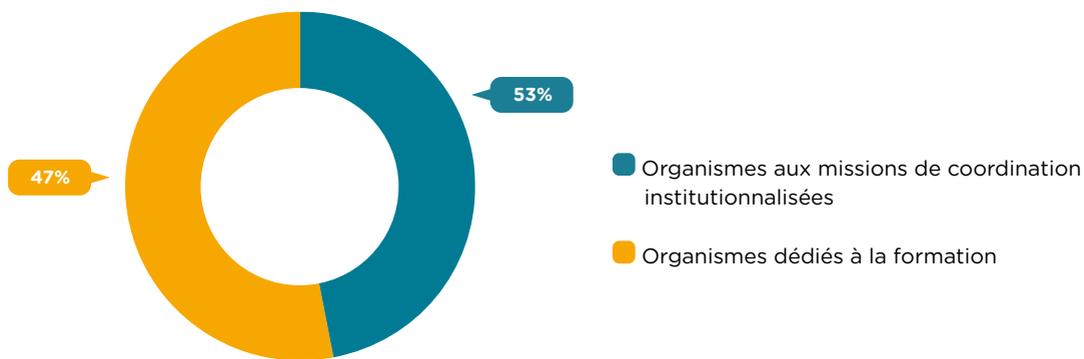
Tableau 2 :

• **Profil des organismes coordinateurs**

En bleu : organismes aux missions de coordination institutionnalisées ; en orange : organismes dédiés à la formation

TYPE D'ORGANISME	NOMBRE DE CONSORTIUMS (2014-20)	POURCENTAGE DE CONSORTIUMS (2014-20)
GIP académiques et Rectorats	127	39%
Régions	17	5%
Pôle Emploi et Missions Locales	5	2%
CEMEA éducation populaire	4	1%
Centres de formation des apprenti.e.s et chambres des métiers	39	12%
Lycées	38	12%
Collèges	25	8%
Lycées professionnels	24	7%
Établissements proposant une formation supérieure non universitaire	14	4%
Écoles d'ingénieur.e.s	10	3%
Universités et INP	7	2%
Établissements privés d'enseignement universitaire	3	1%
Écoles du premier degré	3	1%
Centres de formation professionnelle agricole (dont MFR)	2	1%
Autres	8	2%
TOTAL	326	-

Graphique 5 :
Profils des coordinateurs de consortiums



La stabilité des membres de consortium d'une année sur l'autre ou d'un projet à l'autre est difficile à évaluer précisément, car les consortiums n'ont pas d'identifiant propre. Les analyses quantitatives menées à partir des bases de données semblent indiquer que le cas dominant est celui d'une relative stabilité du nombre de membres d'une année sur l'autre (variations d'un ou deux membres s'expliquant sans doute dans de nombreux cas par des facteurs individuels). On observe néanmoins un nombre significatif de variations de plus ou moins 4 membres, et quelques-unes pouvant aller jusqu'à 13.

Avec des nuances selon les secteurs, les consortiums portés par des établissements aux missions de coordination institutionnalisées tendent à être plus stables dans le temps et à gérer des nombres plus importants de mobilités. L'analyse fait apparaître, pour les secteurs de l'enseignement et de la formation professionnels ainsi que de l'enseignement scolaire, une dizaine de consortiums stables dans le temps, tous portés par des GIP académiques, des Rectorats, des Régions ou des associations.



Extrait d'entretien
Institution culturelle, membre de consortium



« Le coordinateur fédère les membres : il organise régulièrement des réunions, il prend le temps de parler individuellement avec les membres qu'il consulte en permanence ; il est vraiment attentif à nos besoins pour que le programme corresponde vraiment à nos attentes ».

« Le coordinateur se montre extrêmement disponible. Je suis vraiment dans une relation de confiance quand je lui parle ». »

{1.4}

Des consortiums efficaces dans la gestion des fonds, au regard du nombre de mobilités gérées

Au vu des entretiens, la question de l'efficacité en matière de consommation de fonds se pose de manière légèrement différente pour les projets en « mono » et pour les consortiums.

En effet, les organismes déposant un projet en leur nom propre sont seuls responsables du calibrage de leurs demandes, ce qui simplifie l'ensemble des paramètres à anticiper, mais les prive de solution de repli s'ils se révèlent dans l'impossibilité de consommer les fonds demandés. À l'inverse, les organismes déposant en consortium disposent effectivement de possibilités de redistribuer les bourses non consommées, mais sont confrontés à une complexité bien plus importante en termes de montage de projets et de calibrage des demandes, en particulier lorsqu'ils comprennent des membres

nombreux et/ou hétérogènes, répondant à des dynamiques de mobilité différentes.

L'examen comparé de la consommation effective des fonds sur la période 2014-2018 pour les projets déposés respectivement en « mono » et en « multi » montre que ces différents facteurs s'équilibrent. En effet, on ne perçoit pas de différence significative statistiquement entre projets « mono » et « multi » en termes de consommation des fonds et ce, quel que soit le secteur. Dans la mesure où les consortiums gèrent, proportionnellement, un plus grand nombre de mobilités, le bon taux de consommation des fonds signale une capacité importante à gérer des projets plus volumineux et potentiellement plus complexes.

{1.5}

Quelques grandes familles de consortiums

L'analyse des données et des entretiens de cette première phase de l'étude permet d'identifier quelques grands types de consortiums - outre la logique sectorielle dont la pertinence est flagrante pour l'ensemble de l'analyse :

1. Les consortiums obéissant à une logique nationale. Il s'agit d'une très petite proportion de consortiums : en tout, une vingtaine de consortiums sont constitués selon cette logique nationale. Prenant très souvent appui sur des réseaux nationaux qui ont une existence indépendamment du cadre Erasmus+, ils ont une logique de fonctionnement propre qui va souvent au-delà du programme.

2. Les consortiums « consolidés », autour d'un coordinateur aux missions de coordination institutionnalisées. Il s'agit d'une série de consortiums particuliers qui apparaissent essentiellement dans le secteur de l'enseignement et de la formation professionnels ainsi que dans le secteur de l'enseignement scolaire, et qui ont une double particularité :

- mobiliser un nombre de membres et de mobilités élevé par rapport aux autres projets du secteur ;
- être très stables dans le temps, avec des projets proposés tous les ans, ou presque, et un cœur d'institutions participantes stable au cours du temps. Il s'agit notamment de projets pilotés par des GIP académiques, des Rectorats ou des Conseils régionaux.

Parmi les consortiums restants, qui ne relèvent ni d'une logique nationale préexistante, ni d'une stratégie très consolidée d'un acteur coordinateur, la distinction la plus pertinente semble tenir à la nature du coordinateur : **ayant des missions de coordination institutionnalisées (expertise, synergies locales, etc.) ou dédié à la formation, présentant alors un profil similaire à celui des autres membres du consortium.** Cette distinction, qui peut être analysée quantitativement à partir des informations de la base de données, a des conséquences importantes pour le consortium, que ce soit en termes de ressources ou de pérennité.

{2}

Impact des consortiums

{2.1}

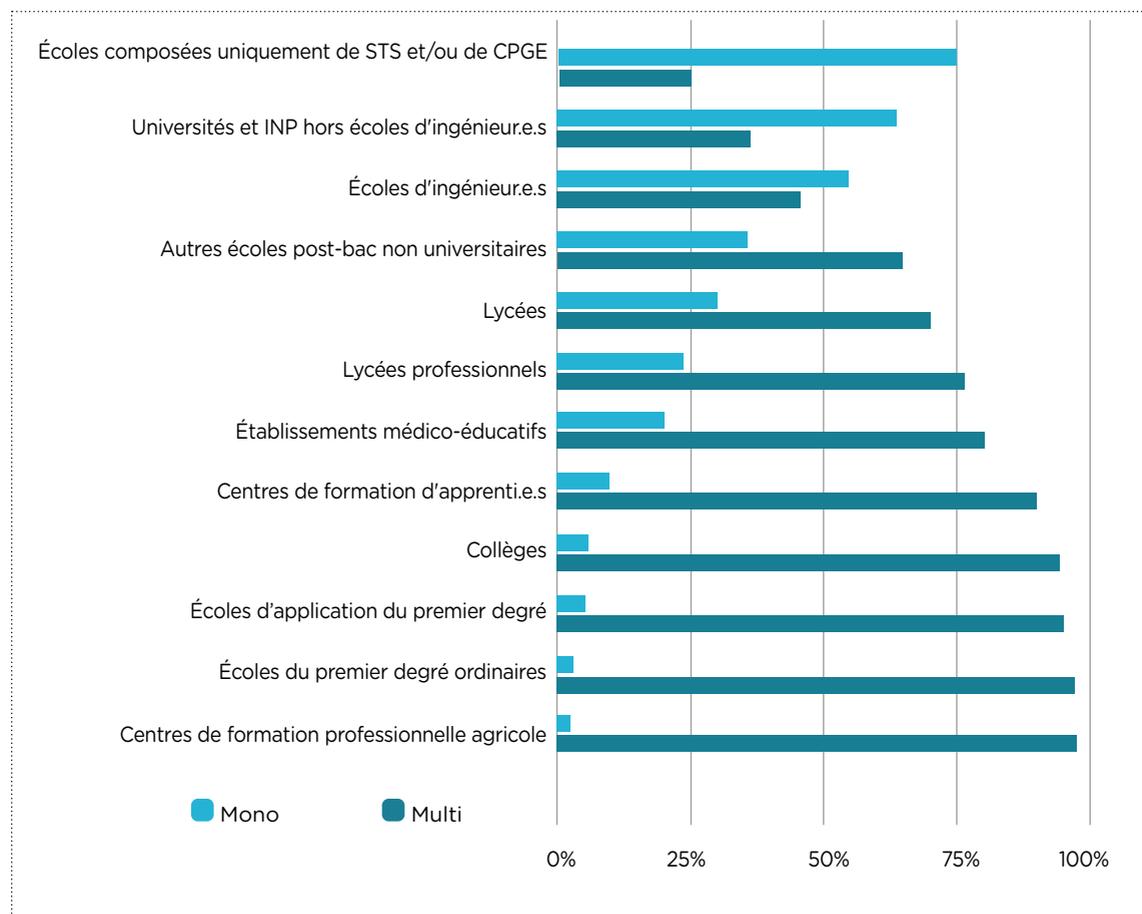
Des consortiums déclencheurs de mobilité

Les consortiums semblent faciliter l'accès au programme pour certaines catégories d'organismes de formation dont la première participation au Programme est statistiquement plus fréquente en modalité « multi ». C'est le cas notamment pour les centres de formation professionnelle agricole, les écoles du premier degré, les collèges, les centres de formation d'apprentis, les établissements médico-éducatifs, les lycées professionnels ou les lycées d'enseignement général. En revanche, la première participation des établissements d'enseignement supérieur et écoles d'ingénieur.e.s à Erasmus+ se fait davantage en modalité « mono ». Dans l'ensemble

des secteurs éducatifs, les consortiums ont un effet démultiplicateur pour la mise en place des mobilités.

Il semble ainsi que les consortiums sont d'autant plus attractifs que les institutions sont de petite taille, avec sans doute relativement moins de moyens administratifs à consacrer à la gestion des mobilités. Un des gains importants des consortiums réside donc dans l'allègement de l'effort administratif demandé pour la gestion des mobilités. Pour ce type d'institutions, le fait de rejoindre un consortium de mobilité exerce un réel effet-levier.

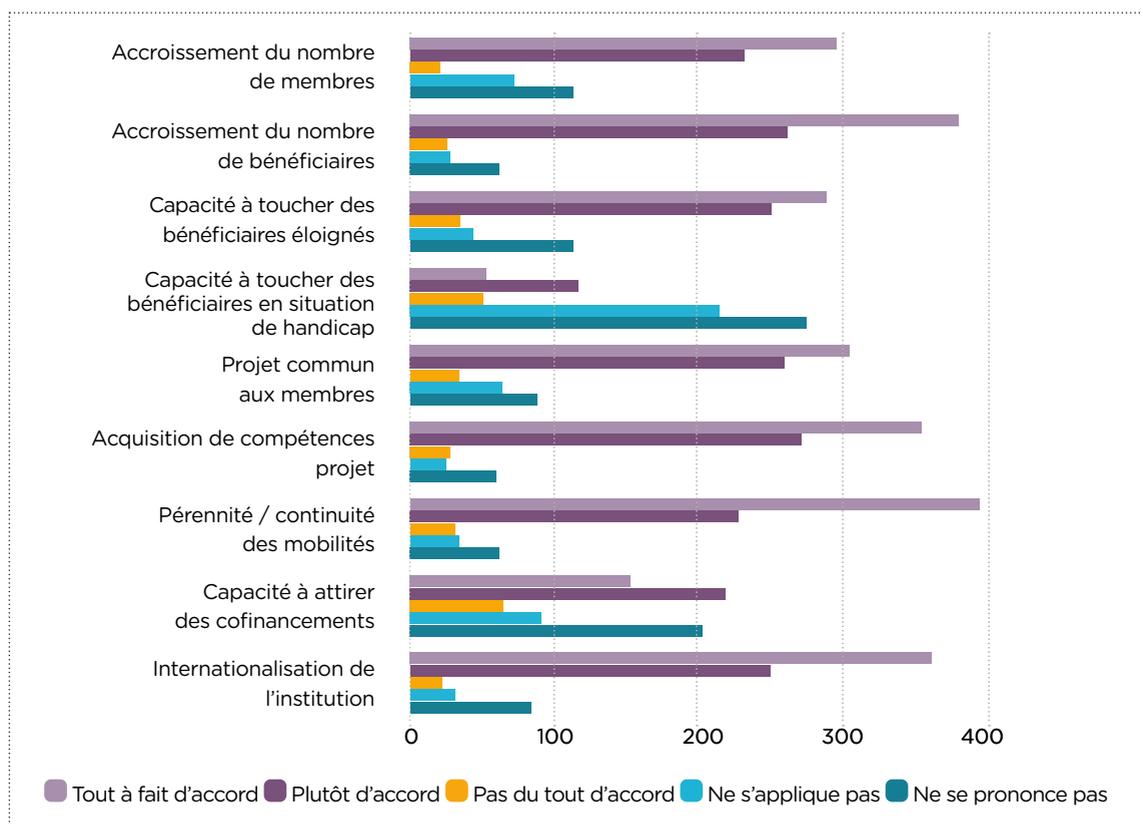
Graphique 6 :
Part des organismes emblématiques pour lesquels la première participation au programme se fait en modalité « multi » ou « mono »



La dynamique des consortiums a permis de porter des projets de mobilités plus complexes, avec une ambition qualitative accrue et revendiquée par de nombreux consortiums, sans nécessaire intention d'augmenter le nombre de leurs membres.

Néanmoins, *in fine*, on constate une augmentation sensible du nombre de bénéficiaires de mobilités avec un élargissement de l'éventail des publics concernés (les lycées par exemple).

Graphique 7 :
Résultats obtenus par le consortium, d'après les répondant.e.s à l'enquête en ligne



Enfin, entrer dans un projet Erasmus+ en consortium, c'est entrer dans la mobilité internationale pour des organismes qui, seuls, n'auraient pas, selon leurs dires, tenté de déposer un projet auprès de l'Agence. Ainsi, du fait de l'opportunité d'un consortium, un organisme adhère

à un projet de mobilités qui lui permet de déployer ses ambitions au-delà des frontières nationales. Ce sont autant de mobilités internationales supplémentaires et, ainsi, de personnels et d'apprenant.e.s bénéficiaires du programme Erasmus+.



Extrait d'entretien
Région, coordinatrice de consortium

« Le but est de capter des organismes inexpérimentés et de les accompagner de façon intégrale en leur montrant que c'est possible dans un cadre sécurisé. On conduit des actions de mentoring de pair-à-pair et des groupes de travail transversaux : comment trouver des partenaires, évaluer les compétences acquises en cours de stage, gérer un budget dans le cadre d'une action de mobilité, gérer le retour des jeunes en insertion pour les accompagner vers la formation et l'emploi ? C'est le consortium qui permet cela, car on s'appuie sur les expertises des organismes participants. Ensuite, les synergies se créent d'elles-mêmes ».



Enseignement et formation professionnels



Enseignement supérieur

{2.2}

Une gestion et une administration simplifiées

Le premier avantage à entrer dans un consortium, et unanimement exprimé par les membres, est la capacité qu'a le consortium d'alléger leurs tâches administratives. Le consortium permet la mise en commun de ressources, qu'il s'agisse du montage du projet (fédération autour d'objectifs communs par exemple), de la gestion des fonds (le porteur de projet ayant une vision d'ensemble, il est à même d'optimiser les fonds alloués aux mobilités en les redistribuant en cas de sous-consommation), ou

encore de l'administration des mobilités (logistique des transports et des organismes d'accueil), de la communication avec les organismes sur un plan horizontal (entre membres) et sur un plan vertical (avec l'Agence notamment). C'est cette prise en charge de la gestion qui attire, puis retient souvent, les organismes peu aguerris à l'ingénierie de projets complexes, qui n'auraient pas déposé de projet en modalité mono-bénéficiaire.



Extrait d'entretien
Institution culturelle, membre de consortium



Éducation
des adultes

« En tant que membre, on doit fournir un certain nombre de choses, s'enregistrer sur des plateformes. Heureusement que notre coordinateur nous donne des méthodologies [...] Si on n'avait pas l'organisme porteur, ça nous découragerait de mettre en place ce type de projet à cause de la lourdeur administrative ». »

Corollairement, puisque l'appartenance à un consortium allège les tâches administratives, les établissements membres peuvent dégager du temps dédié à la mise en œuvre d'un projet de mobilité plus ambitieux, mieux ciblé.

Par ailleurs, le consortium assure aux membres une sécurité et une garantie, en termes de respect des

règles et procédures définies, d'accès à l'information et à la formation continue, de fiabilité du projet.

La prise en charge par l'organisme coordinateur allège donc la charge des membres du consortium, mais nécessite une juste évaluation des ressources humaines à impliquer en interne.

{2.3}

Des impacts positifs pour les organismes membres

Entrer dans un consortium de mobilité apporte indéniablement une dimension culturelle, une ouverture sur d'autres organismes qui sont parfois confrontés, dans des environnements différents, aux

mêmes problématiques, et qui peuvent ainsi partager leurs expériences, ressources et solutions déployées, au service d'une plus grande réflexivité.

“

Extrait d'entretien
Collège, coordinateur de consortium



Enseignement
scolaire

« Pour notre établissement, l'intégration des établissements dans le consortium Erasmus+ a permis de générer une dynamique de formation continue autour de la prise en charge de la difficulté scolaire et ainsi de faire prendre conscience aux équipes, par la comparaison avec les systèmes des pays hôtes, des possibilités d'amélioration de la qualité de vie au travail pour les enseignant.e.s et apprenant.e.s. Elle a permis également d'instaurer une réflexion sur le regard porté sur l'apprenant.e pour construire une relation enseignant.e/apprenant.e plus propice à la réussite de tou.te.s ».

« Le partage d'expériences entre pairs est un élément essentiel de son fonctionnement qui permet aux bénéficiaires d'explicitier et de questionner leur vécu professionnel et personnel en stage. Il contribue également grandement à la préparation des futur.e.s partant.e.s. Enfin, il est un maillon indispensable de l'ouverture à l'international des membres du consortium ». ●●

Certains organismes membres découvrent, à travers la mobilité permise par le consortium, un autre rôle que celui qu'ils jouent habituellement. C'est particulièrement vrai pour les lycées dont le réseautage national peut permettre à un grand nombre d'enseignant.e.s, confrontés à des problématiques similaires de découvrir d'autres façons de faire facilitantes, et d'élargir encore leur réseau personnel et professionnel.

Par ailleurs, l'adhésion à un consortium permet la mobilisation de financements complémentaires au programme Erasmus+, comme c'est le cas par exemple dans la filière BTP ou pour certaines filières culturelles, qui peuvent mobiliser d'autres fonds,

européens (FSE, EURES Targeting Mobility Skills⁵, Europe créative), voire non européens (comme les bourses de l'Office franco-québécois pour la jeunesse par exemple) sans lesquels il ne serait pas possible de soutenir autant de mobilités.

Si le consortium a bien naturellement un rôle fédérateur autour du thème de la mobilité, il a cette capacité à faire naître des projets qui dépassent le seul objectif de mobilité : en effet, l'échange de pratiques professionnelles permet à l'organisme d'accueil de promouvoir des idées auprès des bénéficiaires de mobilités qui, de retour dans leur région d'origine, vont essaimer ces idées et conduire, ainsi, vers de potentiels nouveaux projets.

⁵ EURES est un réseau européen de services de l'emploi destiné à faciliter la libre circulation des travailleurs.



Extrait d'entretien
Institution culturelle, membre de consortium



Éducation
des adultes

« Un projet de mobilité impliquant des acteurs du tourisme a ainsi permis la création de nombreux événements et projets directement inspirés des bonnes pratiques observées en Allemagne et en Belgique comme : la création de nouveaux parcours de visite pour les touristes, des visites décalées pour les habitant.e.s, des initiatives de leur part comme un spectacle Ombre et Lumière, des ateliers de violon, un jardin participatif... ».

Par les aides que les uns apportent aux autres, par l'échange des bonnes méthodes entre membres, par ce croisement de toutes les connexions, le consortium a cette capacité d'accompagner la professionnalisation des pratiques de la mobilité chez des membres pour qui la gestion de mobilités n'est pas la vocation première, avec comme valeur ajoutée la possibilité d'innover pour les membres sur le continuum éducatif ou les passerelles éducation-emploi. Cette entraide entre les membres

ne passe pas obligatoirement par les canaux « officiels » de l'Agence (il y a des groupes de plusieurs membres sur les réseaux sociaux qui se constituent); néanmoins, qu'ils soient petits ou grands, aguerris ou novices, les consortiums institutionnalisent les relations entre membres et permettent en particulier d'initier les nouveaux venus aux procédures de mobilité.



Extrait d'entretien
Région, coordinatrice de consortium



Enseignement
et formation
professionnels

« Le fait qu'il y ait des structures de taille très différente qui composent le consortium n'est pas une gêne, au contraire c'est une richesse car les plus jeunes structures qui n'avaient pas l'ingénierie de projet se sont maintenant mises au diapason ».

Le consortium est le creuset où sont forgées les relations qui permettent notamment à de petits organismes de fonctionner en réseau plus large et de développer des compétences complémentaires. Le consortium offre un cadre qui facilite l'appréhension des procédures pour mener à bien un projet de mobilité et permet de s'inspirer de ce qui fonctionne, dans une logique de mutualisation et d'amélioration continue. Autant de moyens qui viennent enrichir les ressources déjà existantes offertes par l'Agence.

Certaines filières d'apprentissage dans l'enseignement et la formation professionnels voient aussi dans l'adhésion à un consortium, par le biais du renforcement de leur visibilité, la possibilité de renvoyer non seulement une image beaucoup plus positive mais aussi et surtout de valoriser des filières d'apprentissage en proposant des formations de qualité incluant une expérience d'alternance européenne. Les missions locales ont été motivées pour entrer dans le dispositif d'un consortium parce que cela a permis de présenter une nouvelle offre de service attractive à un public peu favorisé.

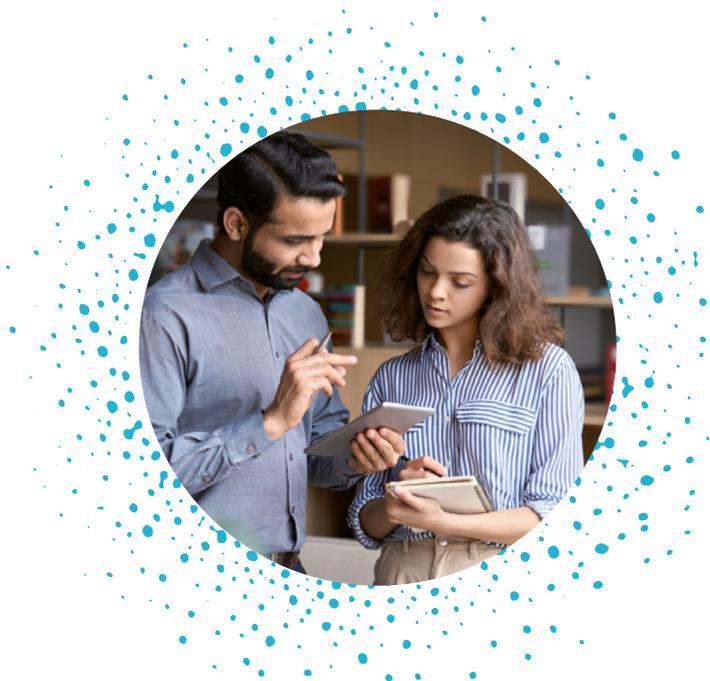


Extrait d'entretien
Mission locale, membre de consortium



**Enseignement
 et formation
 professionnels**

« Le consortium est très approprié car il nous offre de la facilité dans la mise en œuvre des stages de trois mois et cela répond à un enjeu d'accessibilité aux jeunes des missions locales, lequel.le.s n'accèdent pas forcément aux mobilités traditionnelles. C'est une vraie chance pour eux.elles ».



{2.4}

Des impacts généralement positifs pour les bénéficiaires de mobilité

La modalité du consortium est un moyen de capter des populations d'ordinaire éloignées des mobilités. Les membres d'un consortium connaissent bien leur public, qu'il soit en milieu scolaire ou étudiant, en formation professionnelle ou en apprentissage. Ils sont donc ceux qui savent où et comment atteindre ces publics qui peuvent se considérer eux-mêmes exclus du dispositif ou dont les préoccupations

premières ne sont pas forcément celles de partir dans un pays étranger. L'organisation en consortium favorise un maillage resserré à l'échelle d'un territoire permettant de mieux atteindre des jeunes ayant moins d'opportunités, qui sont aussi parfois éloigné.e.s géographiquement des villes où il est plus facile d'être au fait des opportunités de mobilités internationales.



Extrait d'entretien
Lycée général et professionnel,
coordinateur de consortium

« Au lycée, avec des sections en déshérence, on n'abordait pas la question de la mobilité car il y a un grand nombre d'élèves extrêmement défavorisé.e.s économiquement. Pour ces élèves, partir était du domaine de l'inaccessible. Notre démarche a donc été de leur proposer des choses par le biais d'Erasmus+ en disant qu'ils pouvaient prétendre à faire une partie de leur stage à l'étranger comme dans un lycée plus prestigieux. »



Enseignement
scolaire

Certaines catégories de population, plus éloignées des opportunités de mobilité, ont donc l'occasion, grâce aux consortiums de mobilité, de prendre part à la découverte, au partage et à l'échange des points de vue et des méthodes de travail.



Extrait d'entretien
Coordinateur d'un consortium territorial

« Sur le plan humain et sur celui de l'épanouissement personnel des bénéficiaires, la valeur ajoutée des mobilités est considérable : envoyer des Polynésien.ne.s à Malte, c'est une aventure véritablement, une expérience sur tous les plans ! [...] La notion d'Europe est très éloignée dans tous les sens du terme pour les Polynésien.ne.s. Erasmus+ permet de concrétiser cette idée. »



Enseignement
scolaire

Les consortiums se caractérisent ainsi par un caractère inclusif socialement et économiquement; l'exemple de la filière BTP est éclairant à ce sujet, comme l'indique la citation ci-dessous.



Enseignement
et formation
professionnels

Extrait d'entretien
Association, coordinatrice de consortium,
filière BTP

« Depuis le premier projet groupé porté par le CCCA-BTP, la volonté est de donner leur chance à tous les apprenti.e.s, sans distinction de niveau ni de mérite. En ce sens, aucune sélection n'a été opérée. Le secteur du BTP a historiquement une vocation sociale et inclusive qui brasse sur les chantiers comme dans les entreprises des personnes de nationalité et de culture variées et différentes. Le profil des participant.e.s au consortium de mobilité dans le projet CCCA-BTP concerne des personnes souvent éloignées de la mobilité ». »

Le consortium fonctionne lorsque le coordinateur parvient à fédérer des membres aux intérêts parfois singuliers autour d'un même projet de mobilité, c'est-à-dire celui qui va répondre au mieux aux besoins des bénéficiaires parce que ces dernier.e.s auront pu faire valoir leurs souhaits et leurs attentes. C'est en cela que le consortium favorise la qualité

des mobilités : le bon projet pour les bonnes personnes. Ce cas se rencontre souvent (mais pas uniquement) dans les pôles d'enseignement supérieur où les établissements sont le moteur de la création de valeur sur les plans humain, recherche et innovation.



{3}**En conclusion**

Le programme Erasmus+ 2021-2027, doté de financements plus importants, est porteur d'un double enjeu de qualité continue des projets de mobilité et d'élargissement des opportunités d'accès à la mobilité. À cet égard, et à la lumière des éléments présentés ici, la modalité de candidature en consortium semble être l'une des voies pour permettre à des organismes de participer au programme en mutualisant ressources et pratiques.

La modalité de dépôt en consortium porte ses fruits à condition de respecter un certain nombre de conditions de fonctionnement, qui émergent des entretiens :

- **une gouvernance équilibrée et participative**, en particulier, l'organisation de réunions d'information entre les membres et de moments de travail en commun tout au long du projet de mobilité est un élément de succès, ainsi que la capacité à établir des modalités de gestion des mobilités transparentes entre les membres du consortium ;
- **une distribution claire des rôles entre coordinateur et membres** : s'il est naturel que les organismes coordinateurs avec davantage de ressources et de compétences assument un rôle plus actif dans la gestion (c'est même un bénéfice intrinsèque de cette modalité), il est indispensable que les membres ne se déchargent pas totalement de leurs responsabilités sur le coordinateur et assument leur part dans le bon fonctionnement. Cela est tout particulièrement sensible lorsque le coordinateur n'est pas une institution de type GIP académique, Rectorat ou chef de file d'association, mais un organisme de même nature que les membres du consortium ;
- **des ressources humaines et des compétences suffisantes au sein des organismes**, coordinateur et membres, en anticipant le risque de turn-over et de perte de compétences ;
- **un consortium prêt à investir pour la formation interne et la montée en compétences des personnels impliqués** (coordinateur et membres) - cette dimension est particulièrement importante pour permettre la pérennité du projet de consortium et éviter que le consortium ne repose que sur un seul organisme, voire une seule personne ;

- **des membres de consortium unis par un projet commun**, au-delà de l'intérêt pratique de l'efficacité et de l'économie d'échelle. Ce projet peut être le projet de mobilité, mais aussi un projet de territoire, de structuration de filière, soutenu par, ou articulé avec le projet de mobilité.

La très grande diversité de profils constatée entre les différents consortiums rend difficile d'identifier un modèle type de consortium :

la prise en compte du contexte géographique et sectoriel est essentielle à la définition du périmètre, du champ et du mode de fonctionnement de chaque consortium. Cette exigence rend pertinent de recourir aux relais territoriaux que sont les collectivités, ou encore les Bureaux territoriaux de l'Agence Erasmus+ France / Éducation Formation et le réseau des Développeurs, pour identifier les organismes pour lesquels la modalité de dépôt en consortium pourrait être bénéfique.

La modalité de dépôt et de pilotage de projets en consortium semble donc bien répondre à des besoins de terrain et faciliter une ouverture et une montée en compétences pour des établissements qui n'auraient pas nécessairement proposé un projet seuls. Ce qui s'inscrit pleinement dans les priorités de la programmation 2021-2027, et plus spécifiquement dans la volonté de permettre des mobilités de qualité au plus grand nombre d'apprenant.e.s et de personnel.s, et d'accompagner l'internationalisation des établissements d'envoi, au plus proche des logiques territoriales.

L'étude menée impulse également un travail approfondi sur les indicateurs de fonctionnement, de suivi et de réussite des projets en consortium, qui alimentera la réflexion en cours sur l'accréditation de l'organisme coordinateur, exigée dans le cadre du programme 2021-2027, et permettra un renforcement de l'accompagnement proposé au service du projet porté en consortium.

Tableaux et graphiques (par ordre d'apparition)

Graphique 1 : Part des projets en consortium par rapport à l'ensemble des projets de chaque secteur par année.....	06
Graphique 2 : Distribution des projets « multi » et « mono » par secteur éducatif (2014-2020).....	07
Graphique 3 : Nombre de mobilités par projet, par secteur et type de projet.....	08
Graphique 4 : Nombre de membres par consortium, par secteur et par nombre de mobilités.....	09
Tableau 1 : Nombre de consortiums couvrant une ou plusieurs régions, par secteur éducatif.....	10
Tableau 2 : Profil des organismes coordinateurs	11
Graphique 5 : Profils des coordinateurs de consortiums.....	12
Graphique 6 : Part des organismes emblématiques pour lesquels la première participation au programme se fait en modalité « multi » ou « mono »	14
Graphique 7 : Résultats obtenus par le consortium, d'après les répondant.e.s à l'enquête en ligne.....	15

Présentation des deux cabinets



SIRIS Academic est une société de conseil basée à Barcelone et active en Europe. Avec un cœur de spécialisation dans le domaine de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, SIRIS travaille avec des institutions d'enseignement et de recherche, des fondations scientifiques, des gouvernements régionaux. Les consultant.e.s déploient pour leurs missions une approche qui articule connaissance sectorielle, démarches

d'études qualitatives (recherche, entretiens, ateliers participatifs) et approches quantitatives (analyses de données, fouille de texte). Avec Learning Avenue, SIRIS Academic a mené deux missions pour l'Agence Erasmus+ France / Éducation Formation : l'une sur le Réseau des Développeurs, et la présente étude de bilan et impact des consortiums de mobilité sur la période 2014-2020.

Learning Avenue

Learning Avenue est une société de conseil basée à Paris, spécialisée dans l'évaluation des politiques en éducation-formation et l'accompagnement des systèmes et des établissements enseignement supérieur et l'élaboration de stratégies nationales de développement du capital humain. La société opère

en Europe, en Afrique et en Asie, et travaille pour des organisations internationales (Commission européenne, Banque Mondiale, UNESCO, UNICEF), des ministères et des agences, des ONG et des établissements de formation.

QUI SOMMES-NOUS ?

L'Agence Erasmus+ France / Éducation Formation assure, pour la France, la promotion et la gestion du programme Erasmus+ et de ses dispositifs pour les volets « éducation et formation ».

L'Agence participe activement à la réflexion sur l'évolution du programme Erasmus+ ainsi que sur les enjeux sectoriels, nationaux et internationaux dans le domaine de l'éducation, l'enseignement supérieur et la formation professionnelle.

L'Agence Erasmus+ France / Éducation Formation est un Groupement d'intérêt public (GIP) placé sous la tutelle du ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse, du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et du ministère du Travail. Elle est située à Bordeaux et emploie 150 personnes.

Erasmus+ est le programme européen pour l'éducation, la formation, la jeunesse et le sport lancé en 2014 et renouvelé en 2021. Il se décline en trois actions : la mobilité des individus, la coopération des acteurs et le soutien aux réformes politiques.

Le programme Erasmus+ est le premier instrument financier au service de la démocratisation de la mobilité avec une attention particulière pour les publics les plus en difficulté.

Sont également inscrites au cœur du programme les transitions numérique et écologique.

agence.erasmusplus.fr



©Agence Erasmus+ France / Education & Formation

Septembre 2022

Directeur de la publication : Sébastien Thierry

ISSN : 2554-0165

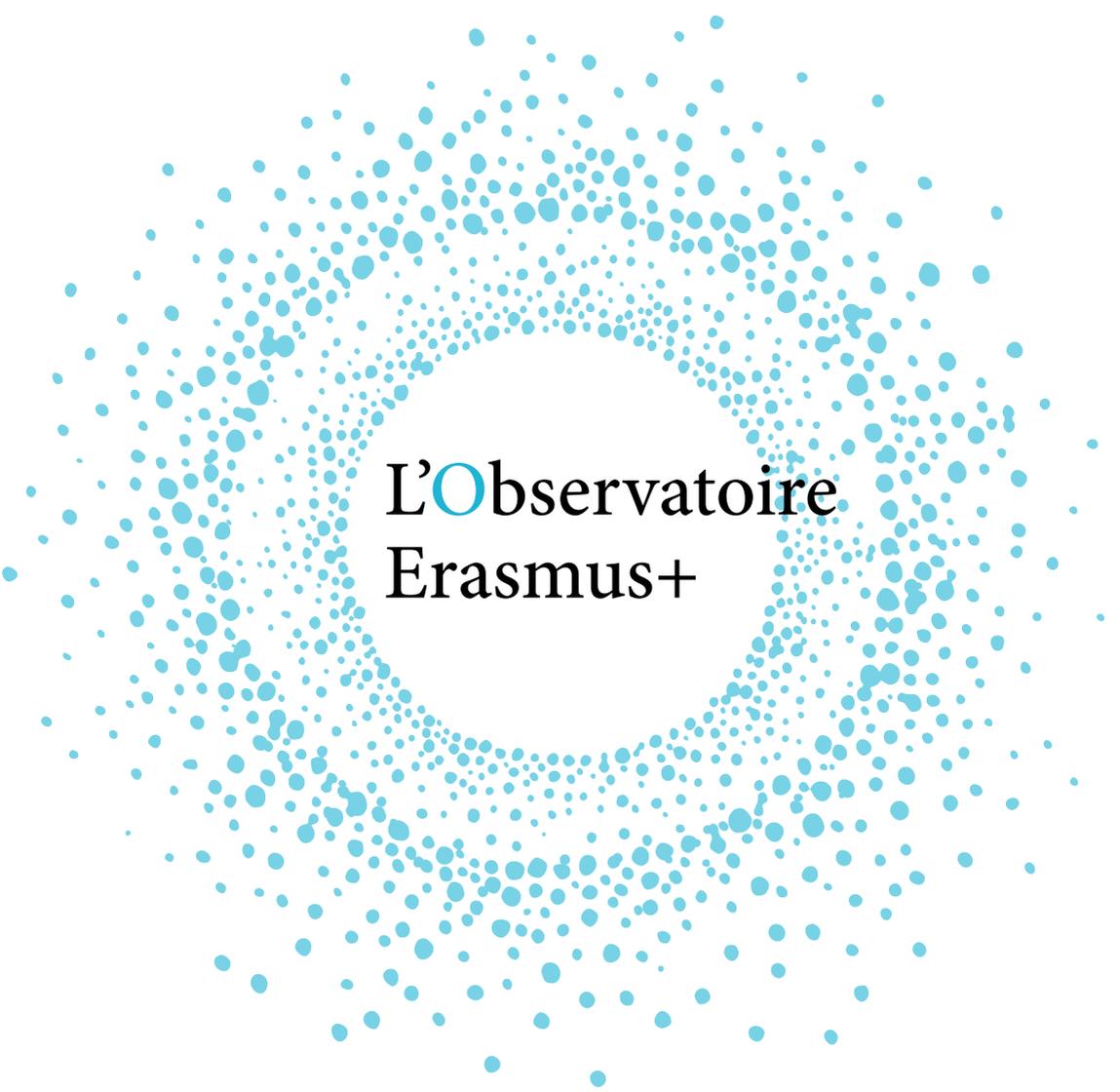
© ShutterstockImages

Imprimeur : Korus Imprimerie



Réalisé avec le soutien financier de la Commission européenne.

Le contenu de cette publication et l'usage qui pourrait en être fait n'engagent pas la responsabilité de la Commission européenne.



L'Observatoire Erasmus+

