

Evaluation externe réalisée avec l'appui du F3E pour STARTING BLOCK

Rapport final et annexes - 297Ev

Evaluation du Programme SENS - Sensibiliser Ensemble (2005-2010)

Mai 2010

Béatrice SEROR, Catherine CYROT

BSCONSULTANCE

Les Bernauds, 43590 Beauzac
09 75 21 10 39 / 06 85 24 48 03
seror.beatrice@wanadoo.fr

Table des matières

Glossaire.....	4
Synthèse.....	5
1. Présentation de l'évaluation.....	12
1.1 Le programme SENS objet de l'évaluation.....	12
1.1.1 Les objectifs du programme SENS.....	12
1.1.2 Les actions et activités du programme SENS.....	13
1.2 Les attentes liées à l'évaluation.....	14
1.2.1 Les objectifs de l'évaluation.....	14
1.2.2 Les questionnements portés par l'évaluation.....	14
1.3 Le déroulement de l'évaluation.....	15
1.3.1 La méthodologie adoptée.....	15
1.3.2 Appréciation du processus par l'équipe d'évaluation.....	15
2. La pertinence du programme SENS.....	16
2.1 L'insertion du programme dans son environnement.....	16
2.1.1 Les AEJ : modes d'engagement et structuration du milieu.....	16
2.1.2 La pertinence du programme au regard de son environnement.....	17
2.2 La pertinence du programme au regard de ses textes fondateurs.....	18
2.2.1 La pertinence du programme par rapport à ses objectifs et principes d'action.....	18
2.2.2 La pertinence du programme par rapport à ses valeurs.....	18
2.3 La pertinence du programme par rapport aux publics.....	19
2.3.1 Les publics touchés par l'action du programme dans le champ de l'ECS.....	19
2.3.2 Pertinence au regard des attentes et perceptions des animateurs.....	19
3. La cohérence du programme.....	20
3.1 Le réseau SENS au sein du programme et ses relations à Starting-Block.....	20
3.1.1 Présentation du réseau.....	20
3.1.2 Une structure, ressource pour ses membres, en cours d'évolution.....	21
3.2 La réalité des partenariats.....	24
3.2.1 Les partenariats noués dans le cadre du programme SENS.....	24
3.2.2 Des partenariats encouragés par Starting-Block mais limités au niveau des AEJ.....	25
3.3 Le rôle des Campagnes.....	25
3.3.1 Présentation des Campagnes auxquelles le programme participe.....	25
3.3.2 Des effets positifs pour le programme mais une implication inégale du réseau.....	26

4. L'efficacité du programme	27
4.1 Les animations d'ECS, les outils pédagogiques.....	27
4.1.1 Les animations mises en œuvre dans le cadre du programme.....	27
4.1.2 Des animations innovantes qui atteignent leurs objectifs de sensibilisation	28
4.2 La formation.....	31
4.2.1 Les formations proposées dans le cadre du programme.....	31
4.2.2 Des formations aux effets globalement positifs.....	33
4.3 L'accompagnement.....	34
4.3.1 L'accompagnement des AEJ réalisé dans le cadre du programme.....	34
4.3.2 Une activité de suivi mobilisatrice pour l'équipe d'animation	35
5. Le dispositif décisionnel et opérationnel.....	36
5.1 La cohérence du dispositif décisionnel.....	36
5.1.1 Descriptif du dispositif décisionnel.....	36
5.1.2 Analyse du processus de prise de décision.....	37
5.2 L'efficacité du dispositif opérationnel.....	38
5.2.1 L'organisation du dispositif opérationnel.....	38
5.2.2 Les moyens à disposition.....	40
6. Conclusions et recommandations.....	43
6.1 Conclusions.....	43
6.1.1 La pertinence du programme.....	43
6.1.2 La cohérence du programme.....	44
6.1.3 Les résultats et effets du programme.....	45
6.1.4 Les modes de gouvernance.....	48
6.1.5 La mise en œuvre opérationnelle.....	49
6.2 Les options stratégiques.....	49
6.3 Recommandations.....	50
6.3.1 La pertinence et la cohérence d'ensemble.....	50
6.3.2 L'efficacité.....	51
6.3.3 Le dispositif.....	52
6.3.4 Le point de vue de l'équipe d'évaluation sur l'évolution du programme SENS.....	54
Annexes.....	55
Annexe 1 : liste bibliographique.....	55
Annexe 2 : les entretiens et échanges réalisés.....	57

Glossaire

ACTze : Actions étudiantes pour le commerce équitable

AdM : Artisans du Monde

AEJ : association d'étudiants et de jeunes actifs

AFD : Agence Française de Développement

AG : Assemblée Générale (AGO : Assemblée Générale Ordinaire)

CA : Conseil d'Administration

CCFD : Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement

DD : Développement Durable

EAD : éducation au développement

EADSI : éducation au développement et à la solidarité internationale

ECS : éducation à la citoyenneté et la solidarité

Educasol : plateforme française des acteurs de l'Education au développement et à la solidarité internationale

E&D : Etudiants et Développement

ISF : Ingénieurs Sans Frontières

LADS : Lyon A Double Sens

MAEE : Ministère des Affaires Etrangères et Européennes

RITIMO : Réseau d'information et de documentation pour le développement durable et la solidarité internationale

SDD : Semaine du Développement Durable

SECE : Semaine Etudiante du Commerce Equitable

SI : Solidarité Internationale

SSI : Semaine de la Solidarité Internationale

ZEP : zones d'éducation prioritaires

Synthèse

Le programme SENS

Présentation du programme

Programme d'éducation populaire, le programme SENS vise d'une part à renforcer et relayer l'action des associations d'étudiants et de jeunes dans le domaine de l'ECS, d'autre part à sensibiliser la jeunesse à ces problématiques. Il développe différentes actions en fonction de ses objectifs :

Objectifs	Actions	Activités	Publics
Formation et accompagnement de projets menés par les jeunes	- Formation - Accompagnement	- Organisation de formations : 2 Week-end annuels nationaux de formation, formations spécifiques aux outils, formations thématiques - Appui à la mise en œuvre des projets	AEJ
Création d'outils pédagogiques, renforcement et diversification de l'offre	- Création d'outils - Capitalisation et valorisation des outils existants	- Veille et mise à disposition d'outils d'animations - Conception de nouveaux outils - Amélioration des outils existants	AEJ Acteurs de l'ECS
Diffusion des outils pédagogiques en milieu scolaire et universitaire	Diffusion des outils pédagogiques en milieu scolaire et universitaire	Animations d'ECS réparties selon les publics : - Pour les 9-13 ans : « ateliers d'immersion » ; « clubs d'éducation active » hebdomadaires, à travers un projet construit sur l'année ; autres animations en réponse à des demandes particulières - Pour les 14-18 ans : projets thématiques ; animations ponctuelles - Pour les 18-30 ans : animations ; conférences...	Scolaires, étudiants, jeunes actifs
	Accompagnement sur le plan pédagogique des structures éducatives	- Formation - Mise à disposition d'un livret de l'éducateur - Collaboration à la mise en œuvre du projet de classe (lycées)	Référents adultes des structures éducatives
Valorisation auprès d'un public élargi des actions étudiantes	- Présentation des actions et outils d'ECS - Communication sur les actions des AEJ	- Participation à des Campagnes de sensibilisation - Participation à des événements grand public - Diffusion d'informations	Tous publics

Plusieurs principes fondent son action : transmission horizontale du savoir, éducation active, implication des structures éducatives, dynamique inter-associative, formation.

Pour sa mise en œuvre, le programme SENS s'appuie sur un réseau informel d'AEJ, le réseau SENS. Créé en 2003-04, il est organisé en plates-formes à l'échelle locale des villes d'implantation des AEJ (en 2009, 9 plates-formes réunissent 53 AEJ). Les plateformes visent à favoriser les collaborations interassociatives. Les autres membres sont des associations « hors plate-forme » (19 en 2009).

Starting-Block joue plusieurs rôles : maître d'ouvrage et d'œuvre du programme, animateur du réseau SENS, centre de ressources pour les acteurs de l'ECS, opérateur d'ECS en lien avec la plate-forme Ile de France.

Un programme qui s'inscrit dans un environnement particulier

Le programme SENS s'inscrit dans le milieu associatif étudiant, qui présente des caractéristiques particulières en matière d'engagement. Dans l'ensemble, l'engagement des étudiants est tardif¹, surtout pour les responsables associatifs, et de courte durée. Il se porte vers des objectifs concrets et rejette les contraintes institutionnelles hiérarchisées. Les associations sont perçues comme « des lieux d'apprentissages civiques,

¹ à partir de Observatoire National de la Vie Etudiante - *Les engagements associatifs des étudiants* - OVE infos. Janvier 2008

*professionnels et de construction de soi*². Les compétences acquises relèvent du « savoir », du « savoir-faire » et du « savoir être ».

Quant aux AEJ d'ECS, elles s'inscrivent dans un environnement institutionnel multiple. Leur structuration met notamment en scène des organisations : représentatives d'étudiants et/ou de jeunes ; de renforcement des compétences des porteurs de projets, spécialisées SI, « jeunes », ou généralistes sur la méthodologie de projets ; des collectifs nationaux, thématiques, géographiques ou sectoriels... Ces organisations sont en interaction et leurs champs d'action se croisent.

Bilan et analyse rétrospective

La pertinence du programme

La pertinence du programme au regard de son environnement

Les AEJ du programme s'inscrivent dans les grandes tendances de l'engagement étudiant : ce sont des associations dites de « filières » (santé, ingénieurs en particulier) qui se caractérisent par un niveau d'engagement fort mais concentré à l'échelle de leur campus ; leur turn-over est important (engagement de 18 mois en moyenne) et leur niveau d'activités variable selon les années. Les jeunes actifs sont peu nombreux et les associations « mixtes » d'étudiants et jeunes actifs sont rares (différences de disponibilité, de motivations et centres d'intérêt), tout en étant plus stables et pérennes que les associations d'étudiants.

La plupart des AEJ appartiennent à plusieurs collectifs nationaux, s'appuyant sur leurs complémentarités : certains leur permettent d'améliorer leurs pratiques ; d'autres leur fournissent des connaissances approfondies. Parmi eux, le programme SENS animé par Starting-Block apparaît spécifique par la possibilité qu'il offre d'accéder à des outils d'animation en ECS.

La pertinence du programme au regard de ses objectifs

Le programme répond à des besoins non couverts, du point de vue de l'ECS et des AEJ, en proposant des « services » qui croisent : accès et maîtrise d'outils d'animation / problématiques de la Solidarité Internationale et de la Citoyenneté / transmission horizontale du savoir de jeunes vers des jeunes.

Ses principes d'action sont pertinents : l'approche par l'éducation populaire répond aux attentes des publics scolaires et étudiants inscrits dans des modes verticaux de transmission du savoir ; la dimension inter-associative cherche à éviter le saupoudrage de micro-actions à l'impact limité ; l'implication des structures éducatives doit favoriser les liens entre animations et projets de classe ; l'accent mis sur la formation répond à des exigences de compétences et de qualité. La démarche, pragmatique, autour d'outils concrets d'animation, et le fait d'aborder des problématiques complexes de manière ludique correspondent aux attentes des AEJ.

En terme de valeurs, le programme met en avant l'interaction des problématiques, du global au local, de l'international à la solidarité de proximité. Starting-Block ne suit cependant pas la manière dont elles sont véhiculées par les AEJ, compte tenu i) du principe d'autonomie de ces dernières qui veut que leur implication dans le réseau ne soit pas contraignante, et ii) des moyens humains qui seraient nécessaires au suivi de l'ensemble de leurs activités d'animation d'ECS.

La pertinence du programme au regard de ses publics

Cherchant à baliser un parcours d'ECS des adolescents aux jeunes adultes, le volet ECS du programme s'adresse à des publics de 9 à 30 ans, segmentés en scolaires (collèges et lycées), enseignement supérieur, autres (centre social, établissement scolaire carcéral, foyer de jeunes travailleurs, foyer de migrants). Initialement identifiés par relations, les établissements scolaires font de plus en plus l'objet d'un ciblage vers les ZEP (action sociale des quartiers / politique de la Ville). En ce qui concerne les publics jeunes adultes, les AEJ agissent principalement au niveau de leur établissement de rattachement. Les autres publics jeunes adultes sont relativement peu touchés, notamment ceux qui sont les plus éloignés du milieu étudiant.

Les AEJ sont particulièrement motivées par les animations. Le contact avec les publics est favorisé par la proximité d'âge, leur positionnement d'animateur plutôt que de formateur, et par le caractère ludique des supports d'animation. A noter que si certains animateurs sont d'abord intéressés par les publics scolaires, la plupart sont d'abord motivés à agir auprès de leurs pairs auprès desquels ils considèrent avoir un message à passer.

² Z. FORGEAU, F. LENZI, C. FAURAZ - *Etude des spécificités des associations de jeunes, dirigées par des jeunes* - Animafac, JOC et MRJC - Animafac - Paris - 2008

La cohérence du programme

La cohérence interne

La cohérence interne est forte au niveau de Starting-Block dont les rôles d'opérateur d'ECS, de centre ressource, et d'animateur de réseau s'alimentent les uns les autres. Au niveau du réseau SENS, certaines confusions quant à ses fonctions et missions sont sensibles.

En principe, le réseau SENS, animé par Starting-Block, doit favoriser l'amélioration des pratiques des AEJ et la mise en œuvre d'actions interassociatives. Dans les faits, les deux ne sont pas également développés. Les AEJ apprécient l'apport du réseau sur le plan du renforcement de leurs compétences. En effet, il leur permet i) d'accéder à des outils et d'être formées aux techniques d'animations, ii) de prendre conscience qu'elles ne sont pas seules à agir, iii) de partager des expériences et des pratiques. En revanche les collaborations interassociatives apparaissent peu développées, en dehors de l'animation de certains jeux au niveau des plates-formes. Les relations au sein du réseau le traduisent. La plupart passent par Starting-Block et les relations entre les membres sont faibles : au sein des plates-formes, y compris les plus dynamiques, la vie associative est globalement limitée ; les échanges entre plates-formes sont assez rares. Et si ses membres ont le sentiment de partager des valeurs et pratiques, le réseau est souvent qualifié de « réseau Starting-Block », ce qui traduit un certain manque d'appropriation et un sentiment d'éloignement lié à sa situation au niveau national et à la différence de compétences entre les AEJ et Starting-Block.

Ainsi, avec des échanges essentiellement descendants, de Starting-Block vers les membres, et des échanges entre les membres concentrés au sein de chaque plate-forme, le réseau SENS se présente comme un réseau en arborescence caractérisé de « hiérarchique³ ». Espace ressource au service de ses membres plutôt que collectif porté et alimenté par eux, le réseau SENS se présente comme un outil qui permet à Starting-Block, maître d'œuvre du programme, de remplir ses objectifs de renforcement des compétences des AEJ et de diffusion des outils d'animation.

La cohérence externe du programme

Variés, les partenariats sont encouragés par Starting-Block. Au niveau national, des partenariats de longue durée sont noués en lien avec les fonctions de centre ressource (formation, conception et mise à disposition d'outils). Associant les expertises de chacun dans une recherche de complémentarité, ils permettent aux partenaires de « toucher » un public jeune dont beaucoup sont structurellement éloignés, et au programme SENS, de bénéficier de leur expertise et d'alimenter les réflexions et enrichir les contenus. Au niveau local, les partenariats concernent les formations et les animations, l'acquisition de connaissances de fond et l'appui institutionnel aux AEJ. Leur réalité est diverse. Si certaines AEJ nouent des relations partenariales porteuses, la plupart agissent de manière isolée, et les partenariats restent ponctuels.

Par ailleurs, le programme SENS participe à différentes Campagnes de sensibilisation : Semaine de la Solidarité Internationale, Quinzaine du Commerce Equitable, Campagne AlimenTERRE, Semaine du Développement Durable. La participation aux Campagnes offre au programme l'occasion d'engager une réflexion sur les thématiques et celle d'accéder et/ou de concevoir de nouveaux outils, les Campagnes apportant une expertise sur les contenus et Starting-Block valorisant la sienne sur les outils. Elle favorise aussi la valorisation des actions des AEJ par la communication réalisée autour des labels, et la reconnaissance et la visibilité du réseau SENS au niveau local. Les partenaires des Campagnes apprécient la participation du réseau SENS qui, outre la démultiplication de l'action, leur permet de s'implanter dans le milieu étudiant. Néanmoins l'implication des membres du réseau est variable : certaines Campagnes interviennent alors que les AEJ ne sont pas encore pleinement actives ; l'engagement du réseau n'impose pas celui de ses membres.

L'efficacité du programme

Au niveau des actions mises en œuvre, le programme SENS atteint globalement ses objectifs.

Les animations et outils d'ECS

L'entrée des animations est la classe d'âge (collégiens, lycéens, étudiants). La répartition entre les publics traduit une prédominance de celles menées en collège puis de celles en direction des étudiants. Leur mise en œuvre relève des AEJ qui les gèrent le plus souvent seules, même si Starting-Block peut intervenir dans les relations avec les collèges, au niveau notamment des prises de contact avec les établissements. Elles donnent

³ V. Lemieux : «*Les réseaux d'acteurs sociaux* » - PUF – Paris - 1999

systématiquement lieu à une évaluation des connaissances acquises par les participants et à un débriefing interne au niveau des animateurs.

De manière générale, les résultats sont positifs. Les animations suscitent l'intérêt des publics qui témoignent d'une forte réceptivité à des animations très participatives. En établissements scolaires, elles répondent aux attentes des enseignants en introduisant une pédagogie innovante et en sensibilisant les élèves aux problématiques de la SI et aux inégalités « Nord »/ « Sud ». Ils apprécient la forme des jeux, la qualité de l'animation et la capacité des étudiants à faire participer les élèves. Néanmoins, en terme d'acquis, des différences existent selon :

- les problématiques. L'acquisition de connaissances est moindre pour celles qui sont les plus éloignées de l'environnement familial des enfants (élevage) ou plus complexes à appréhender (commerce équitable)
- les capacités de l'animateur et sa maîtrise des contenus et des techniques d'animation
- les jeux. Si la plupart atteignent leurs objectifs, le « Jeu des Villageois » peut avoir des effets inattendus, en participant à la construction d'une image relativement pessimiste, ce qui a amené Starting-Block à lancé un processus collectif en vue de faire évoluer cet outil.

De manière générale, l'impact des animations est d'autant plus important qu'elles s'inscrivent dans un travail approfondi avec les enseignants, comme c'est le cas au lycée où elles sont intégrées dans le projet de classe.

A noter que les jumelages entre classes valides et handicapées apparaissent particulièrement porteurs et pertinents au regard des valeurs véhiculées par le programme (nécessité pour les élèves valides de prendre en compte la dimension du handicap, ouverture sur une classe d'élèves valides pour les handicapés).

Pour les publics étudiants et jeunes adultes, le « Repas Insolent » est la principale animation réalisée. Elle est très appréciée du public comme des AEJ. Les participants s'accordent cependant à reconnaître qu'il est difficile d'éviter les simplifications sur des sujets aussi complexes, et si le niveau du contenu est bien adapté pour les publics les plus éloignés des problématiques, il l'est moins pour les autres qui peuvent être frustrés par le caractère factuel des informations fournies.

Les outils d'animation sont mis à disposition par le programme via un centre de ressources, labellisé relais RITIMO, et le site WEB du programme (les pages sur les outils sont parmi les plus consultées). Ils sont soit créés par Starting-Block et les membres du réseau SENS (comme « Sur la piste des OMD », « Impr'OMD »), soit développés par d'autres (comme le « Repas Insolent » créé par l'AEJ Insolens ou « Cour'Actives » par Solisuds), soit conçus en partenariat avec des structures expertes de l'EADSI (AdM, RITIMO...).

Leur évolution se fait de deux façons :

- librement au niveau des AEJ qui les adaptent en fonction des retours d'évaluation et de débriefing mais aussi de leurs centres d'intérêt,
- suite à un processus collectif porté par les membres du réseau. C'est un des temps forts en termes de mutualisation et de valorisation des expériences des AEJ.

Enfin, il est notable que la qualité des outils pédagogiques, leur créativité, la capacité des acteurs à les faire évoluer sont soulignées par tous les partenaires.

Les formations

Associant l'acquisition de contenus (fond) et de techniques d'animation (forme), elles s'adressent d'une part aux AEJ du réseau et au-delà aux acteurs de l'ECS, jeunes mais aussi seniors et professionnels (les demandes sont croissantes), d'autre part aux enseignants. Par ailleurs, Starting-Block est de plus en plus sollicité par des organisations extérieures (Medsis, Isf, ...) pour animer des formations à l'attention de leurs publics.

Les formations à destination des animateurs d'ECS sont en augmentation. Elles sont organisées aux niveaux national ou régional par Starting-Block et de plus en plus, avec son appui, par les membres du réseau. Les premières favorisent la mobilisation des AEJ et les échanges au sein du réseau. Le choix d'organiser des formations en région articule une demande des AEJ avec la volonté de Starting-Block de dynamiser le réseau et de l'ancrer localement.

Si les participants ont des attentes communes centrées sur l'amélioration de leurs pratiques et l'échange de savoir et de savoir-faire, ils présentent une certaine hétérogénéité de connaissances. Pour y répondre Starting-Block propose des parcours différenciés lors des formations générales (les formations thématiques ou spécifiques, qui permettent d'approfondir les savoirs abordés, ne distinguent pas de niveaux). Par ailleurs, le fait que les publics se renouvellent d'une année sur l'autre et même d'une session à l'autre se répercute sur

les formations : elles sont conçues pour être ponctuelles et relativement indépendantes les unes des autres ; certains modules sont récurrents d'une année sur l'autre.

Les formations, dont le cadre d'apprentissage comme les contenus tranchent avec ceux de leurs études, sont appréciées des participants. Elles sont une source de motivation, par les échanges qu'elles favorisent, et de réflexion, par les questionnements qu'elles suscitent. Elles sont surtout une source d'acquisition de savoirs en ECS et sur les outils. L'approche pédagogique est un autre point fort : le mode de transmission horizontal du savoir est apprécié ; les intervenants dont la qualité est pointée, notamment pour les formations organisées par Starting-Block, ont une posture non pas de formateurs mais d'animateurs. Enfin, le positionnement de Starting-Block comme une organisation apprenante, qui cherche en permanence à améliorer son action, séduit.

Les critiques émises, qui ne remettent nullement en cause la qualité globale des formations, concernent le caractère dense des programmes, surtout pour les néophytes, et un certain manque d'approfondissement des problématiques. Pour y pallier, des formations thématiques et spécifiques complémentaires sont proposées. Quand elles sont organisées en région, elles présentent l'intérêt supplémentaire de participer à la mobilisation du réseau à un niveau intermédiaire entre le national et le local. Enfin, le fait que les formations soient des temps forts pas nécessairement suivis (autres temps forts, échanges...) comporte deux risques : celui d'une démobilitation de certaines AEJ confrontées aux problèmes de transmission des savoirs en interne et de poursuite de l'engagement dans l'action ; celui d'une faiblesse de la dynamique inter-associative.

En ce qui concerne les formations des enseignants, elles apparaissent trop courtes (1 journée) pour transmettre des connaissances réutilisables, tandis que les liens avec l'activité d'accompagnement des enseignants dans le cadre des animations en milieu scolaire ne sont pas pleinement établis. Par ailleurs, conscient de l'intérêt de collaborer plus en lien avec les DAREIC pour développer cette action, Starting-Block, en partenariat avec RITIMO, a cherché à s'inscrire dans le plan académique de formation de l'Académie de Paris, mais sans résultat.

L'accompagnement des AEJ

Starting-Block agit en réponse aux sollicitations. Elles concernent l'organisation de formations en région et plus rarement les animations. Par ailleurs, alors que les formations ne sont pas nécessairement suivies d'animations, certaines AEJ pratiquent des animations sans que Starting-Block ne le sache. Elles se forment alors en interne.

Starting-Block a peu de retours « spontanés » sur les activités des AEJ ce qui l'oblige à aller à la recherche des informations. Ce manque de retour peut avoir des répercussions importantes : Starting-Block n'a pas de prise sur la qualité des formations réalisées en interne par les AEJ ; le caractère tardif des demandes d'appui limite sa capacité d'action ; une part de l'information sur les activités d'ECS, d'ordre quantitative mais surtout qualitative, ne lui revient pas, notamment sur les innovations apportées, ce qui affecte la capitalisation et la mutualisation.

Le dispositif décisionnel et opérationnel

La cohérence du dispositif décisionnel

Le dispositif décisionnel conjugue les instances de Starting-Block (AG, CA, Bureau, Université d'Eté, Commission SENS, Référent SE NS, COPIIL RI, groupes de travail spécifiques), avec celles du réseau SENS (réunions de coordinateurs, AG). La représentation que Starting-Block et les membres du réseau SENS se font du programme délimite la ligne de partage des responsabilités entre les instances en distinguant :

- les actions propres aux AEJ (animations...), dont Starting-Block fait partie en tant qu'opérateur d'ECS, qui relèvent de la responsabilité de chacune
- les actions de renforcement et valorisation des actions des AEJ (formations, accompagnement, mise à disposition des outils, relais...), qui relèvent de la responsabilité de Starting-Block
- les actions propres au réseau (développement du réseau, engagement dans les Campagnes...) qui relèvent des instances de ce dernier. Seule exception : Starting-Block prend les décisions qui peuvent avoir un impact sur sa propre structuration interne.

Néanmoins, le rôle décisionnel du réseau SENS apparaît relatif, même s'il diffère selon l'instance considérée. Les réunions des coordinateurs participent à la remontée d'informations et à la réflexion sur les orientations à proposer en AG du réseau en fonction des enjeux identifiés par Starting-Block dans le cadre de ses activités

d'animation du réseau. Quant à l'AG du réseau, les AEJ l'utilisent comme un moyen i) pour leurs nouveaux membres de découvrir le programme (taux de renouvellement annuel de plus des 2/3) et ii) de mobilisation et de passation des fonctions de pouvoir en interne. Dès lors la plupart des administrateurs du réseau maîtrisent peu les enjeux, surtout ceux qui leur sont plus éloignés (comme l'évolution stratégique du programme). Leur capacité décisionnelle est limitée en dépit de la volonté de Starting-Block. L'avis de ce dernier, considéré comme plus pertinent et légitime par les AEJ, devient primordial. Ainsi, Starting-Block tend à être le réel centre de décision, ce qu'il fait en s'appuyant sur chaque instance auquel il cherche à donner toute leur place.

Les AEJ ont conscience du caractère relativement limité de leur implication décisionnelle mais ne le remettent pas en question. Elles ont le sentiment que leurs avis alimentent les prises de décisions, tandis que ce fonctionnement correspond à leur mode d'implication à différents égards :

- leurs motivations, tournées vers l'opérationnel et éloignées des enjeux de gouvernance
- leur perception du réseau qui relève d'une organisation ressource plus que d'un espace coopératif
- une certaine confusion entre les rôles de Starting-Block.

Cette adéquation entre le fonctionnement du réseau et le mode d'implication de la majorité des AEJ membres rend difficile les évolutions et les changements de positionnement des AEJ.

L'efficacité du dispositif opérationnel

Au sein de Starting-Block, l'équipe affectée au programme est structurée autour de la coordination du programme, d'entrées « publics » pour les chargés de mission (jeunes adultes / enfants-adolescents), d'entrées « activités » pour les postes de volontaires (formation / animation). Dans les faits cependant, le partage des fonctions entre les chargés de mission est différent :

- le chargé de publics « jeunes adultes » a en charge de l'animation du réseau et les relations avec ses membres. Ce poste répond au rôle d'animation du réseau SENS
- le chargé de public « enfants-adolescents » suit les activités d'ECS en établissements scolaires. Il participe, avec le volontaire « Animation », à la coordination de la plate-forme Ile-de-France et dans une moindre mesure de Lille, et aux animations réalisées en Ile-de-France. Ce poste répond au rôle d'opérateur d'ECS.

Les bénévoles sont impliqués sur l'ensemble des activités mais ils ne fonctionnent pas en lien direct avec le réseau SENS. Ils sont globalement plus âgés que les membres des AEJ et leur engagement est plus stable. Leurs motivations et leur engagement sont autres, inscrits dans la durée et tournés autant sur l'action que la gouvernance. Starting-Block estime que les 2/3 n'ont pas d'expérience antérieure en tant que membre d'une AEJ du réseau. Si leur profil est diversifié, leur recrutement tend désormais à cibler certaines formations spécialisées (international, animation socioculturelle...) et/ou celles pour lesquelles monter un projet d'animation peut être valorisé dans le cursus étudiant. Enfin, les bénévoles actifs sont en région Ile-de-France, là où Starting-Block agit directement. Ceux qui quittent la région ont moins de possibilités d'implication.

Les outils de communication sont particulièrement importants pour le programme pour valoriser les actions d'ECS ou favoriser les échanges au sein du réseau. Plusieurs sont développés (sites Web du programme et du « Repas Insolent », lettre d'information, listes de diffusion...). Tous ne sont pas également utilisés, notamment les outils collaboratifs dont l'usage apparaît lié à l'utilité pratique que les AEJ y trouvent.

Starting-Block a mis en place de nombreux outils de suivi des activités. La plupart sont communs à l'équipe (listes des membres, des bénévoles, des partenaires, inscription aux formations...) mais les salariés en développent qui leur sont propres (suivi des AEJ du réseau, suivi des formations...). Ce dispositif montre l'importance accordée par Starting-Block au suivi, qui est d'autant plus justifié que l'équipe connaît un turnover au moins au niveau des volontaires dont les fonctions sont essentielles. Mais, la démultiplication des outils porte un risque de double emploi et de perte de données.

En terme budgétaire, les subventions d'Etat, essentiellement de l'AFD, représentent près de la moitié des ressources. Des subventions de collectivités locales au niveau des plates-formes de Lille et Ile-de-France financent leurs activités d'animation en collège et lycée. La masse salariale est le principal poste de dépenses.

Conclusions et perspectives

Après plusieurs années de fonctionnement, le programme SENS a su prendre toute sa place dans le champ de l'ECS, tandis que Starting-Block est reconnu pour son expertise sur les outils d'animation. Son rôle en matière d'accès aux outils et de formation est particulièrement apprécié par les AEJ qui l'utilisent comme une structure ressource sur laquelle elles peuvent s'appuyer pour améliorer leurs pratiques.

Starting-Block souhaiterait cependant que le réseau soit plus participatif et donne lieu à des collaborations interassociatives. Il se pose la question de la pertinence d'une stratégie d'ancrage local, en tant que meilleure inscription dans l'environnement (visibilité et reconnaissance, collaborations et partenariats...), pour le dynamiser. Mais un certain nombre de contraintes s'y oppose. Elles sont liées aux modes d'engagement des AEJ, qui rendent difficile leur intégration dans un dispositif institutionnel structuré, et à la perception qu'elles se font du réseau, comme un espace ressource national (quand elles cherchent à nouer des collaborations et s'inscrire dans des partenariats de proximité, elles tendent à constituer un collectif tiers).

Cette stratégie de développement imposerait de s'investir plus dans l'accompagnement des AEJ afin d'assurer la qualité et la continuité de leur action :

- soit par la création de postes d'appui au niveau local (volontaire, emploi aidé, bénévole),
- soit par des relais locaux qui permettent de pallier au caractère irrégulier du dynamisme de la vie associative. Identifiés au cas par cas, il pourrait s'agir :
 - ✓ d'une AEJ hors filières d'études, plus stable en termes de turn over
 - ✓ d'associations seniors qui joueraient le rôle de structures référentes (appui technique, voire logistique).
 - ✓ de bénévoles Starting-Block en région.

A noter que la construction de relations interpersonnelles étant fondamentale pour les étudiants, aucune de ces solutions ne peut être systématisée à l'ensemble du réseau.

Cette stratégie de développement entraînerait des évolutions de structuration et du mode d'intervention de Starting-Block vers une plus grande décentralisation, avec pour conséquences :

- les synergies opérationnelles entre AEJ devraient être soutenues, aux échelles infrarégionales et régionales, comme interrégionales entre les plates-formes.
- la place et la responsabilité des membres du réseau dans les prises de décision devraient être renforcées (renforcement du pouvoir de l'AG du réseau et du rôle des réunions de coordinateurs, implication des coordinateurs et/ou de représentants du réseau au niveau du CA de Starting-Block).

De notre point de vue, cette stratégie ne mérite pas d'être prioritaire pour l'instant, au regard de celle de renforcement du rôle de structure ressource, qui est par ailleurs plébiscitée par les AEJ.

A cet égard, l'enjeu est de renforcer la mutualisation, les échanges sur les pratiques, la valorisation et le partage des innovations apportées aux outils par les AEJ, tant au niveau du fond que de la forme. Il s'agirait alors pour Starting-Block d'inciter à l'utilisation d'outils collaboratifs mais surtout de renforcer ses activités de repérage et de rediffusion des apports des membres du réseau.

Le réseau SENS deviendrait alors un lieu d'apprentissage coopératif caractérisé par l'échange d'informations entre ses membres. Responsables de leur apprentissage et participant à celui des autres, ces derniers en deviendraient bénéficiaires tout en l'alimentant.

1. Présentation de l'évaluation

1.1 Le programme SENS objet de l'évaluation⁴

1.1.1 Les objectifs du programme SENS

Le programme SENS a démarré en 2002 en Ile-de-France avec l'ambition de « *rassembler des associations de solidarité animées par des jeunes et désireuses de conduire des actions éducatives à destination d'autres jeunes* ». Dès 2003 il s'étend à Lille où les AEJ constituent une plate-forme, puis ailleurs en France.

Les plates-formes ont pour objectifs de « *permettre aux associations membres de mener ensemble en milieu scolaire, périscolaire et universitaire* », des actions d'Education à la Citoyenneté et à la Solidarité (ECS)⁵ « *multidisciplinaires qui permettent d'établir des liens entre plusieurs thématiques* ».

C'est à partir de 2003-04 que le réseau SENS est créé pour favoriser les liens entre les AEJ impliquées dans le programme, organisées ou non en plates-formes. La première AG du réseau se déroulera au cours de l'année 2004-2005.

Le programme SENS vise à « *renforcer, innover et relayer l'engagement des jeunes* » et les « *sensibiliser aux questions de citoyenneté et de solidarité, locale et internationale à travers l'animation d'un réseau national constitué d'associations étudiantes engagées sur ces thèmes* ». Il se dote des objectifs suivants :

- la formation et l'accompagnement de projets menés par les jeunes
- la création d'outils pédagogiques avec des experts en EADSI, le renforcement et la diversification de l'offre d'outils disponibles pour des animations
- la diffusion des outils pédagogiques en milieu scolaire et universitaire
- la valorisation auprès d'un public élargi des actions étudiantes qui « *témoignent d'une richesse de l'engagement étudiant en faveur de la SI* ».

Ainsi, le programme s'adresse à différents types de bénéficiaires :

- les jeunes étudiants et actifs « *éducateurs à la solidarité et à la citoyenneté* », notamment les membres des AEJ du réseau
- les publics scolaires et jeunes adultes ciblés par les animations d'ECS menées par Starting-Block et les AEJ membres du réseau
- les référents adultes des structures éducatives qui participent aux animations d'ECS.

Plusieurs principes fondent son action :

- la transmission horizontale du savoir (« *par les jeunes, vers les jeunes* »)
- la dynamique inter-associative (« *mutualisation et coopération aux niveaux local et national* »),
- l'éducation active (« *actions participatives* »)
- l'implication des structures éducatives (« *partenariat étroit avec les éducateurs* »),
- la formation (« *proscrire simplisme, amateurisme et misérabilisme* »).

1.1.2 Les actions et activités du programme SENS

Le programme agit à plusieurs niveaux auprès de différents publics :

⁴ Rédigée à partir des rapports d'activité et du projet 2009 présenté à l'AFD

⁵ Cette appellation est adoptée en place d'EADSI pour mettre en valeur les liens entre Solidarité Internationale et Citoyenneté

Actions	Activités	Publics
Accompagnement par la formation	- Formation - Accompagnement	AEJ
Renforcement de l'offre d'outils	- Création d'outils pédagogiques - Capitalisation / valorisation des outils existants	AEJ Acteurs de l'ECS
Valorisation auprès d'un public élargi des actions étudiantes	- Participation de Starting-Block à des Campagnes (SSI, AlimenTerre, ...) - Participation de Starting-Block à des manifestations, tables-rondes, conférences ...	Tous publics
Diffusion des outils pédagogiques en milieu scolaire et universitaire	- Organisation d'animations d'ECS	Scolaires, étudiants, jeunes actifs
	- Diffusion via le réseau SENS	AEJ
Accompagnement pédagogique des structures éducatives	- Journée de formation et d'échanges - Mise à disposition d'un livret de l'éducateur - Collaboration autour du projet de classe	Référents adultes des structures éducatives

Les animations d'ECS réalisées se répartissent selon les publics :

- Pour les 9-13 ans :
 - ✓ des « ateliers d'immersion » suivis, lors d'une autre intervention, d'une évaluation des connaissances acquises (le « Jeu des Villageois » pour découvrir les enjeux de SI, et son jeu d'évaluation « Tour d'Afrique » ; le jeu « Citoyens en marche » pour encourager le développement de conduites citoyennes, et son jeu d'évaluation « la Course des Citoyens »)
 - ✓ des « clubs d'éducation active » hebdomadaires, qui abordent, à travers un projet construit sur l'année, des thématiques liées à la citoyenneté et la solidarité
 - ✓ d'autres interventions en réponse à des demandes spécifiques d'équipes enseignantes et des AEJ hors plate-forme qui, ne peuvent pas développer un jeu inter-associatif (« Jeu des OMD », « jeu de la ficelle », « Jeu Education », goûter arrogant...)
- Pour les 14-18 ans :
 - ✓ des projets thématiques, en lien avec les équipes enseignantes, sur les enjeux du développement, de la solidarité internationale et de la citoyenneté,
 - ✓ des animations ponctuelles, à la demande des équipes enseignantes dans le cadre d'un projet plus global de l'établissement.
- Pour les 18-30 ans :
 - ✓ des animations (« Repas Insolent », « Acquis sont ces droits ? »...)
 - ✓ des conférences débats qui permettent d'échanger avec des experts
 - ✓ des animations lors de festivals, salons... pour sensibiliser un public élargi.

Par ailleurs, le programme propose aux animateurs, en particulier aux AEJ du réseau :

- des formations : 2 Week-end annuels nationaux de formation (WEF), des formations spécifiques aux outils, des formations d'approfondissement thématique
- des outils pédagogiques dont certains sont mis en ligne et/ou disponibles au niveau du centre de ressources relais RITIMO animé par Starting-Block, en particulier des livrets pédagogiques (« Eduquer les jeunes à la Citoyenneté et la Solidarité », « Repas Insolent », Livret 7+7 animations clé en main).

1.2 Les attentes liées à l'évaluation

1.2.1 Les objectifs de l'évaluation

L'évaluation couvre les 4 dernières années de fonctionnement du programme (2006-2010). Elle répond à un besoin de partager les perceptions des parties prenantes et de bénéficier d'un regard extérieur. Ses résultats doivent alimenter la réflexion stratégique prospective. Au niveau de Starting-Block, elle s'articule avec la réflexion en cours sur son projet associatif.

Plusieurs champs d'interrogations sont visés : le programme, sa pertinence et sa cohérence ; les activités, leurs résultats et leurs effets ; le dispositif opérationnel (organisation, mise en œuvre) et décisionnel (fonctionnement, gouvernance). Ce dernier point est central, en particulier l'articulation entre le programme SENS / Starting-Block / le réseau SENS.

1.2.2 Les questionnements portés par l'évaluation

La pertinence du programme

Elle a été recherchée à travers la manière dont le programme SENS répond aux enjeux portés par les organisations étudiantes en matière d'ECS, et aux besoins sensibles au niveau des publics, AEJ et publics de l'ECS. La façon dont il s'inscrit dans l'environnement étudiant est analysée. Les objectifs du programme sont croisés aux textes fondateurs et à la perception qu'en ont les parties prenantes.

La cohérence du programme

La cohérence d'ensemble est recherchée au regard des postulats et objectifs. Les relations entre programme / réseau / Starting-Block ont fait l'objet d'une attention particulière, et les objectifs alloués au réseau et son organisation ont été analysés. La cohérence externe a porté sur les partenariats de Starting-Block et des AEJ, et la participation aux Campagnes de sensibilisation.

L'efficacité du programme

L'évaluation a analysé les résultats et effets des actions du programme (formation, animation et outils, accompagnement). Le regard des AEJ et les avis des publics recueillis en fin d'activités ont alimenté l'analyse. Quatre points ont fait l'objet d'une attention particulière : la transmission de valeurs citoyennes, les effets des évaluations internes sur les activités, la dimension innovante du programme, la plus-value du réseau et de l'appui de Starting-Block pour les AEJ.

La cohérence du dispositif décisionnel

Trois entités de niveaux différents sont en présence : d'une part le programme SENS, d'autre part les acteurs qui l'animent, Starting-Block qui est le maître d'ouvrage et d'œuvre, et le réseau SENS des AEJ qui y participent et en bénéficient. L'analyse a cherché à clarifier les relations, les rôles et positionnements des acteurs dans le dispositif, notamment décisionnel.

L'efficacité du dispositif opérationnel

L'analyse a porté sur son organisation (équipes salariée et bénévole) et les moyens mobilisés (communication, outils de suivi, budget), en s'attachant à la « fluidité » de la mise en œuvre (articulation, redondances).

Les options de développement du programme

Sur la base du bilan et de son analyse, les perspectives de développement du programme ont été recherchées et des recommandations établies.

1.3 Le déroulement de l'évaluation

1.3.1 La méthodologie adoptée

L'approche adoptée s'est voulue participative pour favoriser l'écoute, le partage des analyses et l'appropriation des résultats. Des échanges réguliers ont eu lieu avec Starting-Block.

Le déroulement de la mission s'est décomposé en cinq étapes :

Phase de cadrage

La réunion de cadrage (16 décembre) a permis de préciser avec le Comité de Pilotage les attentes et objectifs de l'évaluation, le processus et la méthodologie. Elle a donné lieu à une note de cadrage validée à distance par le Comité de Pilotage (8 janvier 2010).

Phase d'investigation et animation participative

Cette étape a donné lieu à (voir annexes) :

- 1) une analyse bibliographique des documents du programme et du réseau
- 2) des entretiens individuels ou collectifs avec les parties-prenantes : responsables du programme au sein de Starting-Block, membres du réseau (coordinateurs de plates-formes, AEJ en et hors plate-forme), partenaires, autres réseaux de l'EADSI et de l'ECS, l'AFD en tant que principal bailleur
- 3) des observations (formation « Repas Insolent » à Lyon du 16/17 janvier, 3 animations en collèges-lycées, AG du réseau SENS le 5 mars, WEF du 6/7 mars).

Restitution intermédiaire

16 février 2010 : les premiers constats et analyses ont été présentés « à chaud » et mis en débat. Les échanges ont permis d'approfondir les recommandations.

Restitution finale

29 mars 2010 : un rapport provisoire a été présenté et discuté, complété par une présentation PowerPoint. Les commentaires du Comité de Pilotage sont intégrés dans le rapport final.

Restitution au réseau SENS

La restitution à l'AG du réseau SENS en novembre 2010 permettra de partager les analyses et recommandations avec les membres du réseau SENS. C'est une étape importante pour leur appropriation du processus de réflexion stratégique.

1.3.2 Appréciation du processus par l'équipe d'évaluation

La mission s'est déroulée dans de bonnes conditions au regard de l'implication de Starting-Block. L'ensemble des informations a été mis à disposition, les échanges ont été riches : ils ont permis d'explicitier les différences d'appréciation et de mettre en débat les points de vue. Alors qu'un grand nombre des constats avait déjà été repéré par Starting-Block dont la culture de l'évaluation est à souligner, l'évaluation externe a cherché à offrir un autre regard susceptible d'alimenter les prises de décision sur l'évolution du programme et du réseau d'acteurs sur lequel il s'adosse.

La principale difficulté est liée à ses délais de réalisation. Concentrés sur 3 mois, ils se sont révélés courts compte tenu des champs à investir et de la profusion des informations à prendre en compte (documents mais surtout entretiens et observations qui se sont déroulées jusqu'au 7 mars). Aussi, si l'analyse a pu être menée jusqu'au bout, la qualité des rendus intermédiaires, qui n'ont pu être finalisés comme voulus, s'en est ressentie. Un point positif en ressort néanmoins : susciter le débat.

Au sein de l'équipe d'évaluation, les tâches ont été réparties selon les domaines d'expertise, tout en croisant les regards sur le reste : Béatrice Seror a abordé les dimensions décisionnelles et organisationnelles, les actions de formation et d'accompagnement, et s'est chargée de la rédaction ; Catherine Cyrot a analysé la dimension opérationnelle (notamment la communication), les partenariats et les actions d'ECS. Les analyses et recommandations sont construites en commun.

Quant au cadre dans lequel s'inscrit l'évaluation, l'accompagnement du F3E a montré son intérêt à travers l'appropriation par Starting-Block du processus d'évaluation initialement demandé par ses bailleurs de fonds. Grâce à cet appui méthodologique, les questions qu'il se posait ont été priorisées et la démarche clarifiée.

2. La pertinence du programme SENS

2.1 L'insertion du programme dans son environnement

2.1.1 Les AEJ : modes d'engagement et structuration du milieu

Les modes d'engagement des AEJ

Le programme SENS, d'éducation à la citoyenneté par les jeunes et pour les jeunes, doit être resitué dans le milieu étudiant dans lequel il s'inscrit. Ce dernier présente des caractéristiques particulières en matière d'engagement.

Les engagements des jeunes sont « *le produit d'une rencontre entre des dispositions et des expériences socialement construites avec un groupe ou une institution*⁶ ». Ils sont la contrepartie d'une reconnaissance sociale ou d'un réseau relationnel élargi, selon un ajustement entre une trajectoire personnelle et une association qui les suscite. Ils sont portés de manière autonome vis-à-vis de l'organisation, vers des objectifs concrets et limités dans le temps. Ils fonctionnent en rejetant les contraintes institutionnelles hiérarchisées.

« *Les jeunes militants, animés par des idéaux d'émancipation et de promotion individuelle, mettent l'éducation au cœur de leur action. C'est la raison pour laquelle ... la formation constitue l'orientation fondatrice des associations*⁶ ». Ces dernières sont perçues comme « *des lieux d'apprentissages civiques, professionnels et de construction de soi*⁶ ». Les compétences acquises sont d'abord : la prise de parole en public, la construction de projets, la capacité d'analyse et de synthèse. La formation se joue aussi au niveau du « savoir être » (esprit d'initiative, sociabilité, rigueur, autonomie, capacité de synthèse...).

Dans l'ensemble, l'engagement associatif des étudiants est tardif⁷ : 22 ans et 7 mois en moyenne, 24 ans et 5 mois pour les responsables. Il est aussi intense : « *67% des responsables sont impliqués au moins une fois par semaine dont 23% tous les jours ou presque* ». Il concerne des associations diverses même si celles de jeunes ou comprenant des jeunes sont privilégiées (« *42% dans des associations dirigées par des jeunes, 15% dans des associations à direction intergénérationnelle et 43% dans des associations entièrement dirigées par les adultes* »).

Les AEJ de SI recrutent majoritairement des jeunes femmes (probabilité supérieure de 36% à celle des hommes), le plus souvent en droit et santé.

Des organisations structurantes aux missions et publics complémentaires⁸

De manière générale, les AEJ d'ECS s'inscrivent dans un environnement institutionnel multiple, à l'intersection de celui des AEJ et de celui de l'ECS. Leur structuration met notamment en scène:

- des structures représentatives d'étudiants et/ou de jeunes :
 - ✓ à vocation « syndicale » (ex : ANEMF)
 - ✓ non partisans : tout public (ex : Animafac), corporatistes (ex : ISF, Medsi).
- Des structures de renforcement des compétences des porteurs de projets :
 - ✓ spécialisées en SI et EADSI : qui ciblent des étudiants (comme Starting-Block) ou pour lesquelles les étudiants sont une des composantes de leurs publics (tels les réseaux régionaux de coordination comme Resacoop)
 - ✓ généralistes sur la méthodologie de projets à destination des jeunes (dispositif Envie d'Agir, Points : CROUS, CLAP, STAJ, MLI, ...)
- Des collectifs nationaux, thématiques (F3E...), géographiques (programmes concertés...), sectoriels (pS-Eau, Inter-Réseaux, PFCE...).

Ces acteurs agissent à différentes échelles, comme le présente, de manière non exhaustive, le tableau suivant:

⁶ à partir de Z. FORGEAU, F. LENZI, C. FAURAZ - *Etude des spécificités des associations de jeunes, dirigées par des jeunes* - Animafac, JOC et MRJC - Animafac - Paris - 2008

⁷ à partir de Observatoire National de la Vie Etudiante - *Les engagements associatifs des étudiants* - OVE infos. Janvier 2008

⁸ à partir de B. SEROR, V. MAQUIN - *Evaluation externe de Etudiants & Développement* - Etic Nord-Sud - 2008

Echelle Champ d'action	Locale	Régionale	Nationale
Représentation	Structures de mise en réseau des AEJ (<i>représentation locale Animafac, Plates-formes Sens...</i>)	Plateformes régionales d'ASI (<i>CASI Bretagne...</i>)	- Structures à vocation syndicale (<i>Anemf...</i>) - Structures d'appui : étudiant (<i>Animafac...</i>), SI ou EAD (<i>Coordination Sud, CRID...</i>), étudiant et SI/ESC (<i>E&D...</i>) - Structures corporatistes (<i>ISF, Medsi...</i>)
Renforcement des compétences	Généralistes à destination des jeunes (<i>CROUS, CLAP, STAJ, MLI...</i>)	Spécialisées - SI (<i>Resacoop, Horizons Solidaires...</i>) - EAD (<i>Ritimo...</i>)	Spécialisées en appui aux AEJ et : - SI (<i>Solidarités Etudiantes...</i>), - EAD (<i>Starting-Block...</i>)
Appui et concertation			- Sectoriels (<i>SSI, PFCE, pS-Eau, Inter-réseaux...</i>) - Géographiques (<i>Programmes concertés Pays...</i>) - Thématiques (<i>F3E...</i>)

Ces structures sont en interaction permanente et leurs champs d'action se croisent.

2.1.2 La pertinence du programme au regard de son environnement

Les AEJ mobilisées

Les AEJ du programme sont des associations dites de « filières » : santé (40%), ingénieurs (35%), commerce (11%), vétérinaires (5%), sciences politiques (3%). Les AEJ liées aux autres filières universitaires ne représentent qu'environ 5% du total. Sont évoquées pour l'expliquer : une moindre vitalité associative (leurs actions sont perçues comme plus abouties mais plus rares et temporaires), et le fait que les facultés n'encouragent pas l'engagement associatif (pas d'affichage autorisé ni de locaux, refus aux demandes de stand de présentation...).

Les AEJ sont situées dans toute la France, au niveau des villes d'implantation de leurs établissements universitaires. Elles se caractérisent par un niveau d'engagement important, mais souvent concentré à l'échelle de leur campus⁹. Le niveau de mobilisation et d'activités de chacune varie selon les années.

Enfin, si le programme Sens est aussi destiné aux jeunes actifs, ces derniers sont peu nombreux en dehors des bénévoles membres de Starting-Block. La plupart des associations du programme sont étudiantes. Les associations regroupant étudiants et jeunes actifs sont rares essentiellement du fait des différences de disponibilité, de motivations et de centres d'intérêt des uns et des autres.

L'articulation du programme avec l'action des autres acteurs

La plupart des AEJ s'inscrivent dans plusieurs collectifs, s'appuyant et valorisant de fait leurs complémentarités. Elles perçoivent leurs apports de la manière suivante :

- Starting-Block est spécialiste de l'ECS, des outils et de la formation à leur mise en œuvre. Les AEJ le voient comme une structure ressource essentielle pour des animations ludiques et conviviales porteuses de sens.
- ISF s'adresse aux ingénieurs (il cherche à élargir ses publics et les mettre en relation avec d'autres). Il aborde les problématiques de SI notamment sous les angles « *ingénieurs citoyens* » et « *techniques et DD* ». ISF est satisfait de l'implication de groupes ISF dans le réseau SENS dont elle reconnaît la qualité du travail (les outils, tant dans la forme que le fond correspondent à ce qu'il en attend) et qui offre la possibilité aux

⁹ Selon l'Observatoire National de la Vie Etudiante, en 2008, 39% des élèves ingénieurs étaient investis dans une association contre 23% en moyenne, mais 69% n'agissait qu'au niveau de leur établissement, contre 23% en moyenne (*Les engagements associatifs des étudiants* - OVE infos - 2008)

groupes ISF de rencontrer d'autres AEJ. Il considère apporter, pour l'instant spontanément, « *un vivier de membres potentiels* » dont il appuie la structuration et alimente la réflexion de connaissances solides.

- MEDSI s'adresse aux associations d'étudiants en santé. Il accompagne leurs initiatives, alimente leur réflexion sur les enjeux internationaux et les oriente vers des structures ressources.
- E&D est axé sur la SI et les projets au Sud. Il fournit un appui et des formations. Perçu comme la branche SI d'Animafac, son image est étroitement liée à elle.

2.2 La pertinence du programme au regard de ses textes fondateurs

2.2.1 La pertinence du programme par rapport à ses objectifs et principes d'action

Ses objectifs (renforcer par la formation et l'accompagnement, innover par la création et la diffusion d'outils pédagogiques et relayer l'engagement des jeunes en valorisant leurs actions auprès d'un public élargi), répondent à des besoins non couverts. En effet, si d'autres organisations agissent dans ces domaines (formation sur les problématiques de la solidarité internationale et/ou sur les techniques d'animation, création et diffusion d'outils, valorisation des actions), aucune autre n'intervient à leur intersection et ne les croise comme le fait le programme SENS. Ainsi, le programme propose :

- aux jeunes destinataires des actions d'ECS, des animations qui croisent le champ de l'ECS / la transmission horizontale du savoir de jeunes vers des jeunes / une méthodologie participative
- aux AEJ, des « services » qui croisent accès et maîtrise d'outils d'animation / problématiques de la Solidarité et de la Citoyenneté / AEJ.

Au regard de ses principes d'action :

- l'approche par l'éducation populaire (transmission horizontale du savoir, actions participatives) est bien accueillie des publics scolaires et étudiants inscrits dans des modes verticaux de transmission du savoir
- la dimension inter-associative cherche à favoriser des actions multi-partenariales dans une recherche de complémentarité, ce qui permet d'éviter le saupoudrage de micro-actions à l'impact limité
- les partenariats avec les structures éducatives visent à inscrire les animations dans un projet d'établissement ou de classe pour renforcer leurs effets et impact
- l'accent mis sur la formation répond à une exigence de qualité des actions incontournable dans le contexte actuel de la SI.

La démarche très pragmatique, autour d'outils concrets d'animation, correspond aux attentes des membres des AEJ, tournés vers l'action. Le programme propose d'aborder des problématiques complexes de manière ludique et conviviale. Il répond en cela aussi aux attentes des AEJ dont beaucoup ne connaissent l'ECS qu'à travers des événements (conférences, expositions) jugés peu attrayants pour un public jeune. Elles découvrent des manières de faire « *autrement* » (selon les AEJ).

Enfin, la mobilisation d'expertise complémentaire dès que faire se peut, est porteuse. Le programme valorise l'apport d'autres acteurs spécialistes, tout en enrichissant l'offre proposée (formation, outils) de leur regard.

2.2.2 La pertinence du programme par rapport à ses valeurs

A travers les valeurs de SI et de citoyenneté, le programme cherche à favoriser la prise de conscience de l'interaction des problématiques, du global au local, de l'international à la solidarité de proximité. Le ciblage au niveau des animations, des établissements scolaires publics, en particulier en ZEP, relève de cette volonté.

Les valeurs liées à l'échange sont centrales et se traduisent au niveau des activités réalisées auprès des AEJ (échanges d'expériences) comme des animations (échanges entre jeunes). Les problématiques de l'interculturalité, qui y sont étroitement liées, font l'objet d'une attention particulière, qui se perçoit notamment au niveau des formations (au WEF de mars 2010, un parcours y était consacré). D'autres valeurs sont véhiculées comme le respect de l'environnement (le jeu « Citoyens en marche » consacre un atelier à la gestion des déchets, divers « happenings » sont développés pour les « Repas Insolents »...)

Si le programme cherche à transmettre certaines valeurs, Starting-Block ne suit pas directement la manière dont elles sont véhiculées, ni la qualité des animations menées par les AEJ, compte tenu du principe d'autonomie de ces dernières. En effet, l'adhésion des AEJ n'a aucune dimension contraignante : « *les associations ne s'intègrent pas à une fédération engageant leur identité mais manifestent leur participation à un*

projet inter-associatif annuel » (RI du réseau SENS). Par ailleurs, Starting-Block ne dispose pas des moyens humains nécessaires pour réaliser un tel suivi, particulièrement chronophage.

2.3 La pertinence du programme par rapport aux publics

2.3.1 Les publics touchés par l'action du programme dans le champ de l'ECS

Starting-Block cherche à baliser un parcours d'ECS des adolescents aux jeunes adultes. Le programme s'adresse à des publics de 9 à 30 ans¹⁰, segmentés en scolaire (collèges et lycées) et périscolaire (clubs de loisirs, internats...), enseignement supérieur, autres publics (centre social, établissement scolaire carcéral, foyer de jeunes travailleurs, foyer de migrants...).

Pour les établissements scolaires, au niveau de Starting-Block coordinateur de fait de la plateforme de Paris, dans la moitié des cas, ce sont les enseignants qui se sont rapprochés du programme et dans l'autre moitié, ils ont été démarchés suite à un contact direct avec leur établissement. Ces derniers, initialement identifiés par relations, font de plus en plus l'objet d'un ciblage avec les partenaires financiers (action sociale des quartiers / politique de la Ville) vers les ZEP. Au niveau des AEJ, en dehors de Lille, la dimension relationnelle est le principal déclencheur des contacts.

Pour les autres publics qui restent pour l'instant marginaux, si les toucher est considéré comme une priorité du triennal 2010-12, l'enjeu est :

- pour les AEJ membres du réseau, de les « trouver », ce qui exige d'identifier des relais d'autant plus rares qu'ils en sont globalement très éloignés,
- pour tous de les faire perdurer alors qu'ils sont pour l'instant relativement ponctuels.

2.3.2 Pertinence au regard des attentes et perceptions des animateurs

La motivation des animateurs est importante. Le contact avec les jeunes, facilité par la proximité d'âge, le support ludique des animations et leur positionnement d'animateur les motivent.

En général les animateurs relèvent une certaine difficulté à travailler avec les collégiens dont la réceptivité est variable. Ils peuvent avoir du mal à gérer des groupes dont l'attitude va de la timidité à l'agitation. Certains animateurs se demandent ce qu'ils leur apportent en dehors d'une sensibilisation très générale.

Pour ceux qui ont l'expérience des interventions en lycée, la possibilité offerte d'approfondir les problématiques grâce à des animations inscrites dans un projet construit avec les enseignants et à la plus grande maturité du public, est motivante. Les échanges interpersonnels sont plus nombreux, notamment sur le parcours de l'animateur et ses éventuelles expériences à l'étranger.

Dans tous les cas, les animateurs doivent faire preuve de capacités d'adaptation pour répondre aux différences de savoirs et de réactions des groupes. Ils relèvent la nécessité de se mettre au niveau des élèves et de les aider à avoir une vision synthétique des contenus apportés par l'animation. Les témoignages personnels accrochent l'attention d'élèves très sensibles aux situations d'injustice, mais la difficulté est d'aller au-delà du ressenti.

Enfin, beaucoup d'animateurs sont plus motivés à agir auprès de leurs pairs, principalement d'autres étudiants, éventuellement de jeunes actifs. Ils considèrent avoir un message à passer : « *on essaye de tenir des réflexions poussées et on a du mal à savoir comment les transmettre à un public plus jeune* » (AEJ). Ils se sentent rassurés par leur connaissance de ces publics, d'autant plus forte que beaucoup agissent sur leur campus (facultés de médecine, écoles d'ingénieurs en majorité). Le fait de connaître ces publics et que ces derniers participent librement¹¹ les rassurent sur l'attention portée à ces questions.

¹⁰ Les élèves de primaire ne sont pas concernés, même si la question se pose, au moins au niveau local (la PF Lyon est sollicitée dans ce sens par la Mairie).

¹¹ A la différence de ceux des établissements scolaires qui sont captifs dans la mesure où les élèves ne peuvent que participer à l'animation.

3. La cohérence du programme

3.1 Le réseau SENS au sein du programme et ses relations à Starting-Block

3.1.1 Présentation du réseau

Le programme s'appuie sur un réseau d'acteurs informel, le réseau SENS. Il est lié à l'objectif de « sensibiliser aux questions de citoyenneté et de solidarité locale et internationale ». Il doit « *permettre au plus grand nombre d'associations de développer localement des projets d'ECS* » en favorisant des « *temps ponctuels de mutualisation* » (Charte du réseau). Son rôle est centré sur les pratiques (information, formation, mutualisation, valorisation, collaboration) ; il n'a pas vocation de représentation.

La structuration du réseau

Les membres du réseau SENS sont des AEJ qui mènent des actions d'ECS à l'échelle de leur ville, et même, pour beaucoup, de leur campus. Trois AEJ d'une même ville peuvent se constituer en plate-forme. Structures informelles, les plates-formes visent à « *permettre aux associations membres de mener ensemble des actions d'ECS en milieu scolaire, périscolaire et universitaire* » et de « *veiller à identifier et à mobiliser d'autres associations étudiantes qui pourraient les rejoindre grâce à leurs valeurs et leurs projets* » (fiche de mission de coordinateur de plate-forme). Nanties d'une double vocation de i) mise en synergie et collaborations interassociatives et ii) identification et mobilisation de nouvelles AEJ, les plates-formes ont plusieurs fonctions :

- mutualiser les moyens entre les AEJ, notamment les relations partenariales et l'organisation d'animations
- établir un relais entre leurs AEJ d'une part et avec les autres membres du réseau d'autre part
- favoriser la mobilisation interne et la transmission des acquis, d'une année sur l'autre, au sein des AEJ pour les aider à assurer une certaine continuité de leurs actions.

En 2009, le réseau compte 9 plates-formes qui réunissent 53 AEJ (Angers, Besançon, Grenoble, Lille, Lyon, Marseille, Montpellier-Nîmes, Nantes, Ile-de-France). Les autres membres du réseau sont des associations « hors plate-forme » parfois qualifiées d'« isolées ». Ainsi, selon les rapports d'activités :

	2008-09	2007-08	2006-07	2005-06
Nombre d'associations membres	74	59	58	50
dont nombre d'AEJ en plates-formes	53	37	40	42
Nombre de départements concernés	24 + Belgique	24 + Belgique	23	16

Les plates-formes se dotent d'un coordinateur pour une période de un an et les AEJ hors plate-forme d'une personne relais en interne. Leurs fonctions consistent en :

- l'organisation des activités : selon le cas, sollicitation des établissements scolaires, programmation et planification, mobilisation des AEJ, formation d'animateurs à certains jeux...
- la communication entre les AEJ membres de la plate-forme et avec le réseau. En particulier, il assure l'intermédiation entre Starting-Block et les AEJ.

L'activité des coordinateurs est prenante, d'autant plus que les plates-formes se développent en nombre de membres, d'animations et d'engagements (« *temps exigé par le réseau* », « *difficultés de communication en interne* », « *transmission difficile* »¹²). Ces fonctions fondamentales mais contraignantes peuvent décourager (les difficultés de mobilisation de bénévoles étudiants sur ces fonctions sont fréquentes) et même être un frein à la constitution de plates-formes.

Au niveau national, Starting-Block assure l'animation du réseau. A ce titre il est chargé de :

- l'organisation des formations nationales et le suivi des formations régionales
- la mise à disposition d'outils d'animation (identification, conception et amélioration)
- le suivi et l'accompagnement des AEJ dans leurs actions d'ECS
- la valorisation des actions.

¹² Réunion des coordinateurs du 18/10/2009

De plus, Starting-Block intervient au niveau du suivi administratif et financier des plates-formes, qui n'ont pas d'existence juridique ni de trésorerie en propre. Il facture les interventions aux établissements scolaires et rembourse les AEJ animatrices de leurs frais. Le programme prend également en charge la majeure partie, voire la totalité, des frais de formation. Les éventuelles subventions perçues par les membres du réseau sont reversées à Starting-Block.

Les relations au sein du réseau

Les relations entre les membres du réseau répondent à un principe d'autonomie. Les AEJ n'ont pas d'obligation, en dehors d'un nombre minimal d'animations, essentiellement formel, et d'un bilan annuel de leurs activités qui conditionne en principe la ré-adhésion.

Le niveau de relations entre les membres du réseau et Starting-Block est variable.

Avec les plates-formes :

Au niveau des plates-formes de Lille et de Paris qui ont des accords de financement avec des collectivités locales (que Starting-Block a largement soutenu ou initié), Starting-Block joue un rôle de coordinateur. A Lille partiellement : il s'implique sur les relations institutionnelles tandis que le coordinateur bénévole gère la mise en œuvre des animations. A Paris totalement : Starting-Block coordonne la plate-forme, ce qu'expliquent notamment l'antériorité historique, l'impulsion qu'il a donné à sa création, et la proximité géographique. C'est à son niveau que Starting-Block joue un rôle d'opérateur d'ECS.

Les autres plates-formes apparaissent très autonomes dans la mise en œuvre de leurs activités. C'est notamment le cas de celle de Marseille qui agit de manière indépendante. C'est aussi celui de la plate-forme de Lyon, dont l'une des caractéristiques est d'avoir parmi ses membres une AEJ, Lyon Solidaire, d'étudiants non rattachés à une filière et de jeunes actifs, qui participe beaucoup à la continuité de son action. La plate-forme construit ses propres partenariats au niveau local : elle est membre du collectif Lyon A Double Sens (LADS) qui cherche à promouvoir des actions d'ECS inscrites sur le long terme et qui utilise les animations comme des outils à disposition de ce projet.

Avec les associations hors plate-forme :

Les relations sont plus distendues. Elles bénéficient des formations, des contacts, et de conseils si elles les demandent. Pour pallier à sa moindre implication à leur côté, Starting-Block les oriente dès que possible vers une structure relais au niveau local, mais peu y donnent suite.

A noter que les relations avec Starting-Block sont mobilisatrices et fédératrices pour les AEJ. Starting-Block prend cette caractéristique en considération dans ses choix stratégiques. Ainsi, les événements en région sont préférentiellement organisés soit auprès de plates-formes en perte de vitesse pour les redynamiser, soit auprès de plates-formes actives pour les encourager, soit dans une ville sans plate-forme pour inciter à sa constitution.

Les relations entre les membres du réseau sont faibles. Au sein des plates-formes, y compris les plus dynamiques, la vie associative est globalement limitée (relatives : irrégularité des réunions, faiblesse de l'implication des AEJ en dehors des animations d'ECS...).

Les échanges entre plates-formes sont assez rares, même s'ils sont remarquables : les relations entre Nîmes et la plate-forme de Montpellier ont conduit la première à rejoindre la seconde ; la plate-forme Lyon appuie la structuration des AEJ de Grenoble. Ces relations reposent néanmoins souvent sur des liens interpersonnels. Les temps de rencontre nationaux (notamment les WEF), mobilisateurs et fédérateurs, sont peu suivis d'échanges entre les membres du réseau, et les plates-formes communiquent peu entre elles.

3.1.2 Une structure, ressource pour ses membres, en cours d'évolution

La plus-value du réseau pour ses membres : améliorer leurs pratiques en matière d'ECS

Alors que les attentes des AEJ sont centrées sur l'accès aux outils, elles apprécient l'apport de Starting-Block en la matière, que leur permet leur inscription au sein du réseau, et reconnaissent son rôle en terme de formation. Elles y trouvent :

- un regain de motivation par la prise de conscience qu'elles ne sont pas seules à agir
- la formation à la solidarité internationale et surtout aux techniques d'animations
- le partage d'expériences, de bonnes pratiques (« ça donne des idées » selon elles).

Les AEJ ont le sentiment de partager une identité commune en tant qu'associations de jeunes engagés autour des mêmes valeurs et pratiques. A cet égard, les temps collectifs, notamment les WEF, qui permettent à chacun de mesurer l'ampleur du réseau, jouent un rôle prépondérant, surtout auprès des nouveaux membres. Cependant certains facteurs pondèrent ce sentiment d'appartenance identitaire :

- les AEJ assimilent le réseau à Starting-Block (beaucoup parlent de « réseau Starting-Block ») : ce dernier a initié le programme ; il en a une maîtrise qu'elles n'ont pas l'impression d'avoir, surtout que leur fonctionnement limite leur mémoire institutionnelle et la transmission interne ; il dispose d'une expertise reconnue au niveau national, alors qu'elles-mêmes ressentent le besoin de renforcer leurs compétences. Elles perçoivent le réseau comme un peu lointain, situé au niveau national.

A noter que, quant les relations s'installent et que les liens se développent, elles s'aperçoivent que « *la porte leur est ouverte* » (AEJ) et qu'elles peuvent s'impliquer dans le programme et sa gouvernance. Néanmoins, leurs membres le font en général à titre personnel et non pas au nom de leur AEJ.

- les AEJ connaissent mal le programme dans son ensemble et ses liens au réseau. Ces derniers manquent aussi de clarté pour Starting-Block : ainsi, certains de ses administrateurs s'interrogent sur « *la place du réseau dans Starting-Block*¹³ ».

La question de l'adhésion des AEJ illustre les confusions sur la place du réseau dans le programme et par rapport à Starting-Block. Les associations adhèrent au réseau SENS, mais « *la cotisation est versée à Starting-Block en tant qu'association coordinatrice du réseau* » qui « *dans ce cadre met à disposition du réseau SENS toute une série de moyens et de ressources (animations, formations, appui, conseils...)* » (fiche de présentation Sens 3).

- les collaborations inter-associatives sont limitées. Les échanges entre AEJ, que favorisent les temps collectifs (surtout les WEF), sont peu suivis sur la durée et les relations difficiles à développer.

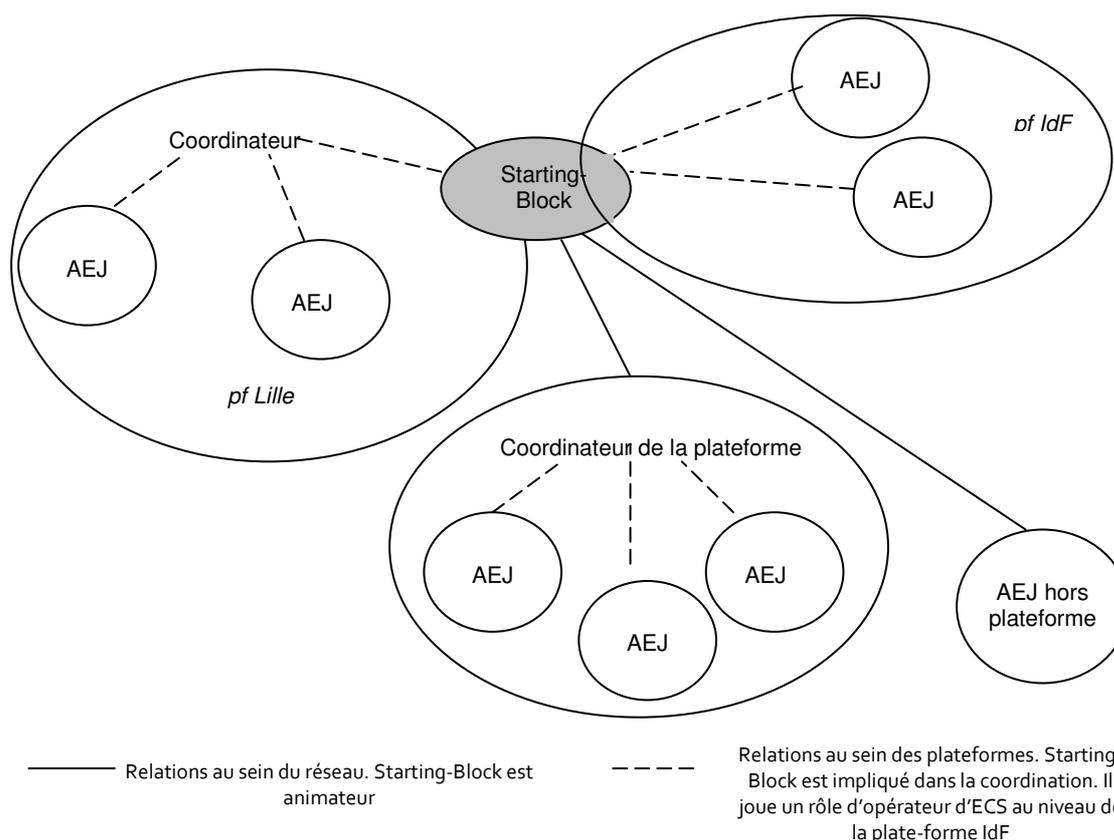
Ainsi, pour les AEJ le réseau est une structure qui leur permet d'accéder à des ressources et dont elles bénéficient plutôt qu'un collectif porté et alimenté par ses membres. Ses apports sont réels et vont beaucoup plus loin qu'une simple méthodologie ou qu'un mode d'emploi : s'il n'y a pas de « faire ensemble », il y a un « apprendre ensemble » des AEJ qui acquièrent un socle commun de valeurs et de méthodes.

Starting-Block apparaît comme le maître d'œuvre du programme auquel le réseau se rattache. Ce dernier se présente comme un outil qui favorise la mise en œuvre des objectifs du programme en lien avec le renforcement et la valorisation des actions des AEJ d'une part, la création et la diffusion des outils d'autre part.

Un réseau en arborescence

La structuration du réseau concerne 2 échelles : le niveau local, où les AEJ agissent ; le niveau national, où se situe l'animation du réseau assurée par Starting-Block. Un niveau intermédiaire commence à se développer, le niveau régional, notamment avec la mise en œuvre de formations en région et quelques cas de collaborations (plate-forme de Lyon et Grenoble, plate-forme Montpellier-Nîmes).

¹³ Assemblée générale de Starting-Block le 20/06/2009



Le réseau SENS est « habilitant » et non contraignant. Son organisation en arborescence le classe parmi les réseaux caractérisés de « hiérarchiques¹⁴ », avec peu de relations directes entre ses membres et une centralisation au niveau de la tête de réseau. Il présente l'intérêt d'être très fonctionnel : l'essentiel de la communication passe par Starting-Block, ce qui favorise notamment la diffusion d'information.

Le niveau de relations entre Starting-Block et les membres du réseau dépend de l'organisation des AEJ en plate-forme ou non, de leur proximité géographique avec Starting-Block et du besoin de continuité de leur action dans le temps, elle-même liée à l'existence de conventions de partenariat pluriannuelles avec des collectivités locales. En effet, si ces dernières assurent des financements au programme, elles donnent à Starting-Block une obligation de suivi à deux niveaux :

- celui des activités réalisées, sur les plans quantitatifs et qualitatifs
- celui de la continuité de l'action des plates-formes dans le temps.

Cette obligation a des conséquences fortes pour Starting-Block, puisqu'il mobilise une partie de ses ressources humaines sur la mise en œuvre des actions d'ECS et la coordination des plates-formes.

Un rôle et un fonctionnement en cours d'évolution

Starting-Block perçoit le manque de liens ascendants et surtout horizontaux comme une faille dans sa volonté de construire un réseau d'acteurs dynamique et participatif. Il cherche à les renforcer et envisage l'ancrage local, en tant que meilleure inscription dans leur environnement (visibilité et reconnaissance, collaborations et partenariats...), comme un moyen de dynamiser le réseau. Cela passe par :

- les formations en région. Concernant pour l'instant essentiellement la formation au « Repas Insolent », elles sont l'occasion de rassembler les AEJ à un niveau de proximité favorable aux liens opérationnels
- le développement des plates-formes. Des opportunités existent qui incitent à aller dans ce sens (ainsi, à Lyon, alors que le nombre de projets est déjà croissant, beaucoup de retours sont attendus des contacts pris par LADS avec l'Académie pour les activités en établissements scolaires). Néanmoins, elles soulèvent un enjeu de professionnalisation des fonctions de coordination qu'un bénévole peut difficilement assumer (la plate-forme Lyon a demandé à Starting-Block la mise à disposition d'un poste).

¹⁴ V. Lemieux : « Les réseaux d'acteurs sociaux » - PUF – Paris - 1999

Cependant un certain nombre de contraintes s'opposent à cet ancrage local : charge de travail des coordinateurs (le développement des plates-formes soulèvent un enjeu de professionnalisation des fonctions de coordination qu'un bénévole peut difficilement assumer), fonctionnement différent des AEJ, caractère fluctuant des dynamiques qui les traversent, absence d'outils de suivi et capitalisation à leur niveau (actions, bénévoles, partenaires, etc.). Elles sont liées :

- aux modes d'engagement des AEJ, qui rend difficile leur intégration dans un dispositif institutionnel structuré, les questions de gouvernance et de stratégie les intéressant souvent peu.
- à la perception qu'ont les AEJ du réseau. Pour elles, c'est d'abord un moyen d'accéder à des ressources et de se former. Quand elles cherchent à nouer des collaborations et s'inscrire dans des partenariats de proximité, elles tendent à constituer un collectif tiers (c'est le cas à Lyon avec LADS, et à Bordeaux où la constitution d'un collectif local est envisagée avant celle d'une plate-forme).

Ainsi, si les AEJ considèrent de leur responsabilité le manque d'horizontalité du réseau SENS, Starting-Block étant à leur écoute, le sentiment d'appartenance au réseau apparaît ténu quand il s'agit de passer à une autre dimension que l'accès et la formation à l'utilisation des outils. Les plates-formes à la dynamique fluctuante d'une année sur l'autre, ne peuvent jouer pleinement leurs rôles, dans la durée, de mobilisation des AEJ, de relais et d'impulsion de dynamiques inter-associatives au niveau local.

3.2 La réalité des partenariats

3.2.1 Les partenariats noués dans le cadre du programme SENS

Hormis les partenariats liés aux Campagnes (§3.3), les partenariats sont variés (centres de ressources en EADSI, associations spécialisées, AEJ, acteurs de l'éducation nationale, associations d'autres secteurs...). Ils sont encouragés par Starting-Block, au niveau national dans une recherche de complémentarité des apports, et au niveau local des AEJ pour améliorer leurs actions. Les premiers mobilisent les salariés des sièges des organisations, et les seconds les équipes locales et bénévoles.

Au niveau national, les partenariats concernent :

- la formation des AEJ (par exemple RITIMO, le CCFD, Orcades) dans une recherche de pertinence et de cohérence des savoirs transmis (connaissance en SI, techniques d'animation notamment) ;
- la conception des jeux (ainsi « L'autre Monde de Zoé » a fait l'objet d'une mutualisation de moyens avec RITIMO et le CCFD, chacun apportant son expertise spécifique au collectif) ;
- la formation des enseignants (partenariat avec RITIMO et le CCFD depuis 2010) ;
- le relais des actions (comme la diffusion du livret « Repas Insolent » par le CCFD).

Les formations en particulier mobilisent de nombreux spécialistes de la coopération internationale et/ou de l'ECS. Ce sont les WEF qui y donnent le plus lieu (16 intervenants extérieurs l'ont été pour le WEF de mars 2010). Certains partenaires s'y impliquent systématiquement (Afric'Impact, Orcades, le CCFD, RITIMO...) : leur rôle dépasse la seule animation de module, puisqu'ils contribuent à leur définition. Pour les intervenants ponctuels, le renouvellement est recherché car il favorise la mobilisation des AEJ.

Enfin, depuis 2005, Starting-Block est membre de la plate-forme Educasol qui a pour objectifs de i) renforcer la coordination des associations d'EADSI et ii) élargir la démarche de mutualisation des savoir-faire entre les acteurs pour renforcer leurs compétences.

Au niveau local, les partenariats concernent :

- l'animation de formations ou d'animations lors d'évènements (Orcades, Afric'Impact par exemple sont régulièrement invités à intervenir),
- la réflexion de fond sur les problématiques (ainsi la plate-forme Lyon mobilise des universitaires sur les IFI lors des formations),
- l'appui et le suivi favorable à la capitalisation interne (ainsi ISF Nancy a été suivi par un membre de Oxfam pendant plusieurs années, ce qui a permis de pallier en partie au turn-over interne).

3.2.2 Des partenariats encouragés par Starting-Block mais limités au niveau des AEJ

Starting-Block a su se faire une place au sein des acteurs de l'ECS, qui traduit une réelle reconnaissance de son expertise. Au niveau national, il a noué des partenariats solides et de longue durée avec des acteurs de l'EADSI, autour de sa fonction de centre ressource (formation, conception et mise à disposition d'outils). Ces partenariats apparaissent équilibrés : ils associent les expertises de chacun autour d'objectifs communs. Ils sont d'ailleurs appréciés des partenaires (CCFD, AdM, RITIMO par exemple) : c'est le cas par exemple des formations pour la forte mobilisation d'un public enthousiaste et réactif, la bonne qualité pédagogique d'ensemble, la créativité et les échanges. Ces partenariats leur permettent de « toucher » un public jeune, dont beaucoup sont structurellement éloignés, et participer à leur objectif de sensibilisation des générations montantes. Quant au programme SENS, les partenaires apportent une expertise qui alimente les réflexions et enrichit les contenus.

Les partenariats avec les organisations nationales d'AEJ sont moins développés. Ils se limitent essentiellement à la participation commune à des collectifs faïtiers (comme ACT2e dont Starting-Block est membre fondateur et ISF membre observateur), à l'animation de modules de formation ou de jeux dans le réseau partenaire (Animafac, ISF par exemple). Le fait que des membres du réseau SENS appartiennent aussi à ces organisations indique pourtant que les complémentarités existent.

Au niveau des AEJ en région, autonomes dans la gestion de leurs relations partenariales, les réalités sont diverses. Ainsi, certaines plateformes, comme celle de Lyon, apparaissent dynamiques, tant au niveau des partenariats institutionnels (relations avec Grand Lyon, le Département et la Région...) qu'opérationnels (échanges avec le CCFD, contacts en cours avec Resacoop). Mais la plupart des AEJ agissent de manière isolée, et si des partenariats sont noués, ils restent le plus souvent ponctuels. Les partenaires regrettent souvent ce manque de suivi dans les relations après une prise de contact qui semblait porteuse. Quand elles se développent, la dimension interpersonnelle est déterminante.

Dans tous les cas, l'information sur les partenariats noués par les AEJ au niveau local ne remonte pas de manière systématique à Starting-Block, qui ne peut alors la capitaliser ni la valoriser.

3.3 Le rôle des Campagnes

Depuis 2001 le programme SENS s'inscrit dans le cadre de grandes Campagnes de sensibilisation. La décision de s'engager dans de nouvelles Campagnes est décidée par l'AG du réseau SENS sur proposition de Starting-Block. La démarche est pragmatique : l'essai fait une année est validé s'il s'est révélé porteur pour les AEJ. A titre individuel, les AEJ peuvent participer à d'autres Campagnes, mais elles n'engagent pas le réseau.

3.3.1 Présentation des Campagnes auxquelles le programme participe

Elles sont annoncées sur la lettre d'information du programme SENS, en AG du réseau et lors des WEF.

La Semaine de la Solidarité Internationale

La SSI a pour objectif de sensibiliser le grand public sans privilégier aucune thématique (ce qui lui est spécifique). C'est une formule souple qui laisse toute liberté aux acteurs qui l'animent d'exercer leur créativité.

L'engagement du programme SENS dans la SSI est croissant, même s'il est difficile à quantifier, les informations sur les animations menées par les AEJ ne remontant pas toutes à Starting-Block. Les AEJ proposent des animations en collège et lycée et vers un public jeune adulte (journée festive et solidaire en 2006 à l'Ecole des Mines de Paris, soirée solidaire dans un foyer de migrants en 2007 avec le collectif SSI du 20^{ème} arrondissement de Paris...). La SSI leur permet notamment de rencontrer d'autres acteurs et de travailler avec eux sur des projets qui peuvent se poursuivre ensuite.

Starting-Block est membre du Comité de Pilotage national de la SSI depuis 2008 et participe au groupe de travail « *qualité/innovation* ». Sa participation lui permet de relayer les spécificités de l'engagement étudiant dans cette Campagne, une des plus importantes du dispositif des Campagnes de SI.

La Quinzaine du Commerce Equitable / ACT2e

La SECE est portée par un collectif d'acteurs dont fait partie Starting-Block avec quinze autres organisations étudiantes. Depuis 2006, le programme SENS agit dans ce cadre : « Repas Insolents », animations en collège et lycée. Par ailleurs un concours, créé sur une thématique annuelle (en 2009, « coton-textiles ») est organisé (en 2009, par AdM, Max Havelaar et Starting-Block). Il connaît un succès certain auprès des AEJ.

L'implication du programme SENS dans la Campagne se comprend d'autant mieux qu'il porte la thématique (significative dans les animations en lycée, elle sous-tend le jeu « Repas Insolent »). Les AEJ du réseau impliqués dans le commerce équitable comme Equiterre y sont particulièrement actifs. L'aspect concret du commerce équitable en fait de plus un support d'animation très adapté.

La Campagne AlimenTERRE

Centrée sur les problématiques agricoles et la promotion d'une agriculture familiale, la Campagne demande à ses relais de démultiplier ses actions dans leur réseau. Elle leur fournit des outils de communication (affiches et dépliants) et des outils pédagogiques (Manuel de Campagne, collection pédagogique, documentation thématique), propose des intervenants et peut participer au financement de leurs actions.

Le programme SENS relaye la Campagne par diverses actions : festival du film AlimenTERRE ; conférence¹⁵ ; animations en milieu scolaire ; formations pour les organisations participantes.

Certaines difficultés ont cependant pu être relevées dans la collaboration. Elles sont liées à des différences de calendriers, et à la culture du résultat d'AlimenTERRE qui s'inscrit dans une recherche d'efficacité mais qui se heurte aux contraintes du milieu étudiant (relative réticence à s'insérer dans un cadre structuré...)

Semaine du Développement Durable

Lors de cette Semaine portée par le Ministère du DD, « *les entreprises, les associations, les services publics, les collectivités et les établissements scolaires cherchent à promouvoir les principes du DD* » (site Web). Starting-Block a été labellisé en 2008 pour « le Jeu des Villageois », « Citoyens en marche », « Repas Insolent ».

3.3.2 Des effets positifs pour le programme mais une implication inégale du réseau

La participation aux Campagnes est intéressante pour le programme comme pour ses partenaires.

Les Campagnes offrent l'occasion d'engager une réflexion sur les thématiques et d'enrichir les contenus de leurs apports. La convergence des thématiques de solidarité internationale et développement durable favorise une approche globale qui relie entre elles les valeurs portées par le programme SENS. Les Campagnes offrent aussi l'occasion d'accéder et/ou de concevoir de nouveaux outils : elles apportent une expertise sur les contenus, tandis que Starting-Block valorise la sienne sur les outils et renforce sa légitimité en la matière.

Les AEJ bénéficient du regard des médias sur les Campagnes et de la communication autour des labels. Elles utilisent les outils de communication mis à leur disposition et les fonctionnalités des sites Web des Campagnes pour l'annonce des manifestations. D'autre part, la participation aux Campagnes (notamment la SSI) favorise la reconnaissance et la visibilité du réseau SENS au niveau local.

Les partenaires des Campagnes apprécient la participation du programme SENS qui, outre la démultiplication de l'action, leur permet de sensibiliser les générations montantes et de s'implanter dans le milieu étudiant, difficile d'accès pour eux, alors qu'ils cherchent à étendre leur audience auprès des jeunes.

Les principales limites sont structurelles, en lien avec les différences de fonctionnement de chacun.

L'implication des membres du réseau dans les Campagnes dépend de leur période de déroulement. Certaines interviennent alors que les AEJ ne sont pas encore pleinement actifs (SSI, AlimenTerre). Les actions doivent alors être anticipées avant les grandes vacances, ce que Starting-Block encourage. Si ce n'est pas évident vu le mode de fonctionnement des AEJ, souvent dans l'immédiateté, les résultats obtenus par celles qui le font sont positifs, pour les activités comme pour la mobilisation des membres autour d'une réalisation concrète.

Participer ou non aux Campagnes relève enfin du libre choix des AEJ, selon leurs priorités. Cette absence de contrainte limite les capacités de mobilisation de Starting-Block, qui par ailleurs participe aux Campagnes en son nom propre et non en tant que représentant du réseau SENS.

¹⁵ « Les productions laitières dans l'Union européenne et en Afrique » en 2007 ; « Carottes ou manioc, le développement de l'agriculture locale au Nord, quels impacts pour les pays du Sud ? » en 2008

4. L'efficacité du programme

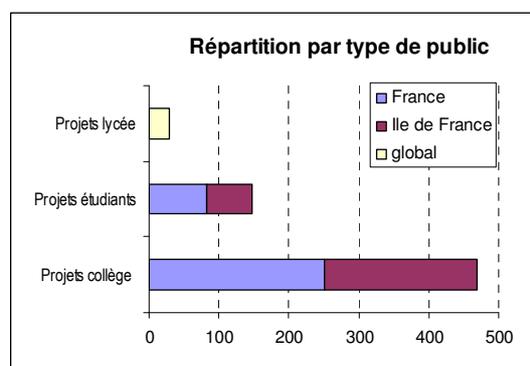
4.1 Les animations d'ECS, les outils pédagogiques

4.1.1 Les animations mises en œuvre dans le cadre du programme

Bilan des animations réalisées

La répartition entre les 3 principaux publics du programme SENS (collégiens, lycéens, étudiants), des animations recensées¹⁶ (elles ne le sont pas toutes, notamment celles à destination des étudiants) traduit une prédominance forte de celles menées en collège. Les projets lycées sont les moins nombreux.

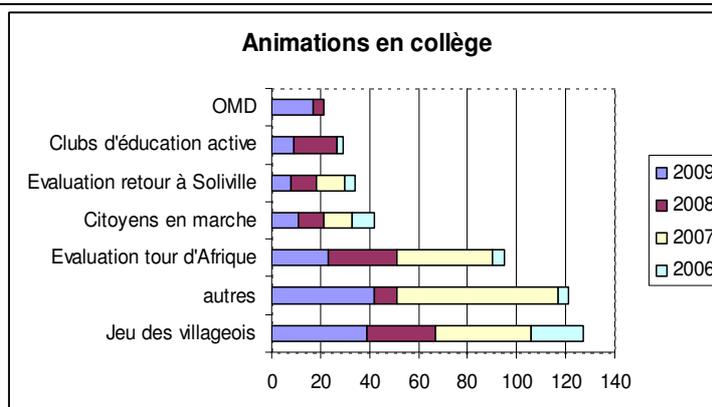
L'entrée des animations est la classe d'âge. Certaines animations, plus pratiquées que les autres, apparaissent comme des animations phares, porteuses d'identité pour le programme SENS, en particulier : le « Jeu des Villageois », jeu de rôle mettant en scène un village africain, et le « Repas Insolent » qui illustre, à partir du partage d'un repas, la répartition de la population et des richesses au niveau mondial et les interactions qui se jouent. D'autres animations tendent à le devenir, notamment les jeux « Citoyens en Marche », qui met en scène un conseil municipal, et « Sur la Piste des OMD » qui, à partir de plusieurs outils d'animation, permet aux élèves de s'approprier les OMD.



POUR LES 9-13 ANS

Le « **Jeu des Villageois** » est animé dans 40% des cas par Starting-Block en Ile-de-France et dans 60% des cas par les plateformes régionales.

Le jeu « **Citoyens en Marche** » est exclusivement animé en Ile-de-France



POUR LES 13-18 ANS

Un **projet lycée** se décompose en principe en 3 phases : une conférence débat interactive, un jeu de rôle interactif, un appui aux projets des jeunes. Les enseignants sont impliqués en amont, ce qui suppose d'en trouver de très motivés.

De 2004 à 2009¹⁷, soit 5 années scolaires, le programme SENS a réalisé 40 animations en lycée dont 26 projets et 14 animations ponctuelles.

Les 2/3 des animations se font sur 3 séances

POUR LES 18-30 ANS

Le « **Repas Insolent** » est la principale animation.

Sur les années 2006 à 2009, ont été organisés :

- 147 Repas Insolents dont 44% en Ile-de-France et 56% en France
- 25 conférences, quasi-exclusivement sur l'année 2009
- 13 animations autres.

¹⁶ Selon les statistiques du programme qui répertorient 644 animations réalisées au cours des 4 dernières années

¹⁷ Selon Récapitulatif pluriannuel des animations en lycée

Enfin des jumelages entre classes d'élèves handicapés et valides donnent lieu à des animations. Les élèves se retrouvent 3 fois sur l'année : autour de deux jeux (par exemple citoyens en marche et le jeu des OMD) puis d'une rencontre festive finale.

La mise en œuvre des animations

Les AEJ gèrent le plus souvent seules les animations en direction des étudiants et des jeunes adultes.

En ce qui concerne les collèges, 2 cas de figure se présentent :

- les contacts avec les établissements scolaires et les enseignants sont pris par Starting-Block. Ensuite, soit les plateformes gèrent seules les animations, soit en Ile-de-France Starting-Block mobilise l'équipe d'animation (salariés et volontaires) et des bénévoles, dans des proportions variables en fonction des publics et des disponibilités des animateurs. La tendance actuelle est de constituer un pool d'intervenants bénévoles et de les accompagner pour qu'ils prennent en charge les animations de manière autonome.
- les plates-formes (comme à Lyon, Marseille et Lille), voire les AEJ hors plate-forme, gèrent eux-mêmes les contacts et les animations. A cet égard, le fait que Starting-Block soit agréé Jeunesse et Sport est un atout pour la reconnaissance et la confiance des professeurs.

Au lycée, le projet se construit entre l'enseignant et l'équipe d'animation. Les équipes sont plus autonomes, y compris en Ile-de-France et à Lille. De ce fait elles se sentent plus responsables.

Du point de vue du déroulement des animations, l'organisation et l'aménagement de l'espace où se déroule l'animation sont importants. Un effort de mise en scène est fait pour les jeux de rôle.

De manière générale, même si le maître de jeu prend en charge la conduite de l'animation, la maîtrise du timing des animations n'est pas évidente.

La transmission des valeurs

Starting-Block cherche à lier les thèmes de la solidarité internationale et la citoyenneté au niveau des animations. Ainsi :

- Les liens entre local et global, solidarité internationale et développement durable... sont mis en évidence au niveau des « Repas Insolents », par la représentation des conséquences des modes de vie des pays industrialisés, ou par l'utilisation de produits bio ou locaux, ou quand les thèmes du commerce équitable ou des migrations sont abordés.
- Au collège, 3 propositions complémentaires sont faites qui renvoient à ces liens (« Jeu des Villageois », « Citoyens en marche », « Jeu des OMD »). Starting-Block essaye d'établir une alternance dans la mise en œuvre de ces jeux.
- Au lycée, c'est la démarche de l'enseignant qui guide le choix du thème, mais la répétitivité des interventions permet de mettre ces liens en avant.

4.1.2 Des animations innovantes qui atteignent leurs objectifs de sensibilisation¹⁸

Perception des animations et acquisition de savoirs par les publics

L'évaluation utilise des jeux pour mesurer les acquis. C'est une phase à part entière des animations. Au-delà des résultats, le fait qu'élèves et enseignants participent à cette démarche est positif et témoigne d'une capacité à se remettre en question favorable à la qualité des actions.

En collège, le programme se prête bien aux interventions qui peuvent être reliées à différentes matières, en particulier la géographie (Jeu des Villageois) et l'instruction civique (Citoyens en marche). Les animations sont conformes à l'état d'esprit des collèges et offrent aux enseignants une pédagogie différenciée qui fonctionne bien et suscite l'intérêt des enfants.

Du point de vue des acquis des participants, les résultats sont globalement positifs, mais différent selon :

- les problématiques. Le « Jeu des Villageois » le montre : les acquis se font d'autant mieux que les problématiques abordées concernent plus directement les élèves (éducation) ou qu'ils en ont entendu parler (eau). L'acquisition de connaissances est moindre pour les problématiques éloignées de leur

¹⁸ Réalisé à partir des évaluations des animations menées par Starting-Block en Ile-de-France sur l'année 2008-09. Les résultats sont à pondérer compte tenu de l'échantillon limité.

environnement familial (élevage) ou plus complexes à appréhender (commerce équitable). En fait, les enseignants trouvent les contenus intéressants mais pas toujours adaptés : certains thèmes sont difficiles à comprendre et mériteraient d'être travaillés en amont, ce qui implique de mieux les intégrer dans le projet d'établissement

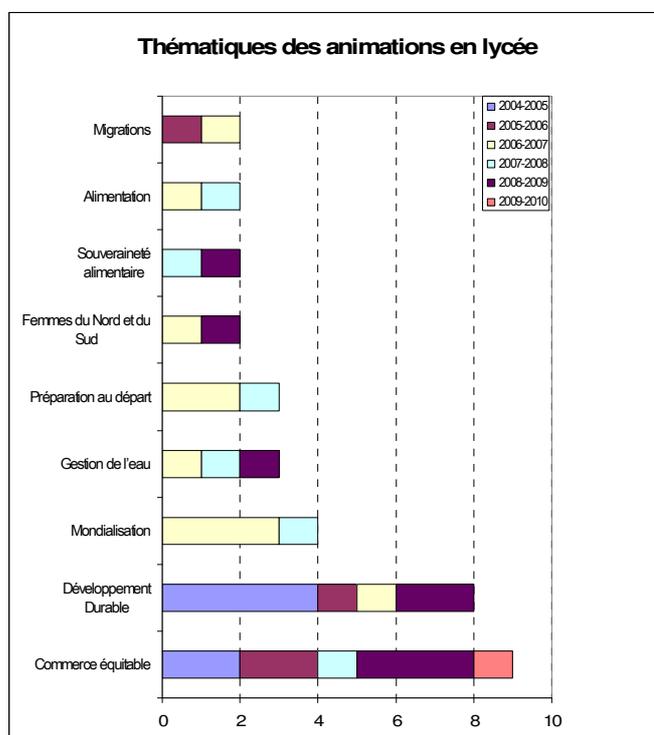
Les mots choisis avant		Les mots choisis après	
Afrique	40	Afrique	16
Chaleur	22	commerce	15
Pays	20	Ecole	15
pauvreté	11	pauvreté	14
chaud	10	Santé	14
Soleil	10	Agriculture	10
savane	8	chaleur	10
Danse	5	Maladie	10
Pauvre	5	malnutrition	10
Sable	5	Eau	9
Sénégalais	5	Elevage	8
		Sécheresse	6
		Soleil	6
		Village	6
		Animaux	5
		Pauvre	5

- les capacités de l'animateur. Le jeu « Sur la Piste des OMD » le révèle bien : certains sujets sont plus sensibles (comme l'égalité des genres) car ils renvoient les enfants à leur histoire familiale ou à des événements familiaux. L'animateur n'a pas toujours la capacité de répondre aux réactions des participants
- la manière dont les questions ont été abordées par les professeurs en amont de l'animation pour la préparer ou en aval pour en consolider les acquis
- les jeux eux-mêmes. Si les jeux « Citoyens en marche » et le jeu

« Sur la Piste des OMD » atteignent leurs objectifs, le « Jeu des Villageois » peut avoir des effets inattendus (cf. tableau ci-dessus¹⁹), en participant à la construction d'une image relativement pessimiste. Starting-Block a conscience de ce risque et a lancé un processus collectif associant les membres du réseau, en vue de retravailler et faire évoluer cet outil.

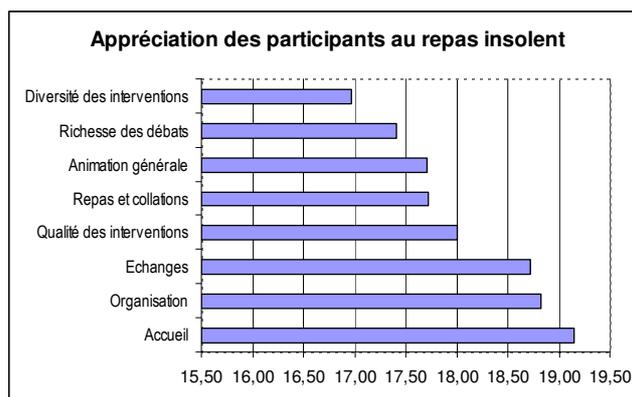
En lycée, les évaluations mettent en valeur plusieurs points positifs : la réceptivité à une animation très participative, le jeu de rôle qui constitue une autre façon d'aborder les thématiques apprises en cours, une bonne appropriation des thématiques. Quand l'animateur a une expérience de terrain, la rencontre est encore plus riche et les résultats plus efficaces. Néanmoins, l'adhésion des publics lycéens à certains jeux type « quiz » n'est pas toujours évidente.

Pour les enseignants, les animations répondent bien à leur double attente : introduire une pédagogie innovante et sensibiliser les élèves aux problématiques de solidarité internationale et aux inégalités nord/sud. Ils apprécient globalement la forme des jeux, la qualité de l'animation et la capacité des étudiants à faire participer les élèves. Néanmoins, pour eux comme pour les animateurs, il apparaît nécessaire de les inscrire plus encore dans un travail approfondi, avec une préparation en amont et la mise à disposition de fiches pédagogiques pour que l'enseignant puisse revenir sur des questions clés en aval.



¹⁹ Réalisé à partir des représentations des élèves recueillies avant et après l'animation pour mesurer leur évolution. Sont indiqués en rouge les nouveaux termes, en vert les augmentations significatives et en bleu les baisses significatives.

Le « Repas Insolent » est la principale animation réalisée auprès des **publics étudiants et jeunes adultes**. Elle est très appréciée du public et motivante pour les AEJ. Les participants s'accordent cependant pour reconnaître qu'il est difficile d'éviter les simplifications sur des sujets aussi complexes, et si le niveau du contenu est bien adapté pour les plus jeunes et les plus éloignés des problématiques, il est un peu léger pour les autres. Parfois trop de données sont proposées au détriment des indicateurs les plus significatifs, tandis que leur caractère factuel peut frustrer ceux qui voudraient aller plus loin. Enfin les participants relèvent l'intérêt de maîtriser d'avantage en amont les objectifs de l'animation pour mieux jouer sur leurs possibilités d'action.



En ce qui concerne **les jumelages entre classes valides et handicapées**, cette configuration apporte une richesse particulière (nécessité pour les élèves valides de prendre en compte la dimension du handicap, ouverture sur une classe d'élèves valides pour les handicapés), tandis qu'elle est pertinente au regard des valeurs véhiculées par le programme.

Toutefois elle nécessite une préparation spécifique des animateurs et un encadrement plus conséquent de l'équipe salariée de Starting-Block (par exemple la présence de la Chargée de Publics Jeunes du programme Handivalides). Néanmoins, même si cette configuration est plus complexe à gérer, elle est tellement porteuse de sens qu'elle mérite d'être organisée dès que faire se peut.

Les outils et la dimension innovante

Starting-Block propose, pour les animations, des outils phares à fort pouvoir identitaire. Il a aussi recours à d'autres outils, en fonction des besoins spécifiques des événements.

Les outils sont soit :

- créés par Starting-Block et les membres du réseau SENS, comme les jeux des OMD (« Sur la Piste des OMD » et « Impr'OMD »)
- développés par d'autres (comme le « Repas Insolent » créé par l'AEJ Insolens, ou les jeux proposés par les intervenants des formations qui peuvent ainsi les tester auprès d'un public jeune)
- conçus en partenariat (AdM, RITIMO, CRID...). Les partenaires soulignent alors la recherche de qualité et de professionnalisme dans la démarche menée et un réel partage de valeurs.

Les concours sont également un moyen de repérer des innovations, tout en proposant un format qui séduit les jeunes (exemple du Jeu « Cour'Actives » conçu par Solisuds et lauréat du concours Actze en 2009).

L'ensemble des outils est disponible via :

- un centre de ressources, labellisé relais RITIMO. Des soirées « doc' actions » proposées tous les trimestres dans le cadre des « mercredis du 20^{ème} » présentent des jeux pédagogiques. Pour les porteurs de projets, la recherche peut se prolonger par des échanges avec l'équipe du programme. Mais la consultation du centre de ressources par ces derniers semble peu fréquente.
- un centre de ressources WEB dont les pages sur les outils sont parmi les plus consultées ce qui traduit l'image très positive qu'a le programme SENS de ce point de vue.

L'évolution des outils d'animation se fait de deux façons :

- Ils évoluent librement au niveau des AEJ qui les adaptent en fonction des retours d'évaluation et de débriefings mais aussi de leurs centres d'intérêt.

Le « Repas Insolent » l'illustre : les animateurs font évoluer les « happenings » (par exemple sur l'énergie, les catastrophes naturelles, la liberté de la presse), tandis que leurs études et leurs questionnements personnels influent sur les thèmes qu'ils approfondissent et les informations qu'ils transmettent.

- Ils évoluent suite à un processus collectif qui associe les membres du réseau : c'est le cas du livret pédagogique sur le « Repas Insolent », remis à jour en 2009 avec la participation d'ISF Lyon.

Les « brunchstorming » sont mis en place dans ce but. Ils consistent en des ateliers de réflexion qui fournissent la matière pour la création d'un nouvel outil ou la refonte d'un ancien. C'est un des lieux où la mutualisation s'exprime et les expériences des AEJ sont valorisées (le jeu « Sur la Piste des OMD » est une réussite en la matière). La refonte du Jeu des Villageois fait l'objet d'un même processus actuellement.

La qualité des outils pédagogiques, leur créativité, la capacité des acteurs à les faire évoluer est considérée par tous les partenaires comme une des forces du programme SENS : « Dans le milieu de l'EADSI ou les gens qui viennent du développement sont surreprésentés, Starting-Block fait la démarche inverse de partir de la pédagogie pour aller vers le développement » (selon un partenaire).

4.2 La formation

4.2.1 Les formations proposées dans le cadre du programme

Présentation des formations

Le programme SENS propose des formations qui adossent la transmission de savoirs sur la solidarité internationale à celle de techniques d'animations. Leur nombre est en augmentation. Starting-Block est par ailleurs de plus en plus sollicité par des partenaires pour animer des formations vers leur réseau (Medsi, ISF, Campagne AlimenTERRE, Université d'Été du CRID...).

Formations...	2009	2008	2007	2006
WEF nationaux	2	2	2	2
... thématiques	6 dont 2 en région	5 dont 1 en région	3	
... spécifiques	13 dont 6 en région	5		
... pour des réseaux partenaires	7	5	3	2

Les formations des enseignants sont à part. Démarrées en 2006, elles se déroulent sur une journée. Deux sessions sont organisées par an.

Les formations sont organisées aux niveaux national ou régional par Starting-Block et de plus en plus, avec son appui, par les membres du réseau qui sont très demandeurs (le « Repas Insolent » fait effet de produit d'appel).

Les premières favorisent la mobilisation des AEJ et les échanges au sein du réseau. C'est en particulier le cas des WEF qui génèrent une dynamique destinée à se répandre en région. Ils se présentent comme des rendez-vous fixes qui sont autant de repères dans un milieu mouvant.

Le choix d'organiser des formations en région articule en général une demande des AEJ, le plus souvent pour des formations thématiques ou spécifiques, avec la double volonté de Starting-Block, de dynamiser le réseau, ces formations étant très fédératrices, et de l'ancrer localement, par la mobilisation des acteurs locaux et la visibilité qu'elles peuvent offrir.

Des formations qui cherchent à répondre aux spécificités de leurs publics

Le principal public des actions de formation est les AEJ, mais elles s'adressent aussi à des participants extérieurs : membres d'AEJ non adhérentes, personnes individuelles, professionnels associatifs. Ces demandes sont croissantes, y compris de structures seniors et/ou qui n'agissent pas exclusivement dans la solidarité internationale (environnement, lutte contre les exclusions...). Starting-Block cherche à préserver l'équilibre en faveur des AEJ, comme le montre la répartition des participants aux WEF²⁰ (à noter que le nombre total a atteint un seuil critique que Starting-Block ne veut pas dépasser) :

	Novembre 2009	Mars 2009	Novembre 2008	Mars 2008	Novembre 2007	Mars 2007
Nombre d'organisations participantes	39	59	38	52	68	51
Nombre de participants	140	147	159	132	163	146
Part des AEJ non adhérentes	31%	23%	28%	69%	Non indiqué	34%
Part des organisations senior	10%	10%	5%	6%	2%	2%
Part des participants individuels	11%	7%	4%	5%	2%	0

²⁰ A partir des rapports d'activités et de l'analyse des participants aux WEF

Les participants aux formations ont des attentes communes, centrées sur les pratiques²¹ :

- « *échanger des savoirs, savoir-être et savoir-faire* » (34% en moyenne des attentes exprimées),
- acquérir « *des connaissances sur les notions et les domaines thématiques d'éducation au développement et à la solidarité internationale* » (32%),
- « *se sentir capable d'animer à son tour, d'agir, d'être acteur en EADSI* » (27%).

Beaucoup cherchent à acquérir des compétences, qui pourront être utilisées dans d'autres milieux, y compris professionnels.

Les participants présentent néanmoins une certaine hétérogénéité de connaissances, essentiellement liée à :

- leur parcours personnel, en particulier l'ancienneté de leur engagement associatif et de leur pratique de l'ECS
- leur formation : ainsi, un étudiant en médecine qui ne suit pas de cours en sciences humaines est souvent moins informé sur les thématiques et les outils de l'ECS qu'un étudiant en développement ou en animation sociale
- leur situation professionnelle. Etudiants et jeunes actifs n'ont pas les mêmes attentes ni motivations. Leur intérêt différent pour les publics l'atteste : les premiers sont souvent intéressés par le public étudiant alors que les seconds cherchent à toucher d'autres publics, comme les jeunes adultes voire le grand public.

Starting-Block tient compte de cette hétérogénéité des publics. Les WEF proposent des parcours différenciés en fonction de leurs niveau et attentes :

- la découverte, pour des publics non avertis, qui n'ont pas nécessairement ni l'expérience, ni parfois l'idée, d'être animateur. Starting-Block cherche à les sensibiliser à la démarche d'ECS
- l'approfondissement des techniques d'animations, pour des publics d'animateurs
- l'approfondissement des problématiques et des contenus, pour un public plus expérimenté
- la valorisation de l'expérience de projets de solidarité internationale dans le cadre d'actions d'ECS, pour les porteurs de projets qui sont incités y réfléchir en amont de leur mission.

En revanche, les formations thématiques ou spécifiques, qui permettent d'approfondir les savoirs abordés lors des formations générales, ne distinguent pas de niveaux.

La conception des formations cherche à articuler l'acquisition de contenus (fond) et de techniques d'animation (forme), en suscitant des prises de conscience. Elles sont globalement construites sur le même format :

- 1) lancement de la dynamique de groupe : présentation des participants par des jeux brise-glace
- 2) déconstruction / prise de conscience des besoins d'agir : questionnement sur les valeurs, les approches, les perceptions et représentations
- 3) reconstruction / prise de conscience des moyens d'actions : transfert de savoirs (outils, contenus)
- 4) débriefing et évaluation : retour critique des participants utilisé par les animateurs pour améliorer le module et son animation.

Enfin, le fait que les publics se renouvellent d'une année sur l'autre et même d'une session à l'autre²² (environ d'un tiers aux WEF) a deux principales conséquences sur la conception du programme de formation :

- les tentatives d'inscrire les formations dans la durée ont échoué. Elles sont donc conçues pour être ponctuelles et relativement indépendantes les unes des autres. Chacune doit être une fin en soi pour toucher les publics qui n'en suivront pas d'autres, tout en permettant à un même participant d'approfondir ses acquis d'une fois sur l'autre.
- le turn-over des AEJ exige une certaine récurrence des formations, ou tout au moins de certains modules, d'une année sur l'autre. L'enjeu est de garder un équilibre entre ceux, qui se répètent, destinés aux nouveaux participants, et ceux, qui se renouvellent, destinés aux anciens qu'il s'agit de fidéliser.

²¹ Selon les évaluations réalisées lors des WEF

²² Principalement du fait du caractère relativement discontinu et ponctuel de l'engagement (18 mois en moyenne)

4.2.2 Des formations aux effets globalement positifs

Des formations enrichissantes et motivantes qui répondent aux attentes

Les formations sont appréciées des participants. Elles sont une source de motivation. Ils apprécient les échanges, entre eux et avec les intervenants. Elles leur donnent des idées et envie d'agir.

Elles sont aussi une source de réflexion. En effet si les valeurs qu'elles retranscrivent sont partagées par Starting-Block et les AEJ (l'éducation à la citoyenneté au moins autant que l'éducation au développement, l'engagement, la solidarité et les interdépendances au niveau mondial²³), les formations suscitent beaucoup de questionnements au niveau des participants. Les participants se sentent remis en question dans leurs certitudes, leurs idées préconçues. Cette posture dans laquelle ils sont placés, d'interrogation et de remise en question constructives des certitudes, les interpelle positivement.

Elles sont surtout une source d'acquisition de savoirs en ECS et sur les outils, sur lesquels elles sont centrées. De nombreux outils sont présentés aux participants et les jeux provoquent le débat : l'objectif d'allier jeux et compréhension de problématiques complexes dans des « *temps ludiques de réflexion* » (Starting-Block) est globalement atteint. Les participants dans leur diversité y trouvent un intérêt : découverte des outils, acquisition de techniques d'animation, approfondissement des problématiques de fond...

L'approche pédagogique, qui cherche à mettre l'apprenant au cœur du processus, est un autre point fort.

Les participants s'impliquent pleinement. Ils sont « *enthousiastes et réactifs* » selon les intervenants. L'ambiance est conviviale. La participation d'étudiants de filières différentes, et dans une moindre mesure, de jeunes avec d'autres statuts, favorise les échanges, l'enrichissement mutuel et la connaissance réciproque.

L'entrée par les outils d'animations est accrocheuse. Beaucoup de participants découvrent ces jeux et leur impact. Le cadre d'apprentissage comme les contenus tranchent avec ceux de leurs études.

Le mode de transmission horizontal du savoir est apprécié par les AEJ et les partenaires du programme. Chacun peut s'exprimer et se sent écouté. Les intervenants se positionnent non comme des formateurs mais comme des animateurs. Starting-Block est perçu à l'écoute et attentif aux critiques. Son positionnement d'organisation apprenante, qui cherche en permanence à améliorer son action, les séduit.

La qualité des intervenants est pointée, avec une nuance néanmoins selon que les formations sont organisées :

- par le réseau. « *La qualité des animations peut varier d'une fois à l'autre* » (participant), ce qui peut avoir des impacts sur les messages et valeurs transmis. Ainsi, lors des formations au « Repas Insolent », certains éléments indirectement liés au jeu, comme la relation à la nourriture ou les incompréhensions liées au partage du repas, offrent l'occasion d'aborder d'autres problématiques (environnement et respect du vivant, individualisme et esprit communautaire...), que les animateurs moins expérimentés ne savent pas toujours valoriser. Leurs capacités inégales sont pointées. Les modes d'identification par les AEJ des intervenants locaux, qui ne sont pas nécessairement connus de Starting-Block, l'est également.
- par Starting-Block. L'animation est perçue de qualité, et les intervenants, d'une grande diversité, intéressants et pertinents.

Des limites relativement marginales au regard des apports

Les critiques émises par les participants comme les intervenants sont constructives et ne remettent pas en cause la qualité globale des formations. La plupart sont déjà identifiées par Starting-Block via les retours des évaluations finales réalisées en fin de formation.

Les programmes des formations sont denses. Créativité et souplesse sont pointées mais certains modules sont inégaux. Ils sont cependant en voie d'être retravaillés. Pour cela, Starting-Block impulse des processus collectifs de refonte de ces modules, auxquels il associe des AEJ et/ou des partenaires. Il cherche ainsi à garantir la qualité de la démarche, tout en valorisant les acquis des AEJ, son expertise et celle de ses partenaires. Mais leur mise en œuvre exige du temps.

Du point de vue des savoirs transmis, l'entrée adoptée par les techniques d'animations peut provoquer un certain manque d'approfondissement des problématiques. Certains participants regrettent que les contenus soient un peu succincts, et souhaiteraient que les problématiques soient abordées de manière plus

²³ Ce sont les valeurs portées par Educasol : à cet égard, l'appartenance de Starting-Block au Collectif est cohérente.

transversale, en établissant plus de liens entre les thématiques. D'autres ne savent pas où trouver les informations plus approfondies qu'ils considèrent nécessaires pour améliorer leurs capacités d'animation, mais que leur disponibilité d'étudiant et bénévole associatif ne leur laisse pas le temps de chercher. Ils attendent du réseau de partager ce type d'informations. La mutualisation apparaît essentielle à ces niveaux.

Du point de vue des effets, Starting-Block et ses partenaires ont conscience que les formations, ponctuelles, ne suffisent pas à réellement former des animateurs. Ils le prennent en considération, en cherchant autant à faire prendre conscience des besoins de formation qu'à transmettre des savoirs. Ils se posent néanmoins la question de l'approfondissement des savoirs transmis en animation. Des formations complémentaires sont envisagées. Organisées en région, elles présenteraient l'intérêt supplémentaire de participer à la mobilisation du réseau à un niveau intermédiaire entre le national et le local.

Enfin, le fait que les formations soient des temps forts pas nécessairement suivis (autres temps forts, forum Internet, à minima documents de référence et fiches de synthèse...) comporte deux risques :

- celui d'une démobilitation de certaines AEJ confrontées aux questions du type : comment transmettre les savoirs acquis aux autres membres des AEJ ? comment poursuivre l'engagement dans l'action ?
- celui d'une faiblesse de la dynamique interassociative. La poursuite des relations entre les AEJ, encouragée, mériterait d'être plus accompagnée. Starting-Block en a conscience (au WEF de mars 2010 : carte de France des AEJ, organisation d'un apéro-interassociatif, distribution d'un annuaire des associations présentes²⁴).

Une action spécifique : la formation des enseignants

Le programme cherche à rendre les enseignants acteurs de la formation, mais leur implication est limitée à la participation à des sessions ponctuelles. Un Comité pédagogique a été mis en place pour la favoriser en amont, au niveau de la conception des formations, et en aval, en établissant des passerelles avec les AEJ. Peu mobilisateur, son efficacité est pour l'instant insuffisante.

Par ailleurs, les formations sont trop courtes pour transmettre des connaissances réutilisables (elles devraient être développées sur 3 ou 4 jours), tandis que les liens avec l'activité d'accompagnement des enseignants mobilisés dans le cadre des animations en milieu scolaire ne sont pas pleinement établis.

Enfin, conscient de l'intérêt de collaborer plus en lien avec les DAREIC pour développer cette action, Starting-Block, en partenariat avec RITIMO a cherché à s'inscrire dans le plan académique de formation²⁵ de l'Académie de Paris. La collaboration permet d'adosser à l'expertise de Starting-Block dans le champ de l'ECS celle de RITIMO en matière de formation d'adultes. Les résultats n'ont cependant pas aboutis.

4.3 L'accompagnement

4.3.1 L'accompagnement des AEJ réalisé dans le cadre du programme

Le programme SENS met en œuvre cette action pour répondre à l'objectif de renforcer l'action des AEJ. Il la traduit essentiellement par la formation (« *accompagner par la formation* » projet AFD 2009).

Starting-Block agit généralement en réponse aux sollicitations des membres du réseau. Elles concernent essentiellement l'organisation de formations en région. Starting-Block en valide le contenu, et se charge de la rediffusion de l'information vers le réseau et de l'orientation des participants extérieurs.

Les demandes de conseil sur les animations sont plus rares. Réalisées en amont, elles concernent principalement les outils à utiliser ou leur adaptation aux publics. Starting-Block a peu de retour sur l'aval : les débriefings sont réalisés en interne au niveau des AEJ et les retours restent difficiles.

Les formations ne sont pas nécessairement suivies d'animations. Celles au « Repas Insolent » constituent une exception relative. Malgré tout, la plate-forme de Lyon estime à 4 ou 5 sur une trentaine de participants, ceux qui ensuite en mettent en œuvre.

Certaines AEJ pratiquent aussi des animations sans que Starting-Block ne le sache. Elles se forment alors en interne : en principe, chaque nouvelle génération d'étudiants passe d'abord par une phase d'observation, puis

²⁴ Y insérer le nom des participants aurait pu en augmenter l'utilité, compte tenu de l'importance des dimensions interpersonnelles dans les échanges entre AEJ

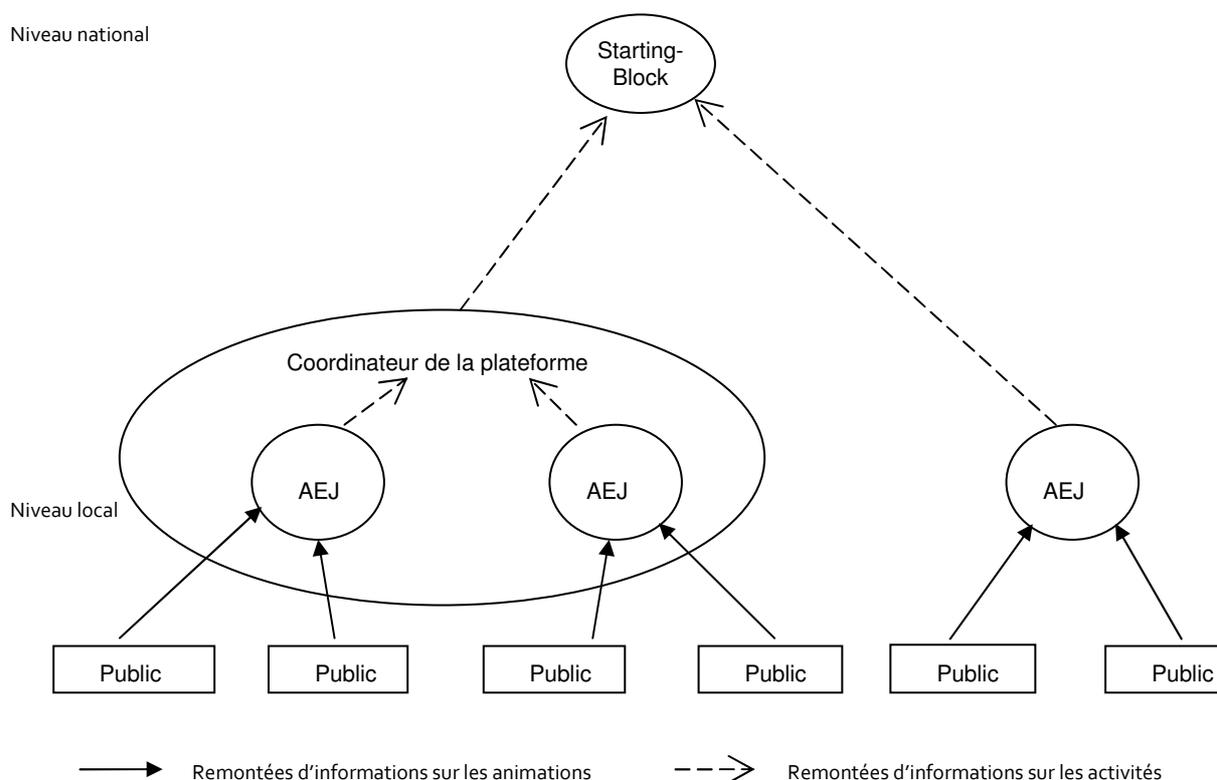
²⁵ Présentation des plans par académie : <http://eduscol.education.fr/cid46777/plans-academiques-formation.html>

anime le jeu et enfin prépare la transition, mais parfois certaines étapes sont sautées. Seul le « Repas Insolent » y échappe partiellement. La complexité de l'animation incite en effet les animateurs à se former tandis que Starting-Block, qui veille tout particulièrement à la qualité de cette animation phare, fait preuve d'une certaine exigence. La diffusion des livrets d'animation : la plupart sont distribués largement ; le livret « Repas Insolent » ne l'est, en principe, que suite à une formation.

Dans ces conditions, Starting-Block doit aller à la recherche des informations, notamment sur les animations, les retours qui en sont faits et les évolutions apportées aux outils. Les réunions avec les AEJ, les échanges téléphoniques, les réunions de coordination et l'AG du réseau sont des moyens privilégiés pour les obtenir.

4.3.2 Une activité de suivi mobilisatrice pour l'équipe d'animation

La question de la remontée d'information est essentielle car elle conditionne la qualité de l'accompagnement. En principe, les retours sont réalisés selon les circuits de communication suivants (les circuits de communication rattachés aux animations réalisées par plusieurs AEJ ne sont pas présentés. Elles donnent lieu à un débriefing en commun qui est un temps d'échange entre AEJ) :



Les contraintes imposées par le Règlement Intérieur sont connues des AEJ et relativement respectées (taux de retour des bilans estimé à 60% par Starting-Block). Pourtant la remontée d'informations apparaît difficile et surtout irrégulière. Les répercussions sont sensibles à différents niveaux. Starting-Block n'a pas de prise sur la qualité des formations aux outils réalisées en interne par les AEJ. Le caractère tardif des demandes d'appui limite sa capacité d'action, qui est aussi contrainte par le calendrier des AEJ concentré entre décembre et mai. Et si Starting-Block y pallie au mieux, une part de l'information sur les activités d'ECS ne lui revient pas. Elle est d'ordre quantitative mais surtout qualitative et concerne :

- la manière dont les animations sont réalisées et leur contenu : ainsi, des « happenings » sont conçus par les AEJ pour le « Repas Insolent » qui ne sont pas systématiquement repérés
- les valeurs véhiculées : ainsi l'animation du « Jeu des Villageois » peut tendre à transmettre des représentations négatives de l'Afrique (ce à quoi Starting-Block et les AEJ cherchent à remédier).

Cette déperdition d'informations affecte la capitalisation et la mutualisation au bénéfice du réseau, comme l'évolution et l'innovation des animations. Starting-Block cherche à y pallier mais comme l'activité est chronophage, elle se dirige plus facilement vers les AEJ avec qui les échanges sont plus nombreux, à savoir les AEJ organisées en plateformes, et les plateformes liées à des collectivités territoriales (Ile-de-France, Lille).

5. Le dispositif décisionnel et opérationnel

5.1 La cohérence du dispositif décisionnel

5.1.1 Descriptif du dispositif décisionnel

Le programme SENS est porté par Starting-Block qui en est maître d'ouvrage et d'œuvre. Quant au réseau SENS, c'est un outil à disposition du programme qui dispose de ses propres instances décisionnelles.

Présentation des instances décisionnelles de Starting-Block

Selon ses statuts, Starting-Block, dont les membres sont des individus, dispose de :

- une AG dont le rôle est de « *déterminer et approuver les orientations majeures* ».
- un CA de 13 à 21 membres élus pour 1 an et rééligibles, censé se réunir 4 fois par an. Son rôle est de « *surveiller la gestion* » dans le cadre des résolutions adoptées par l'AG.

En fait, le CA se réunit tous les mois. En 2009-10, il compte 21 membres dont 9 étudiants, les autres étant de jeunes actifs. Chacun est affecté à l'un des programmes de Starting-Block : 12 au programme SENS, 9 à Handivalides. En général, les salariés ne sont pas amenés à y participer (sauf demande du CA).

- Un Bureau de 5 à 9 membres élus par le CA. Il met en œuvre les décisions et assure le suivi.

L'actuel Bureau comprend 7 membres, dont 4 affectés au programme. Il se réunit toutes les 2 semaines.

- Une Université d'Été, annuelle, qui rassemble les forces vives de Starting-Block (équipe, administrateurs, bénévoles) et se présente à cet égard comme un temps d'échanges spécifiques.

Les orientations stratégiques de l'association et de ses deux programmes, SENS et Handivalides, y sont définies. Alors que les programmes fonctionnent de manière très autonome, l'Université d'Été est un temps essentiel pour faire le lien entre eux et assurer la cohérence d'ensemble de l'action de l'association.

Au sein de Starting-Block, le programme SENS est plus spécifiquement suivi par trois instances mises en place pour croiser le stratégique et l'opérationnel :

- la Commission SENS. Représentée par un Commissaire membre du CA, elle pilote le programme (hors formation des enseignants) sous l'angle de ses activités (définition du contenu, évolution). Si ses décisions « *n'ont pas de valeur contraignante* » (Règlement Intérieur de Starting-Block), elle a de fait délégué pour les prendre. Le CA les valide et tranche en dernier recours.
- le Référent SENS. Membre du Bureau, il est chargé, en relation étroite avec l'équipe salariée, du suivi opérationnel du programme. Il fait un point mensuel au CA à qui il présente les enjeux d'ordre stratégique
- le COPIL RI. Groupe de travail constitué autour de l'animation « Repas Insolent », il en suit les contenus en lien avec le Chargé de public jeunes adultes (évolution du jeu, intégration des happenings, adaptation des formations). Il est animé par un membre du CA (cette année, il fait aussi partie du Bureau).

Des groupes de travail sont aussi mis en place sur des problématiques clés. Ce fut le cas pour la définition du projet triennal 2010-12 ; ça l'est actuellement autour de la demande de mise à disposition d'un salarié faite par la plate-forme de Lyon.

Présentation des instances décisionnelles du réseau SENS

Le réseau SENS est doté d'une AG où chaque AEJ est représentée et qui se réunit deux fois par an (novembre et mars), pour se prononcer sur les grandes décisions en lien avec le réseau. Depuis 2009, dans une recherche d'équilibre des positionnements, Starting-Block y est représenté par un bénévole au même titre que les autres AEJ (avant il animait mais ne participait pas aux votes).

Les AG du réseau SENS sont structurées autour d'éléments constants qui répondent aux besoins d'information récurrents liés au turn-over des AEJ : présentation du réseau ; validation de l'adhésion de nouvelles AEJ ; présentation des Campagnes auxquelles participe le réseau et décisions sur sa participation à de nouvelles Campagnes ; débat autour d'enjeux stratégiques (mars 2010, objectifs 2010-12 du programme ; novembre 2009, évolution de la notion d'EADSI en ECS ; mars 2007, communication inter plates-formes).

Par ailleurs des réunions de coordination, réunissant les coordinateurs de plates-formes et les AEJ hors plate-forme et animées par Starting-Block, sont prévues 3 fois par an, pour favoriser la remontée d'informations et l'identification des problématiques qui se posent au réseau.

Entre 2007 et 2009, leur rythme a été biennuel. Elles se sont déroulées en amont des AG. L'analyse des participants traduit le caractère fluctuant de la dynamique des membres du réseau : en moyenne, les plates-formes ont participé à ces réunions 2 années sur 3, et quant elles l'ont fait, elles étaient représentées à 75% d'entre elles. Leurs représentants changent régulièrement : plus d'une fois par an (1,25 en moyenne).

Les AEJ hors plate-forme n'y participent quasiment pas : entre 2007 et 2009, 2 l'ont fait (Caen et Nancy).

Articulation entre les instances décisionnelles de Starting-Block et du réseau SENS

En principe, l'AG et le CA de Starting-Block décident des orientations du programme (objectifs de gouvernance). Le Référent SENS suit la mise en œuvre opérationnelle du programme, sous la responsabilité du Bureau, et la Commission SENS pilote et oriente les actions. Quant à l'AG du réseau SENS, elle prend les décisions relatives au réseau.

En fait, l'équipe salariée, dans le cadre de ses activités d'animation et en lien avec les coordinateurs, identifie les enjeux qui traversent le réseau et impulse les réflexions. Quand une problématique se pose, l'information remonte au Référent. Celui-ci informe le Bureau, qui répercute l'information au CA. Le processus diffère ensuite selon le type de décisions à prendre :

- si elles ont trait à l'activité, la Commission SENS prend les décisions courantes, et en réfère au CA pour les autres.
- si elles concernent la stratégie ou ont des répercussions structurelles, la réflexion se fait au niveau de la Commission élargie (membres CA, AEJ) ou de groupes de travail spécifiques. Sur cette base, le CA propose des décisions, qui sont ensuite votées en AG de Starting-Block.

5.1.2 Analyse du processus de prise de décision

La représentation que Starting-Block et les membres du réseau SENS se font du programme délimite la ligne de partage des responsabilités entre les instances en distinguant :

- les actions propres aux AEJ (animations...), dont Starting-Block fait partie en tant qu'opérateur d'ECS, qui relèvent de la responsabilité de chacune
- les actions de renforcement et valorisation des actions des AEJ (formations, accompagnement, mise à disposition des outils, relais...), qui relèvent de la responsabilité de Starting-Block
- les actions propres au réseau (développement du réseau, engagement dans les Campagnes, évolution des outils...) qui relèvent des instances de ce dernier. Seule exception : Starting-Block prend les décisions qui peuvent avoir un impact sur sa structuration (comme la demande de la plate-forme Lyon de mise à disposition d'un salarié), à l'issue d'un processus collectif qui peut associer le réseau.

En fait le rôle décisionnel du réseau SENS apparaît relatif, même si Starting-Block fait preuve d'une réelle volonté de l'impliquer. Il dépend néanmoins des instances considérées.

Les réunions de coordinateurs, outre la remontée d'informations, participent à la réflexion sur les orientations à proposer en AG, en fonction des enjeux identifiés par Starting-Block dans le cadre de ses activités d'animation du réseau, et à leur organisation.

Quant à l'AG du réseau, les AEJ l'utilisent comme un moyen pour leurs nouveaux membres de découvrir le programme et un temps de mobilisation et de passation en interne. Avec un taux de renouvellement annuel de plus des 2/3, la plupart des participants maîtrisent peu les enjeux, surtout ceux qui leur sont plus éloignés (comme l'évolution stratégique du programme²⁶). Leur implication est supérieure pour les décisions liées à leurs activités (comme le choix des Campagnes). Par ailleurs, les ordres du jour sont chargés et les temps de débat ne suffisent pas pour que les AEJ s'approprient pleinement les problématiques. La capacité décisionnelle des administrateurs du réseau est dès lors limitée en dépit de la volonté manifeste de Starting-Block. L'avis de ce dernier, considéré comme plus pertinent et légitime par les AEJ, devient primordial.

Ainsi, même s'il ne le cherche pas, Starting-Block tend à être le réel centre de décision, ce qui est fait en s'appuyant étroitement sur les avis de chaque instance auquel il cherche à donner toute leur place.

²⁶ Quant leurs membres s'impliquent sur ces questions, c'est généralement à titre individuel, par intérêt personnel.

Les AEJ ont conscience du caractère relativement limité de leur implication décisionnelle mais ne le remettent pas en question (« Starting-Block a pris la place que les autres associations lui ont laissé prendre dans le réseau » selon un partenaire). Elles ont le sentiment d'être écoutées et que leurs avis, recherchés, alimentent les prises de décisions. Tel qu'il est, avec un rôle consultatif fort de l'AG du réseau, ce fonctionnement correspond au mode d'implication de la plupart d'entre elles à différents égards :

- les motivations de leur engagement, tournées vers l'opérationnel et éloignées des enjeux de gouvernance
- leur perception du réseau qui relève d'une organisation ressource plus que d'un espace coopératif
- un certain sentiment de distance avec :
 - ✓ Starting-Block, perçu comme une structure experte située au niveau national, tandis que les AEJ, dont les membres en renouvellement régulier doutent de leurs capacités, agissent au niveau local
 - ✓ les bénévoles de Starting-Block avec qui les AEJ entretiennent peu de relations (les contacts se font avec l'équipe salariée) tandis que les différences de profil ne favorisent pas les rapprochements
- une certaine confusion entre les rôles de Starting-Block (maître d'ouvrage et d'œuvre du programme, opérateur d'ECS, coordinateur de la plate-forme Ile-de France et dans une moindre mesure de la plate-forme Lille, et animateur du réseau), qui est d'autant plus grande que les AEJ n'ont pas conscience de cette distinction et que Starting-Block a du mal à l'expliquer.

Cette adéquation entre le fonctionnement du réseau et le mode d'implication de la majorité des AEJ membres rend difficile les évolutions et les changements de positionnement des AEJ.

A noter qu'au sein de Starting-Block, certaines spécificités de fonctionnement sont relevées :

- L'Université d'Été apparaît comme le véritable lieu de « *la cogitation* » (Starting-Block). C'est là que sont définies les orientations de chaque programme.
- l'AG a surtout un rôle de validation des propositions présentées par le CA, définies en lien avec les référents et équipe programmes. Peu de membres, en dehors des membres actifs impliqués dans d'autres instances, maîtrisent pleinement les enjeux. Les propositions sont peu discutées, surtout si elles ont été réfléchies en Commission, dont la légitimité est reconnue.

5.2 L'efficacité du dispositif opérationnel

Le programme SENS est mis en œuvre par une équipe salariée avec le recours des bénévoles de Starting-Block et à partir de différents moyens (communication, suivi, ressources financières).

5.2.1 L'organisation du dispositif opérationnel

L'équipe de Starting-Block affectée au programme

Les salariés de Starting-Block se répartissent entre les deux programmes SENS et Handivalides, avec certaines fonctions mutualisées : direction, administratif et financier, communication.

L'équipe affectée au programme et « mise à disposition du réseau SENS » est structurée autour :

- de la coordination du programme,
- d'entrées « publics » pour les chargés de mission (publics jeunes adultes / enfants et adolescents), de manière à mieux s'adapter aux spécificités de ces derniers,
- d'entrées « activités » (formation / animation) pour les postes de volontaires (9 mois de présence).

Les fiches de poste et la réalité des missions traduisent cependant d'autres lignes de partage :

- le chargé de publics jeunes adultes a en charge l'animation du réseau et les relations avec ses membres. Dans son activité, les jeux (essentiellement le « Repas Insolent ») participent à l'animation du réseau (mobilisation et dynamisation, formation, démultiplication, etc.). Il ne suit pas les animations d'ECS menées par les AEJ, qui relèvent de leur responsabilité. Il ne peut de toute façon pas le faire directement compte tenu des moyens humains qui seraient nécessaires.

Ce poste répond au rôle d'animation du réseau SENS, lui-même rattaché, au moins dans les représentations des AEJ, à celui de structure ressource et de formation de Starting-Block.

- le poste de chargé de publics enfants et adolescents est très lié aux activités d'ECS en établissements scolaires. Il participe à la coordination de la plate-forme Ile-de-France et ponctuellement de Lille, les années où cette dernière n'en dispose pas en interne. Il peut participer aux animations en collège réalisées en Ile-de-France.

Ce poste répond donc d'abord à la mission d'opérateur d'ECS de Starting-Block.

- les volontaires participent à la mise en œuvre des activités les plus mobilisatrices, l'organisation des 2 WEF annuels et la coordination de la plateforme de Paris.
- quant au coordinateur du programme, outre l'animation de l'équipe et le suivi opérationnel, il est responsable des relations partenariales (professionnels, financeurs, etc.) et participe au suivi budgétaire. Il joue de fait un rôle de direction du programme.

Les activités de l'équipe se répartissent autour de :

- la formation, en particulier les WEF dont l'organisation exige une « *débauche d'énergie* » (Starting-Block) : toute l'équipe est mobilisée tandis qu'un poste volontaire y est affecté spécifiquement. Mais l'enjeu est important puisqu'ils constituent des temps forts pour le réseau
- l'appui et le suivi des AEJ : il demande beaucoup d'énergie. Le chargé de public jeune adulte est très mobilisé, surtout par les plates-formes les moins structurées
- les activités d'animation ECS : elles occupent une place importante. Un volontaire est assigné à la coordination de la plate-forme Paris et le chargé de publics enfants-adolescents y consacre une partie importante de son temps (relations avec les établissements scolaires, recrutement des animateurs Starting-Block et AEJ, organisation et animation des jeux, etc.).

Enfin, durant la période considérée, l'équipe a connu une période de renouvellement. Elle tend à se stabiliser : la coordinatrice est en poste depuis août 08 ; la chargée de publics enfants-adolescents restée 3 ans a changé début 2010 ; la chargée de publics jeunes adultes est en poste depuis mars 2009.

Le fonctionnement avec les bénévoles

Les bénévoles représentent une part importante du dispositif. Ils sont attachés à Starting-Block. L'augmentation du nombre de bénévoles le plus souvent recrutés par le bouche à oreille en 2009-2010, traduit une réelle reconnaissance par les publics jeunes, de Starting-Block et de ses capacités d'animation.

Bénévoles actifs SENS	
2006-2007	65
2007-2008	36
2008-2009	36
2009-2010	62

Le nombre de bénévoles ayant participé à des WEF sur les 4 dernières sessions représente 33 personnes sur 199 bénévoles. Les WEF ne sont donc pas une source significative de recrutement de bénévoles pour Starting-Block. Par ailleurs, le suivi ne permet pas de relever ceux qui viennent des AEJ, mais selon Starting-Block, près d'1/3 des bénévoles est issu des AEJ.

Les bénévoles actifs sont en région Ile-de-France, là où Starting-Block agit directement. Ceux qui quittent l'Ile-de-France ont moins de possibilité d'implication, même si certains s'impliquent à distance ou que d'autres rejoignent des AEJ dans leur ville d'installation.

Au niveau de Starting-Block, les bénévoles sont impliqués sur l'ensemble des activités, notamment les animations et les formations (par exemple 20 bénévoles présents au dernier WEF aux côtés des salariés de Starting-Block), mais ils ne fonctionnent pas en lien direct avec le réseau SENS.

Pour leur recrutement, les démarches sont désormais faites prioritairement auprès des **formations** spécialisées dans lesquelles les étudiants peuvent trouver un intérêt professionnel à s'investir sur les problématiques d'ECS (international, animation socioculturelle, etc.). De ce point de vue, les démarches qui ont été établies avec des écoles dans lesquelles le cursus étudiant peut être valorisé en montant un projet d'animation, sont particulièrement pertinentes.

Le suivi des bénévoles sur les 4 dernières années permet de constater que, contrairement aux AEJ du réseau, les bénévoles de Starting-Block sont relativement stables. Leur profil est aussi différent : ils sont plus âgés et certains sont de jeunes actifs ; ils sont prêts à s'engager dans des responsabilités surtout dans le cadre d'une structure dynamique avec une équipe et des moyens opérationnels. Le parcours type d'un bénévole correspond à une implication croissante avec différenciation des fonctions, ce qui renvoie à la tendance de professionnalisation du bénévolat sensible au delà du milieu étudiant :

- 1^{ère} année : implication sur les animations (ils sont mobilisés sur celles en Ile-de-France)
- 2^{ème} année : implication dans les WEF ou sur des événements fondateurs
- 3^{ème} voire 4^{ème} année : implication au niveau du CA.

5.2.2 Les moyens à disposition

Les outils de communication

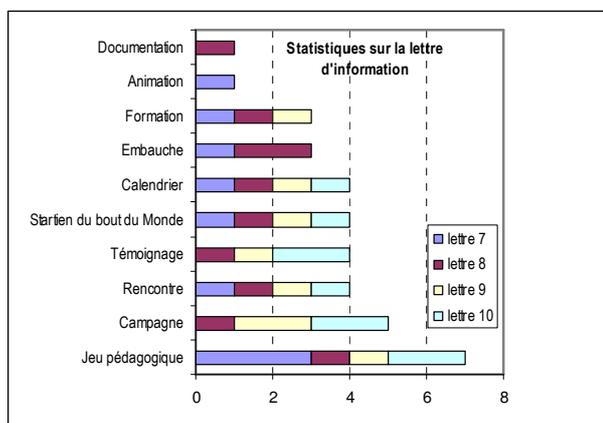
Ils permettent de valoriser les actions d'ECS et de développer les interactions entre Starting-Block et les AEJ du réseau, et entre les AEJ participant à une plate-forme.

Le programme SENS dispose des outils suivants :

- Le site du programme SENS : il présente le programme et son actualité (news et agenda), les actions par tranche d'âge, les outils proposés, la liste des principaux partenaires. Il est alimenté par la Webmaster et par les salariés du programme SENS. En 2008²⁷, le site Web a été consulté par 5150 visiteurs²⁸ soit en moyenne 22 visites par jour. Les 10 pages les plus consultées ont été celles en lien avec les outils et les actions menées :

Pages consultées	Nombre de consultations
Page « outils en ligne »	5052
Page « accueil »	3458
Page d'accueil rubrique « outils »	1 413
Page d'accueil rubrique « Qui sommes-nous ? »	1 408
Page « Agenda » annonçant le WEF de nov.2008	1 171
Page d'accueil rubrique « Nos actions »	1 142
Page « Agenda »	1 120
Page « carte du réseau »	969
Page « outils sens »	854

- Le site du « Repas Insolent » : espace de travail collaboratif, il vise à permettre aux animateurs d'échanger sur leurs expériences. Il regroupe des informations sur les outils de base de l'animation, des conseils pratiques, des éléments de contenus sur les thématiques abordées, un récapitulatif des animations organisées récemment.
- La vidéo réalisée en 2007 présente le programme avec des séquences : le Jeu des Villageois dans un collège, des projets pour les lycéens, un « Repas Insolent » pour les étudiants, une rapide présentation des formations.
- La lettre d'information est publiée tous les deux mois (soit 5 numéros par an), et diffusée par mail à 1200 destinataires (bénévoles AEJ, partenaires). Son cœur de cible est les AEJ. La plupart des articles sont rédigés par les membres du réseau SENS ou les bénévoles Starting-Block, à la demande de l'équipe d'animation.
- Les listes de diffusion ont été créées en partie pour faciliter les relations des salariés avec les bénévoles qui animent des jeux : « le Jeu des Villageois » et « Citoyens en Marche ». Starting-Block participe régulièrement à des événements (le salon des solidarités, Solidays, la fête de l'humanité, les 20 ans de Max Havelaar, la biennale de l'environnement, des forums de la vie étudiante...). Ces activités de communication se sont développées de manière importante en 2008, probablement en lien avec l'embauche d'une chargée de communication en 2007. Des supports de communication ont été réalisés pour des événementiels spécifiques (tee-shirts par exemple).



Dans l'ensemble, le site Web est globalement perçu comme attrayant et bien organisé. Mais son identité graphique est peu marquée. Les liens avec celui du « Repas Insolent » n'apparaissent pas en page d'accueil. Il fait peu apparaître la participation des plates-formes au-delà d'une carte et l'appropriation du site par les AEJ est peu visible. De même, il est alimenté par les salariés du programme SENS : les AEJ n'y ont pas directement

²⁷ Source : Rapport technique et financier 2008

²⁸ 7984 visites dont la moitié par des moteurs de recherche et le reste à partir de sites de référence (Starting-Block pour 15%)

accès pour écrire des articles ou des commentaires. De ce fait le site du programme SENS paraît peu collaboratif. A noter que lors du WEF de mars 2010, l'évolution vers des supports de communication plus interactifs pour présenter l'ECS a largement été discutée en atelier autour de questions comme : le rôle des supports multimédias, l'utilisation de FaceBook.

La lettre d'information est assez remarquable par la qualité des articles proposés et la clarté de son organisation. Elle fait une bonne part aux participations des membres du réseau sous la forme de témoignages et de rencontres, notamment avec une rubrique « *Startien du bout du monde* ».

L'utilisation de la vidéo pourrait être développée, notamment pour présenter des événements et animations de manière plus dynamique qu'un texte.

Les listes de diffusion sont relativement peu utilisées, même si la plate-forme de Lille fait exception en s'en servant pour l'organisation des animations comme trait d'union entre les bénévoles (68 messages échangés en 2009, 159 en 2008, 120 en 2007).

Enfin, une certaine porosité est perceptible entre les supports pédagogiques et les supports de communication. Pour preuve, les salariés de Starting-Block disent proposer souvent le livret pédagogique « *Eduquer les jeunes à la solidarité internationale* » aux associations qui les contactent. De fait ces supports pédagogiques sont porteurs de l'image du programme auprès du public.

Les outils de suivi

Les outils communs, gérés sous Excel, correspondent à :

- la liste des membres, coordonnées des bénévoles et informations de suivi
- les tableaux de valorisation du bénévolat, qui recensent les activités menées et leurs bénéficiaires, les associations qui y participent, le nombre de bénévoles impliqués et le temps passé, le nombre de jeunes sensibilisés
- le suivi des inscrits aux WEF
- la diffusion des outils : coordonnées des destinataires et suivi de la diffusion.
- la liste « partenaires » qui inclut les contacts de toutes les AEJ.

En parallèle, les salariés peuvent développer des outils qui leur sont propres autour par exemple du suivi des AEJ du réseau ou du suivi des formations.

Ce dispositif montre l'importance accordée par Starting-Block au suivi. Il est d'autant plus important que l'équipe connaît un turn-over au moins au niveau des volontaires dont les fonctions sont essentielles. Mais, entre les outils communs à l'équipe et ceux de chacun de ses membres, le risque de double emploi et partant de perte de données est réel.

Les ressources financières

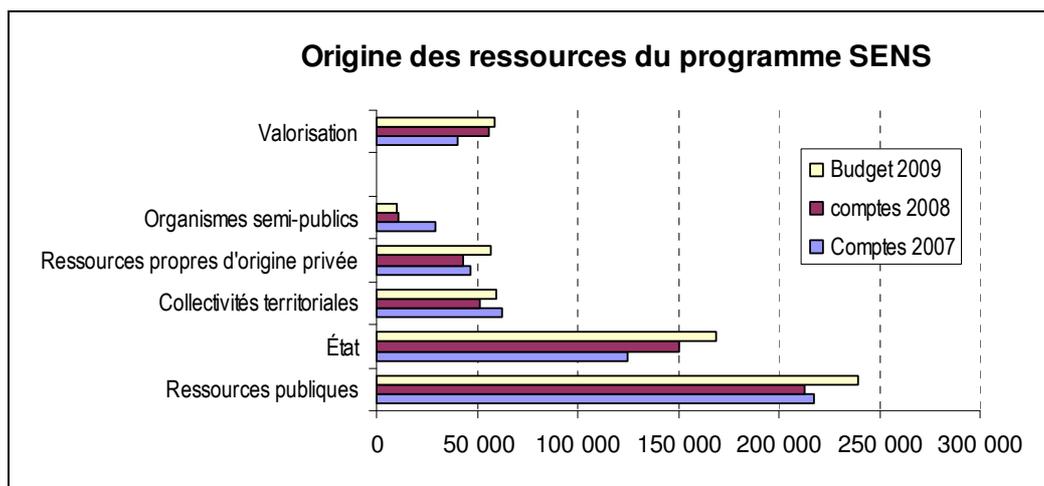
Les indicateurs seront analysés sur le budget 2009. Les subventions d'Etat représentent 48% du budget (169 175 euros) avec :

- l'AFD (plus de 70% des financements publics) finance les formations et l'accompagnement des projets d'ECS, la création d'outils pédagogiques et leur diffusion en milieu scolaire et universitaire, la valorisation des actions étudiantes auprès d'un public élargi
- le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité (plus de 20%) finance les emplois aidés
- le Ministère de la Jeunesse et des Sports (environ 5%) finance la formation des bénévoles.

Des subventions de collectivités locales (17% du budget) couvrent surtout les activités d'animation en collège et lycée, même si celle de la ville de Paris (1/3 de ce montant) a un spectre un peu plus large sur l'ensemble des activités. En sus une subvention du Conseil général de Seine-Saint-Denis/ Via le Monde²⁹ finance les activités en collège et lycée dans le 93.

²⁹ Via le monde est une structure publique créée par le Conseil Général de la Seine-Saint-Denis dans le but de favoriser l'émergence d'une citoyenneté internationale et la réalisation de projets de coopération et de solidarité des acteurs locaux.

RESSOURCES



Les ressources d'origine privée (16% du budget) correspondent aux cotisations des membres, au reversement d'une part du mécénat d'entreprise qui finance les emplois supports (direction générale, direction administrative et financière, communication), au financement des activités menées dans le cadre de campagnes (notamment AlimenTERRE) et aux ventes de produits.

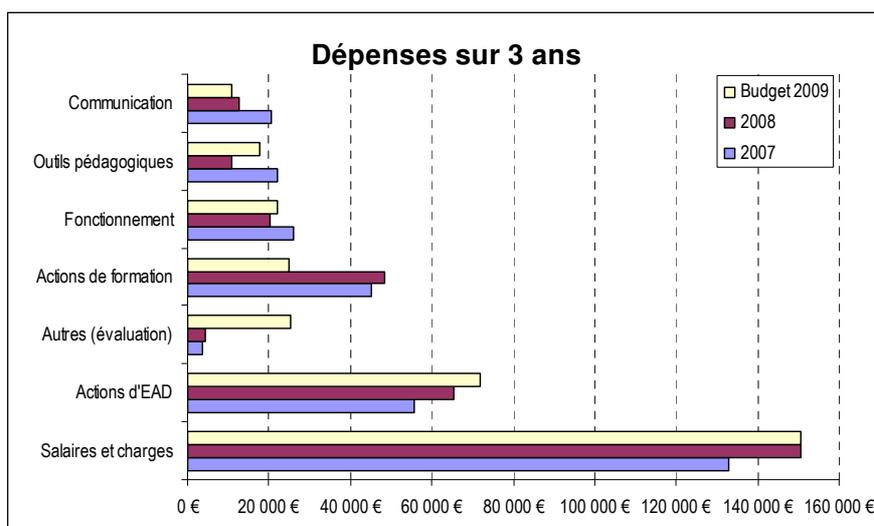
L'activité du programme SENS ne serait pas possible sans le réseau de bénévoles qui participent à son animation. C'est le sens de la ligne valorisation du bénévolat.

DEPENSES

La masse salariale représente 47% du budget. Starting-Block gère le programme en faisant appel à des postes de volontaires.

Les dépenses d'EAD correspondent pour l'essentiel à des frais logistiques.

Les frais de formation sont liés à l'organisation des WEF biannuels et des autres formations (thématiques et spécifiques) à Paris et en région. L'importance des frais autres en 2009 correspond au financement de l'évaluation



(pris en charge sur une augmentation exceptionnelle de la subvention de l'AFD). Enfin les frais de fonctionnement représentent 7% du budget et correspondent pour l'essentiel à une part des frais de loyer du local de Starting-Block.

6. Conclusions et recommandations

6.1 Conclusions

6.1.1 La pertinence du programme

Le programme SENS apparaît pertinent au niveau de ses objectifs, de son approche et de sa démarche.

Il répond à des besoins non couverts au niveau de ses publics :

- En ce qui concerne les AEJ, aucun autre programme ou organisation ne propose une telle interaction entre actions d'ECS / outils d'animation mis à disposition / AEJ porteuses de projets.
- En ce qui concerne les jeunes destinataires des animations d'ECS, « l'offre de service » du programme est seule à réunir : intervention dans le champ de l'ECS et transmission du savoir de jeunes vers des jeunes, selon une méthodologie participative.

La démarche très pragmatique, autour d'outils d'animation, correspond aux attentes et modes d'engagement des étudiants des AEJ. En effet le programme :

- propose à ses membres des temps de rencontre et fonctionne comme « une organisation apprenante »
- agit auprès et avec des acteurs étudiants qui s'inscrivent à bien des égards dans les tendances générales relevées par les observateurs : leur engagement est de relativement courte durée (1 à 2 ans en général) et tournée vers l'action ; les membres des AEJ sont dans l'ensemble jeunes tandis que les responsables au niveau de Starting-Block sont plus âgés ; l'implication de tous est très forte
- cherche à répondre aux caractéristiques des AEJ participantes au programme, qui ont, comme les autres organisations étudiantes, des réticences - liées à leurs attentes -, et des difficultés - liées au turn-over -, à construire des actions structurées dans la durée, en proposant un cadre souple et évolutif capable de s'adapter à leurs dynamiques mouvantes.

Le programme apparaît aussi pertinent au regard de ses principes d'action. En particulier :

- L'approche par l'éducation populaire (transmission horizontale du savoir, actions participatives) reçoit un écho particulièrement favorable auprès de publics scolaires et étudiants inscrits dans des modes verticaux de transmission du savoir.
- La dimension inter-associative cherche à favoriser des actions multi-partenariales dans une recherche de complémentarité des apports, ce qui permet d'éviter le saupoudrage de micro-actions à l'impact limité. Elle répond aux attentes des AEJ même si ces dernières ont du mal à la mettre en pratique.
- Les partenariats avec les structures éducatives doivent permettre d'inscrire les animations dans un projet d'établissement ou de classe, pour renforcer leurs effets et impact.
- L'accent mis sur la formation répond à une exigence de qualité des actions des AEJ incontournable dans le contexte actuel de la solidarité internationale.

Les AEJ apprécient cette approche (éducation active, transmission horizontale du savoir). Selon elles, elle permet de traduire des contenus difficiles à appréhender, dans une forme « *exportable vers des gens qui n'ont pas forcément la sensibilisation au fond* » (AEJ). Elles se retrouvent dans les valeurs et apprécient l'accès qui leur est donné à des outils qu'elles considèrent particulièrement efficaces, et à la formation à leur usage.

L'action du programme s'inscrit en articulation avec celles des autres acteurs de son environnement, en particulier les organisations étudiantes nationales.

Les AEJ en ont conscience, comme le traduit leur appartenance à plusieurs collectifs. Elles cherchent ainsi à bénéficier de la complémentarité de leurs apports, qu'elles situent dans le croisement entre : les outils et la formation à l'animation apporté par le programme SENS / la connaissance des problématiques qui traversent le secteur apportée par d'autres organisations à l'entrée plus centrée sur les contenus. En particulier :

- Starting-Block est spécialiste de l'ECS, des outils et de la formation à leur mise en œuvre.
- ISF s'adresse aux ingénieurs auprès desquels il aborde les problématiques, notamment sous les angles « ingénieurs citoyens » et « techniques et développement durable ».
- MEDSI accompagne les initiatives des AEJ en santé et cherche à favoriser leur compréhension des enjeux
- E&D est axé sur la solidarité internationale et les projets au Sud.

6.1.2 La cohérence du programme

Le programme SENS fait preuve d'une réelle cohérence d'ensemble.

Le tableau suivant met en parallèle les objectifs, les actions, les activités et les publics, tels que les présente Starting-Block au travers des documents du programme.

Objectifs	Actions	Activités	Publics
Renforcer	Accompagnement par la formation	- Accompagnement - Suivi	AEJ
Innover	Renforcement de l'offre d'outils diversifiés	- Création d'outils pédagogiques - Capitalisation / valorisation des outils existants	AEJ Acteurs de l'ECS
Relayer l'engagement des jeunes en EADSI	Valorisation auprès d'un public élargi des actions étudiantes	Participation de Starting-Block à des Campagnes : SSI, AlimenTERRE, etc.	Tous publics
Sensibiliser aux questions de citoyenneté et de solidarité, locale et internationale, à travers l'animation d'un réseau national	Diffusion des outils pédagogiques en milieu scolaire et universitaire	- Organisation d'animations d'ECS	Scolaires et étudiants
		- Animation du réseau SENS	AEJ
	Accompagnement sur le plan pédagogique des structures éducatives	- Formation - Mise à disposition d'un livret de l'éducateur - Collaboration à la mise en œuvre du projet de classe (lycées)	Référents adultes des structures éducatives

L'objectif de « relayer l'engagement des jeunes » est encore peu développé : Starting-Block participe aux Campagnes en son nom propre, conformément à la Charte, même si la décision de s'engager est prise par le réseau ; le site Web ne présente pas les actions des membres du réseau.

La déclinaison de l'accompagnement pédagogique des structures éducatives interroge : pas d'accompagnement systématique des enseignants impliqués (notamment au collège), activité de formation des enseignants qui n'est pas prioritaire à l'heure actuelle, faible expertise de Starting-Block en formation des adultes (ce qui l'amène d'ailleurs à collaborer avec RITIMO).

Quant au réseau, ses finalités manquent de clarté. S'il est lié à l'objectif de « sensibiliser », il participe plus ou moins à la réalisation de l'ensemble des objectifs du programme, en tant que bénéficiaire et /ou acteur.

Une confusion existe pour les acteurs entre le programme, Starting-Block et le réseau SENS, qui traduit une évolution en cours des missions, fonctions et rôles de chacun. Sa direction n'est pas encore dessinée mais elle peut avoir des conséquences structurelles profondes.

Starting-Block joue plusieurs rôles qui s'articulent, chacun alimentant et valorisant les autres :

- celui de maître d'ouvrage et d'œuvre du programme s'appuie sur le réseau pour sa mise en œuvre (à noter à cet égard que son animation est conditionnée par son caractère habilitant et non contraignant)
- celui d'opérateur d'animations d'ECS alimente l'expertise sur les outils qui est elle-même « réinjectée » au niveau des activités de formation et d'accompagnement,
- celui de structure ressource en ECS, reconnue pour son expertise en matière d'outils d'animation, valorise l'apport des autres acteurs du secteur en matière de contenus et techniques d'animation.

Quant au réseau SENS, sa structuration actuelle traduit sa fonction d'outil qui favorise la mise en œuvre du programme dans ses dimensions de renforcement des AEJ et de diffusion des outils. C'est un réseau en arborescence dit « hiérarchique ». La communication est surtout verticale : les échanges entre AEJ sont limités. Elle est descendante, même si les mouvements ascendants existent et sont encouragés. Cette organisation est très fonctionnelle. Le rôle central de Starting-Block lui permet de remplir ses objectifs en termes d'animation et de circulation de l'information (centralisation / diffusion). Il permet aussi de pallier aux limites du fonctionnement des AEJ en termes d'implication et de dynamisme aléatoires d'une année sur

l'autre. A cet égard, Starting-Block apparaît comme un élément stable pour les AEJ dont la plupart sont en constant renouvellement.

Mais alors que la reconnaissance du programme est de plus en plus forte, les plates-formes ont des opportunités croissantes de développement des activités au niveau local, même si certains facteurs les contraignent, comme : le turn-over des membres des AEJ, annuel pour la plupart, qui rend difficile leur pérennisation ; le caractère prenant des activités de coordination de plate-forme, qui limite les volontaires à ces fonctions ; les représentations que les plates-formes se font du réseau, relativement lointain tout en étant enrichissant et répondant à leurs besoins.

La cohérence externe analysée sous l'angle des partenariats noués au sein du programme est favorable.

Les relations partenariales se nouent essentiellement au niveau national. Elles ont principalement trait aux actions de formation et de conception d'outils d'animation.

Celles nouées par Starting-Block sont porteuses. Starting-Block comme ses partenaires valorisent leur expertise respective selon une complémentarité des apports (forme/fond). Ils apprécient ces collaborations qui les enrichissent mutuellement. Quant aux partenaires de Starting-Block, les collaborations leur permettent de toucher des publics jeunes, dont beaucoup sont structurellement éloignés, et participent ainsi à leur objectif de sensibilisation des générations montantes.

Quant aux partenariats noués par les AEJ au niveau local, ils favorisent l'inscription des AEJ dans leur environnement, l'enrichissement des contenus du point de vue des problématiques, la facilitation de la transmission interne au sein des AEJ. De ce point de vue, les relations avec les organisations intergénérationnelles ou seniors à l'action plus pérenne, favorisent la continuité des dynamiques des AEJ.

6.1.3 Les résultats et effets du programme

Le programme SENS apparaît porteur et répond globalement à ses objectifs.

Renforcer l'engagement des jeunes

La formation

C'est une activité en développement, au niveau national portée par Starting-Block, et de plus en plus au niveau régional par les membres du réseau. Elle est porteuse pour les publics comme pour la dynamique de réseau. Les AEJ souhaitent développer cette activité mobilisatrice et fédératrice qui se présente comme un levier pour la visibilité et l'ancrage du réseau au niveau local.

Starting-Block fait preuve d'une réelle capacité à mobiliser son public autour de l'ECS. Les participants trouvent les formations motivantes et saluent la qualité tant de la pédagogie que des intervenants. De leur point de vue, les formations suscitent une prise de conscience de l'intérêt de l'ECS et des possibilités d'agir. Par les échanges qu'elles offrent entre AEJ et avec les intervenants, elles sont une source d'idées et de réflexion sur les pratiques. Les participants acquièrent des savoirs, dont beaucoup pensent qu'ils pourront les valoriser par la suite dans un cadre professionnel. Les formations favorisent par ailleurs le sentiment d'appartenance au réseau, dont l'importance est mieux mesurée, comme sa mobilisation et sa dynamisation.

Ainsi, **les objectifs assignés au programme en général et aux formations en particulier sont atteints**, notamment sous l'angle de i) provoquer du débat en remettant en question les idées préconçues et les certitudes, ii) faire prendre conscience à des AEJ qui tendent à agir de manière spontanée, de la nécessité de se former, iii) favoriser l'implication citoyenne.

Mais le programme des formations, centré sur les outils et l'animation, est riche et les savoirs transmis en animation, nouveaux pour la plupart des participants, peuvent être denses. La question se pose de ce qu'il en reste, en termes de connaissances et de capacité d'animation comme de rediffusion vers leur AEJ.

Enfin, relativement peu suivies de relations entre AEJ, les formations ne suffisent pas, pour l'instant, à impulser des dynamiques de collaborations inter-associatives au niveau local.

Quant à l'activité de formation des enseignants, elle est pertinente et cohérente dans une perspective d'accompagnement des enseignants, mais ses effets sont limités, notamment en nombre d'enseignants concernés. La stratégie de développement de cette activité est confrontée à la difficulté de s'inscrire dans les plans académiques de formation, surtout que Starting-Block ne dispose ni d'une expertise ni d'une légitimité particulières dans le champ de la formation d'adultes.

L'accompagnement

Le programme SENS balise l'action d'accompagnement par la formation. Un appui est fourni aux membres du réseau pour l'instant en réponse aux sollicitations, tandis que, dans une recherche d'amélioration de la qualité des projets et de valorisation, Starting-Block les incite à la remontée et au partage de l'information.

A noter que l'identification croissante de Starting-Block comme une structure ressource en matière d'ECS se traduit par une augmentation des demandes : i) des AEJ non membres du réseau, dont beaucoup sont attirées par le « Repas Insolent », qui de ce point de vue joue un rôle de « produit d'appel » permettant de découvrir l'ECS, ii) d'acteurs professionnels, ce qui témoigne d'une reconnaissance de son expertise.

Le niveau et la fréquence de l'appui apporté par Starting-Block aux membres du réseau varient selon que :

- les AEJ sont organisées en plate-forme ou non. Les premières sont plus suivies, l'effet de l'appui étant démultiplié par la structuration au niveau local,
- les plates-formes sont liées, avec des collectivités locales, par des engagements contractuels inscrits dans la durée, inconciliables avec le fonctionnement en « dents de scie » des AEJ. Starting-Block est alors amené à s'impliquer dans l'animation et leur coordination.

L'appui de Starting-Block est pour l'instant essentiellement ponctuel et à la demande. Il porte principalement : i) sur l'organisation de formations en région, ii) sur les animations, avec des questions en amont sur les outils à utiliser ou leur adaptation aux publics. Les difficultés qui peuvent être rencontrées lors des activités sont discutées en interne, au niveau de chaque AEJ qui ne les fait généralement pas remonter à Starting-Block.

Mais les limites dans la remontée d'informations affectent la qualité de l'appui : l'absence d'anticipation oblige l'équipe à travailler de manière précipitée ce qu'accroît la concentration du calendrier des AEJ (décembre à mai). Starting-Block ne peut donc jouer pleinement le rôle pour lequel il est attendu par le réseau, de mutualisation et de capitalisation des savoirs et expériences. Quoi qu'il en soit, le suivi ne peut être que partiel compte tenu du mode de fonctionnement des AEJ, surtout motivées par les animations, et du caractère chronophage de l'activité, réalisée auprès d'AEJ dispersées sur le plan géographique. Aussi, pour garantir au mieux la qualité de leurs actions, Starting-Block incite les membres du réseau à collaborer avec d'autres AEJ et/ou avec des organisations locales seniors et ressources (sans intervenir dans la gestion de ces partenariats).

Innover et renforcer l'offre d'outils existants

Le programme met à disposition des AEJ une variété d'outils d'animations, produits par Starting-Block, des AEJ, des partenaires ou d'autres acteurs : Starting-Block encourage les AEJ à proposer de nouveaux jeux, tandis que certains jeux sont conçus en partenariat selon une recherche de qualité et de professionnalisme relevées par les partenaires. La question pour Starting-Block est moins de revendiquer une paternité des jeux que de proposer une diversité d'animations et se positionner en centre ressource en la matière.

Les outils d'animation évoluent, soit librement au niveau des AEJ qui les adaptent en fonction des retours d'évaluation mais aussi de leurs centres d'intérêt, soit sous l'impulsion de Starting-Block au cours d'un processus collectif qui associe les AEJ et/ou les partenaires. Leur qualité, leur créativité, la capacité des acteurs à les faire évoluer, voire à les remettre en cause, sont considérées par tous, AEJ et partenaires, comme une des forces du programme SENS. Cette créativité apporte visibilité et reconnaissance au programme.

Ainsi le travail réalisé pour diversifier les outils d'animation, les faire évoluer et les mettre à disposition du public jeune est un des axes structurants du programme. Il fonde la notoriété de Starting-Block qui est perçu comme une structure experte et ressource, par les AEJ comme par les acteurs de l'ECS dont le programme valorise l'action.

Relayer l'engagement des jeunes

C'est essentiellement par l'implication dans les Campagnes que cet objectif est développé.

La participation aux Campagnes s'avère positive : apport sur les contenus et la pédagogie, synergie des AEJ avec les associations au niveau local, visibilité accrue des activités, reconnaissance de Starting-Block au niveau national et du réseau SENS au niveau local. L'intérêt est réciproque : elle permet en particulier aux Campagnes d'élargir leur audience vers des publics jeunes qu'elles ont du mal à toucher.

Mais les modes de fonctionnement des AEJ et du réseau limitent en partie leur implication. En effet, la participation des AEJ est aléatoire : agissant en leur nom propre, elles n'y sont pas obligées, tandis que leurs

contraintes calendaires sont fortes (faible adéquation entre leur période d'activité et celle de déroulement des Campagnes). Pour y pallier, Starting-Block les encourage d'ailleurs à anticiper dès la fin de l'année universitaire l'organisation d'évènements, ce qui, par ailleurs, favorise la mobilisation de nouveaux membres et la transmission des responsabilités en interne.

Entre les partenaires certaines incompréhensions sont dès lors sensibles : pour les structures pilotes des Campagnes, méconnaissance du fonctionnement des AEJ et du réseau, et des relations, non contraignantes, qui les lient à Starting-Block ; pour les AEJ, sentiment qu'elles ne sont pas pleinement écoutées. La collaboration entre AEJ et les structures qui pilotent les Campagnes, le plus souvent seniors, suppose donc que chacun prenne mieux en compte les spécificités de l'autre : de la part des Campagnes, il s'agit de donner toute leur place aux AEJ ; de la part des AEJ, de surmonter certaines réticences pour partager sur les valeurs qui les rassemblent et enrichir les débats de leurs réflexions, souvent très novatrices.

Sensibiliser aux questions de citoyenneté et de solidarité

Les animations sont appréciées par les publics qui découvrent l'ECS de manière ludique et attrayante, ce qui en augmente l'efficacité. La proximité d'âge avec les animateurs est favorable à l'écoute et aux échanges. Les adultes référents des établissements scolaires qui participent aux animations développent une représentation positive des jeunes animateurs, en rupture avec certains clichés.

Les méthodes d'animation active sont privilégiées. Elles sont appréciées des animateurs et impactantes pour les publics, notamment les plus éloignés des problématiques de citoyenneté et solidarité internationale. Quant à la vidéo, c'est un outil auquel il est peu fait appel.

En milieux scolaires, les effets des animations sont directement liés à leur insertion dans le cursus. Les intégrer dans un travail avec l'enseignant avant et après leur confère une vraie valeur pédagogique : cohérence avec le projet de classe, participation des enseignants y compris à l'animation, reprise des notions développées en cours... Les contenus des animations sont ainsi approfondis et mieux adaptés aux préoccupations des élèves.

Certains jeux, essentiellement le « Jeu des Villageois », peuvent avoir des résultats mitigés en termes de représentations véhiculées, qui exigent de les revisiter. Mais les réorientations radicales sont rendues difficiles par leur caractère identitaire et leur appropriation par les AEJ (formation en interne à leur animation). Pour y pallier, la diversification des animations est recherchée au profit des jeux qui intègrent différentes dimensions (DD, ici et là-bas...). Le jeu « Sur la piste des OMD » en est un bon exemple.

La répartition des animations révèle une priorité accordée de fait aux collèges (environ les 2/3 des animations répertoriées, sachant que toutes ne le sont pas notamment celles en direction des publics jeunes adultes). Mais alors que :

- les AEJ sont surtout motivées par le public étudiant, comme en témoigne l'intérêt pour le « Repas Insolent » ou le succès des parcours « jeunes adultes » lors des WEF. A noter que peu agissent vers d'autres publics que ceux de leur campus
- les animations en lycée sont particulièrement appréciées des AEJ qui les pratiquent, notamment pour l'approfondissement que permet le fait qu'elles s'inscrivent dans un projet de classe construit sur l'année
- l'impact des animations apparaît supérieur quand elles s'adressent à un public préparé, ce qui n'est pas le cas en collège où le public est moins mature et où les interventions sont ponctuelles.
- les animations réalisées auprès des autres publics jeunes, encore peu touchés, sont porteuses de sens au regard des objectifs du programme,

une réflexion mérite d'être menée sur un rééquilibrage, quantitatif et qualitatif, des animations :

- faut-il renforcer les animations en milieu étudiant, selon les attentes des AEJ ?
- faut-il encourager les projets vers les lycées, plus autonomes, et construits en lien avec les enseignants ?
- faut-il renforcer l'inscription des animations en collège dans le projet éducatif ?
- faut-il viser prioritairement les autres publics sachant qu'ils sont plus éloignés des AEJ du réseau et que leur mobilisation suppose d'entreprendre une démarche proactive (prospection, gestion de partenariats) qui semble difficile à réaliser par les jeunes bénévoles des AEJ ?

Néanmoins, outre le fait que le programme SENS est né en collège et que son identité en est marquée, un tel rééquilibrage est contraint par :

- les financements territoriaux qui sont attachés aux animations en milieu scolaire. Les Départements soutiennent celles en collège et les Régions celles en lycée. Si à la marge certaines animations peuvent

glisser du collège vers le lycée, leur répartition reste liée aux financements accordés en fonction des compétences des collectivités

- le programme SENS s'est attaché un réseau de bénévoles qui assure ces animations. Les faire porter sur des classes d'âge différentes exige un effort de formation de ces bénévoles.

La forte motivation des étudiants-animateurs est un point très positif du programme. Les AEJ apprécient le programme qui met à leur disposition un éventail de jeux et d'animations et les forme à leur usage. La plupart des animateurs déclarent être plus intéressés par les outils que par les publics en fonction des classes d'âges. Leurs motivations sont liées aux caractères convivial, ludique et interactif des outils qui rendent les interventions « *épanouissantes* » (AEJ). Mais certaines limites relatives à leur maîtrise des techniques d'animation et des sujets sont parfois sensibles, particulièrement dans la gestion des dynamiques de groupe ou face à des publics informés sur ces questions. La qualité apparaît ainsi très liée à leur appropriation par les animateurs.

Les animateurs sont dans une démarche d'amélioration permanente. De ce point de vue, les débriefings réalisés en fin de jeu et en interne au niveau des AEJ sont très utiles. Mais si les résultats sont capitalisés lorsque Starting-Block est animateur, ce n'est en général pas le cas pour celles menées par les AEJ, la remontée de ces informations vers Starting-Block n'étant pas habituelle. Dès lors, il existe des évolutions qui ne sont pas connues ni valorisées.

6.1.4 Les modes de gouvernance

Les modes de gouvernance cherchent à articuler les rôles des instances de Starting-Block, décisionnaires du programme, et celles du réseau SENS, impliquées sur les actions qui le concernent.

Jouant un rôle d'outil pour la mise en œuvre de certains volets du programme (renforcement des AEJ, diversification de l'offre d'outils notamment), le réseau SENS, en arborescence, est un réseau pyramidal : Starting-Block occupe un positionnement central, la remontée d'informations est limitée, les membres développent peu de relations entre eux. Il se rattache aux réseaux qualifiés de hiérarchiques qui présentent l'intérêt d'être très fonctionnels, en offrant une certaine souplesse et plasticité adaptée au caractère fluctuant des AEJ et de leur engagement, mais qui ne sont pas des plus efficaces pour relier les membres entre eux.

Les modes de gouvernance retranscrivent la structuration du réseau et donnent une prédominance de fait à Starting-Block dans les prises de décisions.

Le réseau est informel. Son AG est décisionnaire, mais ses membres ont une faible maîtrise des enjeux qui rend difficile leur implication (de plus les AG, qui se caractérisent par un taux important de renouvellement, sont avant tout des temps d'intégration des nouveaux).

Les coordinateurs sont plus impliqués (identification des enjeux qui traversent le réseau, définition des orientations stratégiques...), mais leur taux de renouvellement, annuel pour la plupart, limite leur appropriation des enjeux et donc leur rôle.

Dès lors, celui de Starting-Block est prépondérant tant dans l'identification des décisions à prendre que dans la continuité de leur action. Il l'exerce cependant avec une réelle volonté de faire remonter et prendre en compte les retours des membres du réseau. A noter que les faits, d'une part que l'équipe salariée soit seule en contact direct et régulier avec les AEJ, d'autre part que les profils des bénévoles Starting-Block soient différents de ceux des membres des AEJ³⁰, portent un risque de décalage, perçu par Starting-Block, entre ses bénévoles et le réseau. Il n'est cependant pas sensible pour l'instant.

Ce fonctionnement ne satisfait pas pleinement Starting-Block qui cherche à établir « *une relation plus horizontale* » et un investissement supérieur des AEJ dans les activités du programme comme dans les organes décisionnaires. En revanche, il n'est pas remis en question par les AEJ compte tenu de :

- leurs modes d'engagement tournés vers l'action plus que la stratégie,
- leurs attentes, tournées sur les pratiques et les outils, qui relèvent d'une organisation ressource,
- une certaine confusion entre les rôles de Starting-Block au niveau du programme (maître d'ouvrage et d'œuvre) et au niveau du réseau (tête de réseau), d'autant plus grande que les AEJ n'ont pas conscience de cette distinction et que Starting-Block a du mal à l'expliquer,

³⁰ Les premiers sont des étudiants « avancés » ou de jeunes actifs, globalement plus âgés.

- le sentiment que les AEJ ont d'être écoutées et que leur avis pris en considération.

Ainsi, les questions qui se posent à Starting-Block sur la réalité des centres de décision, entre l'AG du réseau et Starting-Block, renvoient à la confusion sur l'objet du réseau entre :

- outil à disposition du programme pour mettre en œuvre ses objectifs de renforcement des capacités des AEJ porteuses de projets d'ECS et de diffusion des outils d'animation
- collectif d'acteurs qui se retrouvent autour d'objectifs communs, dans une recherche de mutualisation, de capitalisation et de valorisation de leurs actions.

6.1.5 La mise en œuvre opérationnelle

Le programme SENS mobilise une équipe dont les activités se répartissent autour de trois fonctions : formation, animation du réseau, animation d'ECS. Elles déterminent le partage des tâches au sein de l'équipe :

- toute l'équipe est impliquée, à divers degrés, sur la formation, en particulier l'organisation des 2 WEF nationaux, qui mobilise à plein temps le volontaire Formation ;
- le chargé de publics jeunes adultes est chargé de l'animation du réseau ;
- le chargé de public enfants et adolescents suit les activités d'ECS en direction des collèges et des lycées. Il est impliqué sur les activités d'animation, de coordination et de suivi des plates-formes parisiennes et dans une moindre mesure lilloise, avec le volontaire Animation qui est mobilisé à temps plein ;
- quant au coordinateur du programme, il joue de fait un rôle de direction.

L'équipe travaille avec une équipe de bénévoles qui est surtout active en Ile de France (animation, pilotage de l'association). De profil varié, son recrutement tend à se faire de plus en plus vers des filières d'étude spécialisées (animation, développement...).

L'équipe dispose de nombreux outils de pilotage qui répondent à une volonté de réaliser une évaluation permanente de l'action pour améliorer sa qualité. Néanmoins, un risque de double emploi et de perte d'informations existe.

Les outils de communication sont particulièrement appréciés pour la mise à disposition des outils (ce sont les pages les plus consultées du site Web).

En termes de ressources, la subvention de l'AFD couvre l'ensemble des activités du programme. Elle est complétée par des financements locaux affectés en particulier aux activités d'animations d'ECS.

3.26.2 Les options stratégiques

Au regard des perspectives de développement du programme SENS, deux principales options se présentent :

- **Renforcer le rôle de structure ressource et de formation, plébiscité par les AEJ.**

Pour approfondir le travail réalisé sur les outils d'ECS, l'enjeu est de renforcer les activités de mutualisation et d'échanges sur les pratiques d'une part, de valorisation des innovations développées par les AEJ d'autre part.

Le programme SENS devrait alors tendre à être un véritable outil mutualisé pour des AEJ qui cherchent à se former en acquérant des connaissances et en partageant leurs expériences et leurs pratiques. A cet égard, le partage entre AEJ, que beaucoup attendent, des évolutions qu'elles apportent aux outils, tant au niveau du fond que de la forme, devrait être soutenu et encouragé.

Le réseau SENS deviendrait alors un lieu d'apprentissage coopératif, en proposant « une activité d'apprentissage en groupe, organisée de façon à ce que l'apprentissage soit dépendant de l'échange d'informations socialement structuré qui s'effectue entre les apprenants du groupe... L'apprenant est responsable de son propre apprentissage et motivé pour participer à l'apprentissage des autres »³¹. Dans cette perspective, le programme SENS se présenterait comme un espace de travail pour des membres rassemblés autour d'objectifs communs de formation en vue d'améliorer leurs actions, et qui développeraient « un maximum d'interactions entre pairs, sans la supervision directe et immédiate du formateur »³².

³¹ L. Lopriore, « L'apprentissage coopératif : un défi pour les professeurs de langue » dans « Le français dans le monde », n° spécial « Apprendre les langues étrangères autrement » - 1999

³² P. Carré et P. Caspar – « Traité des sciences et des techniques de la formation » - Dunod – Paris 1999

Pour se faire, les outils collaboratifs mériteraient d'être promus mais surtout Starting-Block devrait être proactif avec un effort particulier de repérage systématique des innovations.

La structuration du réseau comme sa gouvernance, qui répondent bien au mode de fonctionnement des AEJ, resteraient pertinents.

▪ **Poursuivre une stratégie d'ancrage local du réseau.**

Le développement de relations contractuelles, inscrites dans la durée, avec des collectivités territoriales, pourrait avoir pour conséquence la formalisation des plates-formes (pour l'instant représentées par l'un de leur membre), compte tenu des exigences administratives et financières, croissantes, des collectivités.

Pour Starting-Block, il imposerait de s'investir plus dans leur accompagnement et leur coordination afin d'assurer la qualité et la continuité de leur action :

- soit par la création de postes d'appui au niveau local (volontaire, emploi aidé, bénévole).
- soit par des relais locaux qui permettent de pallier au caractère irrégulier du dynamisme de la vie associative. Identifiés au cas par cas, il pourrait s'agir :
 - ✓ d'une AEJ hors filières d'études, plus stable en termes de turn-over
 - ✓ d'associations senior qui joueraient le rôle de structures référentes (appui technique, voire logistique).
 - ✓ d'un bénévole Starting-Block en région.

A noter qu'aucune de ces solutions ne peut être systématisée à l'ensemble du réseau : la construction de relations interpersonnelles est fondamentale pour les étudiants, qui par ailleurs ne sont pas toujours prêt à travailler avec des seniors, parfois perçus comme condescendants à leur égard.

La structuration et le mode d'intervention de Starting-Block seraient amenés à évoluer vers une plus grande décentralisation, avec pour conséquences :

- les synergies opérationnelles entre AEJ devraient être soutenues, aux échelles infrarégionales et régionales (à cet égard les formations à l'animation en région permettraient, outre le renforcement des compétences, de dynamiser le réseau), comme interrégionales entre les plates-formes.
- la place et la responsabilité des membres du réseau dans les prises de décision devraient être renforcées (renforcement du pouvoir de l'AG du réseau et du rôle des réunions de coordinateurs, implication des coordinateurs et/ou de représentants du réseau au niveau du CA de Starting-Block). Cela supposerait néanmoins de réussir à pallier aux difficultés d'implication des AEJ à ce niveau, liées au turn-over de leurs membres qui entraînent une faible maîtrise des enjeux, et à leur mode d'engagement tourné vers l'opérationnel plus que vers le décisionnel.

Néanmoins, compte tenu des modes de fonctionnement des AEJ, l'enjeu resterait de structurer le réseau tout en lui gardant une souplesse de fonctionnement et une capacité d'adaptation aux évolutions des dynamiques internes (montée en puissance suivies de période de latence).

3.36.3 Recommandations

L'analyse des critères d'évaluation permet de mettre en avant certaines pistes.

6.3.1 La pertinence et la cohérence d'ensemble

L'objectif de « relayer l'engagement des jeunes » doit être renforcé. La visibilité des actions des membres du réseau mérite d'être améliorée, au moins par le biais du site Web du programme (valorisation des actions menées et calendrier, valorisation et partage des innovations apportées aux outils...)

Si les documents du programme ne mettent pas en avant **le regard croisé avec les acteurs du Sud**, Starting-Block a conscience de l'intérêt de ses apports pour la qualité des actions et des messages véhiculés. De ce point de vue, les relations existantes avec les homologues du Sud et les associations de jeunes issus de l'immigration méritent d'être renforcées et affirmées.

L'activité de formation des enseignants pourrait gagner en pertinence et cohérence mais aussi en efficacité. Des pistes se dessinent :

- *articuler les actions de formation d'enseignants avec celles d'animations d'ECS en milieu scolaire et d'accompagnement des équipes pédagogiques*

- *pour s'inscrire dans les dispositifs académiques :*
 - ✓ adopter une entrée plus large que la solidarité internationale (citoyenneté, DD...)
 - ✓ collaborer plus systématiquement avec des structures qui disposent d'une expertise en matière de formation d'adultes et sont reconnues par les Académies, à l'instar de ce qui est fait avec RITIMO. Le partenariat permet de valoriser l'expertise de Starting-Block dans le champ de l'ECS, tandis que la complémentarité des compétences est porteuse.

6.3.2 L'efficacité

Au niveau des animations,

- ***Le travail d'identification, de conception et d'adaptation des outils, est un des points forts du programme qui mérite d'être poursuivi et renforcé***, par la valorisation des innovations apportées par les AEJ.
- ***Les questions des publics cibles et du rééquilibrage des animations se posent :***
 - ✓ *Les interventions en collège devraient être inscrites*, à l'instar de celles en lycée, dans une relation construite avec l'enseignant, autour du projet de classe. Elle permettrait une meilleure articulation avec les programmes scolaires favorable à leur impact auprès des publics.
 - ✓ *Les interventions en lycée mériteraient d'être développées*. Elles sont impactantes et perçues par les parties prenantes comme très enrichissantes grâce au travail de fond réalisé.
 - ✓ *La cible des publics étudiants mériterait d'être élargie* vers des profils que le programme SENS touche peu pour l'instant, ce qui exige de dépasser certaines difficultés existantes pour « prendre pied » dans les établissements d'enseignement supérieur concernés.
 - ✓ *L'action auprès des publics autres* (foyer de migrant, jeunes travailleurs, etc.) se révèle très intéressante pour les animateurs. Néanmoins son caractère prioritaire interroge au regard des moyens nécessaires à sa mise en œuvre : les toucher exige en effet un important travail d'identification et de communication et la force de travail disponible ne permet pas, pour l'instant, de le faire sans affecter les autres activités. S'engager dans ce champ est donc une orientation stratégique impactante pour les priorités d'actions.
- ***La qualité des animations menées par les AEJ pourrait bénéficier de :***
 - ✓ *Une diversification des outils* proposés au bénéfice de ceux qui croisent la problématique citoyenne à celle de la solidarité internationale, à l'instar du jeu « Sur la Piste des OMD ». Elle permettrait de pallier aux contraintes liées à l'évolution des jeux les plus porteurs d'identité pour le réseau.
Quant à la vidéo, c'est un outil auquel il est peu fait appel. Il peut être intéressant par exemple pour la formation des animateurs aux jeux en étant plus parlant qu'un livret, ou lors des animations, pour introduire ou enrichir les débats de cas concrets.
 - ✓ Alors que certaines limites liées à leur maîtrise des techniques d'animation ou des sujets abordés sont parfois sensibles chez les animateurs, particulièrement dans la gestion de dynamique de groupe ou face à des publics avertis, *la qualité des animations est très liée à leur appropriation par les animateurs* (fond et forme). Cette dernière, qui passe par la formation, mérite une attention particulière (travail préalable sur les concepts à expliquer aux élèves, renforcement de techniques d'animation).
De ce point de vue, la stratégie engagée par Starting-Block de recruter des bénévoles au niveau de formations en animation ou développement peut permettre de renforcer son niveau d'expertise. Mais elle doit être mesurée pour préserver la richesse liée à la diversité des profils bénévoles.
 - ✓ Quand les animations sont menées par des AEJ, *collaborer de manière plus étroite avec des réseaux et experts locaux* permettrait d'enrichir les contenus, d'apporter un éclairage complémentaire et de renforcer l'impact des actions.
 - ✓ *Le travail réalisé par certaines AEJ sur la forme et le fond des outils d'ECS devrait être plus systématiquement capitalisé et mutualisé*, à l'instar de ce qui a été fait avec la plate-forme de Lyon pour la 2ème édition du livret Repas Insolent. Cela passe par le renforcement des dynamiques coopératives autour de ces objectifs. Les outils collaboratifs méritent d'être promus, même si, au vu de l'usage de ceux qui existent actuellement, ils ne semblent pas pouvoir remplacer le travail de recherche d'information de l'équipe d'animation.

Au niveau des formations :

- **L'action de formation**, mobilisatrice pour le réseau et motivante pour ses participants, **mérite d'être poursuivie comme une activité structurante pour le programme SENS**.
- Alors que les programmes de formation sont denses, la question se pose de ce qu'il en reste pour les participants, notamment néophytes, en termes de connaissances et de capacité d'animation comme de rediffusion vers leur AEJ. **Prévoir des formations complémentaires sur les techniques d'animation au niveau régional** aurait un double intérêt : outre l'approfondissement des savoirs et des acquis, elles permettraient de dynamiser le réseau (mobilisation des AEJ et synergie aux échelles régionales et infrarégionales) puisque les formations en région y sont favorables et que l'entrée par l'animation est porteuse et mobilisatrice pour les AEJ.
- Si les formations permettent de développer une approche critique du développement, certaines attentes vont dans le sens d'un **approfondissement des problématiques**. De ce point de vue, Starting-Block pourrait être plus incitatif : partage des informations recueillies par les membres ; orientation plus systématique des AEJ et partenariats renforcés avec des organisations expertes en SI, notamment étudiantes et régionales (capitalisation des contacts des AEJ, mise en relation avec des structures ressources). Il répondrait ainsi aux besoins de capitalisation et de mutualisation, tout en approfondissant les échanges horizontaux entre AEJ et les collaborations au sein du réseau.
- Alors que les formations sont des temps forts qui souvent ne sont pas suivis de relations entre AEJ (échanges à distance, collaborations, etc.), et que **l'interassociatif** reste peu développé même si Starting-Block l'incite, la question « jusqu'où aller ? » se pose compte tenu du principe d'autonomie des AEJ :
 - ✓ à Starting-Block : il privilégie les échanges spontanés mais ne peut que constater leur caractère limité. Encourager l'ancrage local et les relations inter-associatives exige donc pour lui d'être incitatif
 - ✓ aux AEJ : elles aspirent à des collaborations notamment avec des AEJ d'autres filières, mais leur fonctionnement rend difficile la construction de ces relations.

Au niveau de l'accompagnement et du suivi des AEJ :

L'enjeu est particulièrement important si Starting-Block retient l'option de développer l'ancrage local du réseau. En effet la responsabilité de Starting-Block se trouvera de fait plus engagée, et la question de la qualité deviendra essentielle exigeant de Starting-Block de s'engager non plus seulement sur une obligation de moyens mais aussi de résultats.

Actuellement, faute de retours suffisants, une part d'information, d'ordre quantitative mais surtout qualitative, ne revient pas à Starting-Block, notamment sur les activités d'ECS, ce qui limite ses capacités à soutenir l'amélioration de leur qualité. Pour y répondre, *les outils collaboratifs méritent d'être promus*, mais leur usage devra être encouragé, les AEJ n'ayant pas le réflexe de les utiliser dans le cadre du programme à moins d'un sentiment d'utilité évidente (la plate-forme de Lille l'illustre). Celle-ci devra donc être recherchée. *Ils devront s'accompagner d'un travail de fonds de Starting-Block de remontée d'informations*.

Néanmoins, outre les conséquences sur le rapport entre Starting-Block et les AEJ, la mobilisation des ressources humaines qui en résulterait impacterait sur d'autres activités. Elle exige donc de s'inscrire dans une priorité clairement établie.

6.3.3 Le dispositif

Au niveau du dispositif organisationnel

- **Le rôle du réseau mérite d'être clarifié**. Les attentes liées au réseau diffèrent selon les parties-prenantes. Les AEJ y recherchent des outils d'ECS, des formations et des échanges d'expériences ; elles utilisent Starting-Block comme une structure ressource et de formation. Pour Starting-Block, le réseau doit aussi favoriser les dynamiques inter-associatives et permettre d'inscrire les collectifs d'AEJ dans l'environnement local.
- Au niveau local, **les plates-formes sont surtout mobilisées sur la coordination des AEJ, et leur rôle peut être renforcé aux niveaux :**
 - ✓ du relais des actions des AEJ. Cela favoriserait la valorisation, la capitalisation et la mutualisation des acquis, et renforcerait les caractères ascendant et horizontal des échanges au sein du réseau
 - ✓ de la démultiplication du programme au niveau local. Les formations en région, actuellement en développement, mobilisent les acteurs de proximité et se présentent porteuses de ce point de vue

- ✓ de la transmission et la passation des fonctions en interne au niveau des AEJ, qu'elles pourraient plus encore faciliter (préparation en amont, diffusion d'outils de capitalisation en interne...).
- **Des échelons intermédiaires, entre le local et le national, méritent d'être recherchés pour favoriser les échanges et les collaborations** entre AEJ du réseau. Les formations en région constituent un premier pas qui mérite d'être renforcé.

Au niveau du dispositif opérationnel

- **Au niveau de l'équipe d'animation de Starting-Block**, les lignes de partage des fonctions au sein de l'équipe s'articulent autour des fonctions d'opérateur d'ECS et d'animateur de réseau. Les premières sont particulièrement prenantes. Un rééquilibrage mériterait d'être fait, pour permettre aux chargés de publics de se recentrer sur les fonctions de centre ressources (mise à disposition d'outils innovants et adaptés, appui aux porteurs de projets et valorisation de leurs actions, mutualisation) et l'appui au réseau SENS (suivi et des innovations, appui aux actions, formations complémentaires...).
- **L'équipe bénévole** est impliquée et motrice. Alors que les propositions d'action concernent essentiellement les bénévoles parisiens, l'implication de bénévoles en province mériterait d'être renforcée dès que possible. Des rapprochements avec les plates-formes et les AEJ pourraient être envisagés.
- Les nombreux **outils de pilotage** existants répondent à une volonté de Starting-Block d'évaluer en permanence l'action pour améliorer sa qualité. Néanmoins, un risque de double emploi et de perte d'informations existe. Une refonte mérite d'être menée pour disposer d'outils moins nombreux mais plus cohérents et simples à maintenir. L'usage d'une base de données relationnelle offrirait une vision plus transversale de l'activité et éviterait la saisie d'informations redondantes tout en garantissant la continuité dans le temps de ce suivi.
- Au niveau des moyens du programme, **la communication** occupe une place importante notamment pour l'animation du réseau et la valorisation des actions. Plusieurs propositions émergent :

Outils	Propositions
Site du programme SENS	<ul style="list-style-type: none"> - Ouverture d'un espace collaboratif à titre de test sur les plates-formes et utilisation de fil RSS, par exemple pour la rédaction d'articles et autour des outils (forme et contenu) - Mise en valeur des informations en provenance des plates-formes - Lien vers le site du « Repas Insolent »
Multimédia	<ul style="list-style-type: none"> - Création de vidéos pour présenter les outils pédagogiques et insertion de la vidéo existante sur le site Web³³.
Listes de diffusion sur les outils	<ul style="list-style-type: none"> - Test sur FaceBook pour des échanges entre AEJ sur les outils.

A noter que le développement des outils collaboratifs peut être utile pour les activités de capitalisation et de mutualisation (comme pour les échanges sur les outils pédagogiques et les innovations apportées). Si des contraintes sont relevées pour l'utilisation de certains outils existants, d'autres fonctionnent bien (liste de diffusion de la plate-forme de Lille et dans un autre cadre celle de LADS) dès lors que leur utilité pratique est perçue par les AEJ. Promouvoir ce type d'outils suppose donc de la rechercher et la valoriser.

- Certaines **ressources financières** sont affectées à des activités ce qui contraint les évolutions et rééquilibrages. Ces derniers doivent être discutés avec les partenaires : l'AFD pour les évolutions globales du programme SENS, les collectivités locales pour celles des animations en établissements scolaires.

Au niveau du dispositif décisionnel

Son évolution dépend de l'option stratégique adoptée :

- Elle n'apparaît pas nécessaire dans le cas où le programme s'inscrit d'abord comme une structure ressource, en dehors de modifications à la marge pour une plus grande implication des AEJ
- En revanche, un plus grand ancrage local qui positionnerait les membres du réseau, non plus dans l'accès aux outils, mais la collaboration opérationnelle, l'exigerait. Les AEJ seraient alors directement impliquées dans la mise en œuvre du programme. Elles en deviendraient co-maîtres d'œuvre et leur pleine participation aux prises de décision s'imposerait. En particulier, l'implication des responsables du réseau

³³ De même sur le Web, la présentation des outils pédagogiques serait plus attrayante si elle proposait par rotation un outil phare à découvrir

dans le CA de Starting-Block devrait être renforcée. Cela pourrait avoir pour autre effet d'accroître le sentiment d'appartenance (appropriation et maîtrise de l'organisation).

Dans tous les cas, un renforcement du rôle de l'AG et des réunions de coordinateurs est à envisager pour mieux impliquer les membres du réseau dans le programme. Une plus grande préparation des décisions en amont favoriserait la maîtrise des enjeux³⁴, mais leur implication suppose surtout qu'évoluent les représentations des AEJ passant d'une vision du réseau comme d'une structure ressource qu'elles utilisent, à celle d'un réseau dont elles seraient coopératrices et qu'elles enrichiraient de leurs apports.

6.3.4 Le point de vue de l'équipe d'évaluation sur l'évolution du programme SENS

Du point de vue de l'équipe d'évaluation, l'évolution du programme doit prendre en compte les acquis :

- a. Starting-Block est devenu une référence dans le milieu de l'ECS et la connaissance / reconnaissance du programme et du réseau augmente, en dépit du turn-over dans les AEJ. Son expertise est reconnue et sa légitimité en tant qu'organisation ressource sur les outils est acquise.
- b. Les AEJ sont intéressées par l'offre de service du programme en terme d'outils d'animation et motivées à s'inscrire dans un réseau d'acteurs qui favorise la formation et les échanges d'expériences. Les fonctions de « ressources / formation » sont plébiscitées
- c. Starting-Block et les AEJ du réseau développent des innovations autour des outils, qui participent à leur amélioration et méritent d'être valorisées.

Dans ces conditions, l'approfondissement des actions relatives aux objectifs de « renforcement de l'offre d'outils » et « accompagnement par la formation » nous semble devoir être privilégié. Elles répondent à des besoins et des demandes fortes des AEJ et permettent de valoriser et partager l'expertise de Starting-Block et celle de ses membres. Dans ce cadre, la capitalisation, la mutualisation et la valorisation deviennent des orientations prioritaires qui délimitent l'activité.

En effet, Starting-Block doit dès lors se concentrer sur ses rôles de centre ressource en outils ECS (formation, création, capitalisation et valorisation d'outils) et d'animation / accompagnement du réseau SENS (mise en relation ; soutien aux dynamiques locales ; relais et valorisation). Quant au programme SENS, il devrait alors tendre à être un véritable outil mutualisé pour les AEJ qui cherchent à se former en acquérant des connaissances et en partageant leurs expériences et leurs pratiques. Il deviendrait alors un lieu d'apprentissage coopératif, chaque membre bénéficiant et alimentant la dynamique de formation.

La question de l'ancrage local nous semble devoir être abordée avec prudence. Si une reconnaissance locale des apports du programme aux acteurs territoriaux de l'ECS, notamment les AEJ, est souhaitable, envisager une implantation en région risque d'engager Starting-Block dans des évolutions de structure contreproductive (centralisation, hiérarchisation). Il s'agit donc plutôt d'accompagner et soutenir les dynamiques existantes. Ainsi, alors que les AEJ ont plutôt tendance à créer un collectif de proximité type Collectif Abc quant elles veulent aller au-delà des animations d'ECS, plutôt qu'une plate-forme « Starting-Block » comme elles les nomment souvent, mieux vaut appuyer les premières dont la dynamique est porteuse (elles pourraient alors devenir Collectif Abc/plate-forme SENS) plutôt que de chercher à susciter les secondes.

Mais quelque que soit l'option de développement retenue, l'enjeu, bien mesuré par Starting-Block, est lié à la structuration du réseau. D'outil à disposition du programme, il tend à en devenir le co-opérateur. Il s'agit donc de lui permettre de jouer pleinement son rôle de mutualisation, de valorisation, d'échanges et de collaborations, tout en gardant une souplesse de fonctionnement et une capacité d'adaptation aux évolutions. Par ailleurs, alors que Starting-Block est engagé dans plusieurs rôles qui mobilisent ses forces vives, des priorités stratégiques méritent d'être définies afin de lui permettre de remplir pleinement ses missions.

Reste que les principales contraintes à ces évolutions relèvent du mode de fonctionnement des AEJ et du type d'engagement des étudiants, ce sur quoi Starting-Block n'a que peu de prise. Une prise de décision quant aux évolutions à adopter, entre « structure ressource » et « ancrage local », mérite donc d'être réfléchie collectivement en impliquant pleinement les AEJ. Ce temps de dialogue prévu au cours de la prochaine AG du réseau devra être bien préparé en amont de manière à ce que ses membres s'approprient les enjeux, qui restent encore lointains et abstraits pour la plupart.

³⁴ Une préparation en amont, au moins par l'envoi d'un document synthétique de présentation, comme cela a été fait pour les modifications de la Charte ou l'adoption du terme d'ECS, facilite l'appropriation des enjeux. Elle devrait être systématisée.

Annexes

Annexe 1 : liste bibliographique

	date	format
Rapports d'activité 2008, 2007, 2006		PDF
Compte rendu technique au MAE 2008, 2007, 2006		DOC
Comptes-rendus financiers 2008, 2007, 2006		XLS
Projet triennal 2010-2012	2010	DOC
Budget SENS AFD 09	2009	DOC
Statuts de Starting-Block adoptés par l'A.G.E. du 08/06/08	2008	PDF
Règlement intérieur de Starting-Block validé le 16.05.2009 par le CA	2009	DOC
Liste des membres du Conseil d'administration 2009-2010	2009	PDF
Compte rendu de l'Universités d'été de Starting-Block : 12-13 septembre 2009	2009	PDF
Procès-verbal de l'AG Ordinaire de SB du 20/06/2009	2009	PDF
Procès Verbal du CA du 26.09.2009	2009	DOC
Procès-verbal du CA de passation de SB du 6/7/2009	2009	DOC
Procès-verbaux des réunions de Bureau du 23/9/09 et 6/10/09		PDF
Liste des membres bénévoles de SB 2009-2010 / 2008-2009 / 2007-2008 / 2006-2007		XLS
Tableau de suivi des adhésions au réseau SENS 2007-2010	2010	XLS
Comptes-rendus des AG du réseau SENS de mars et novembre 2009, 2008, 2007		DOC
Compte-rendu de l'AG des plates-formes - 25 novembre 2006	2006	DOC
Comptes-rendus des Réunions des coordinateurs de plate-forme des 24/11/06, 12/5/07, 3/9/07, 28/3/08, 19/10/08, 28/2/09, 18/10/09, 31/1/10		DOC
Compte rendu de la commission SENS sur le projet AFD 21-10-2009	2009	DOC
CR Réunion de coordination du réseau du 18/10/2009	2009	DOC
Annuaire de la plate-forme Lilloise	2009	XLS
Charte du réseau SENS, Sept 2009 (date approximative)	2009	PDF
Règlement intérieur du réseau SENS/ECS	2009	PDF
Liste des partenaires 2009-2010	2009	XLS
Calendrier prévisionnel SENS 2009-2010	2009	XLS
Suivi adhésion réseau SENS 2007-2010	2010	XLS
7 animations clés en main d'éducation au développement et à la solidarité internationale : pour ados et jeunes adultes - Paris : Starting-Block, mars 2009 .- 41 p.	2009	PDF
Le Repas Insolent, une animation gustative et participative pour mieux comprendre le Monde : Livret pédagogique à destination des animateurs du « Repas Insolent » - Paris : Starting-Block, décembre 2007 .- 119 p.	2007	édité
Eduquer les jeunes à la citoyenneté et à la solidarité : livret pédagogique pour des animations auprès des 9-18 ans.- Paris Starting-Block, décembre 2007 - 119 p.	2007	édité
Acquis sont ces droits, un grand jeu de sensibilisation sur les droits humains : livret de l'animateur, sept 2009.- 119 p. (version provisoire)	2009	PDF
IMPR'OMD : un jeu pour découvrir et comprendre les Objectifs du millénaire pour le développement	2008	PDF
Récapitulatif des animations lycée 2004-2010	2010	DOC
Livret à destination des bénévoles pour l'animation de l'atelier d'immersion « la fête de l'association des villageois de Diambey ». Version avril-mai 2008	2008	PDF
10 ans d'éducation active par les jeunes vers les jeunes	2008	édité

Evaluation du programme SENS – Rapport d'évaluation

	date	format
Sensibiliser ensemble : le film		DVD
Document « C'est quoi le programme SENS ? »	2010	DOC
Plaquette		édité
Questionnaire bilan de la SSI	2009	PDF
Sensibiliser ensemble, l'éducation au développement et à la solidarité internationale par les jeunes et pour les jeunes : dossier technique et financier, 2009 .- 39 p.		DOC
Participation au WE Jeunes animateurs du CCFD dans le jura	2010	PDF
Compte rendu commission formation 30 juin 2009	2009	DOC
Bilan du 12 ^{ème} WE de formation et d'échanges « l'éducation à la solidarité et à la citoyenneté par les jeunes, vers les jeunes » – 28-29 mars 2009	2009	PDF
Programme du Week-end de formation mars 2010	2010	PDF
Bulletin d'inscription au week-end de formation de mars 2010	2010	DOC
Synthèse des inscriptions aux WEF	2009	XLS
Compte rendu de la préparation au WEF de novembre 2009 (le 09-09-2009)	2009	DOC
Compte rendu de la préparation du WEF du 22 janvier 2010	2010	DOC
Compte–rendu de la participation à la Development Education Summer school 2009 organisée par le DEEEP en Roumanie	2009	DOC
Dossier des évaluations d'animations et de formations	2009	DOC
Dossier de fiches de poste des salariés de Starting-Block	2010	DOC
Dossier de valorisation du bénévolat	2009	XLS
Fiche de mission coordinateur	2010	DOC
Suivi des recettes du journal des ventes	2009	XLS

Annexe 2 : les entretiens et échanges réalisés

		Réunion	Entretien	Echanges
Coordinateurs de plate-forme				
Plate-forme Lille	Adrien Maurin (ISF Lille)	X		X
Plate forme Ile-De-France	Elisabeth Kugler (Adduna - responsable EAD)	X		X
Plate-forme Marseille	Aurélia Toussaint (Association EMASSI), Fanette Soulard	X		
Plate-forme Lyon	Louis Villard (Lyon Solidaire)	X	face à face	X

AEJ et autres bénéficiaires des activités

Afrikassoly	Lucie Vialard (présidente), Marie Ginestière (volontaire)	X	face à face	
Altaïr	Camille Raffier	X		X
Ar Vuez	Elsa Corre			X
Deka Ewe Bordeaux	Julien Batisse			X
Equiterre	Nathalie Helt		téléphonique	
Equiterre Evry	Participant au WEF			X
GAS (Groupe d'Appui et de Solidarité)	Laura Ciarimboli			X
Huma pharma	Anne Sophie Léger			X
ISF Lyon	Julien Lebian			X
ISF Nancy	Thibaud Saint-Aubin		face à face	
	Muriel Prost		téléphonique	
Karavan bordelaise	Ariane Salomé	X		
Sankana	Camille Foucault	X		
Association Sine Qua None	Guillaume Michel	X		
Solisuds	Clément Leclerq			X
	Loïc Le Denmat			X
Autres participants WEF	3 étudiants (philosophie, sociologie, sciences)			X
	La Ferme Européenne des Enfants (professionnel)			X
Lyon à Double Sens	Joris Darphin	X		X

Starting-Block

Equipe bénévole :	Robert Borja (Président)	X		X
	Isabelle Huré (Référente Programme SENS)	X	face à face	
	Fouad Edde (Réfèrent Délégué du Personnel)	X		X
	Clémence Paillard (Référente communication - groupe valeurs)	X		X
	Guillaume Benhamou (Vice-président)			X
	Romain Gandrillon (Réfèrent Handivalides)			X
Equipe salariée :	Fabian Gaulué (Délégué Général)	X		
	Claire Malige (Coordinatrice du programme SENS)	X	collectif	X
	Marie Dumont (Chargée des Publics Jeunes Adultes)		collectif	X
	Anne de Mullenheim (ex-volontaire animation - nouvelle Chargée des publics enfants-adolescents)		collectif	

Evaluation du programme SENS – Rapport d'évaluation

		Réunion	Entretien	Echanges
	Marjolaine Gèze (Chargée des publics enfants-adolescents)		collectif	
	Fanny Baldellou (volontaire formation)		collectif	
	Amélie Nicaise (Chargée de communication)		face à face	
	Guillaume Rochon (Direction Administrative et Financière)	X	collectif	

Partenaires				
Alimenterre	Anne d'Orgeval		face à face	
AdM - ACT2e	Lise Treglose, Marix Jumel Roger		face à face	
CCFD	Jean-Baptiste Cousin		face à face	
Educasol	Anne Kaboré, Laurence Rigollet		face à face	
ORCADES	Jérôme Martin		face à face	
RITIMO	David Delhommeau	X	face à face	X
Solidarité Laïque	Carole Coupez			X
Intervenants au WEF	Mickaël Bodergat - La Case	X		X
	Pascal Jeanne - CCFD	X		X
	Patrick Jaen – Forum Réfugiés	X		
	Claire Davienne - Intercordia	X		X
	Daniel Cauchy – Rencontre des Continents	X		

Réseaux d'AEJ et de SI				
E&D	François Moreau			X
Fédération nationale d'ISF	Tanguy Martin (Vice-président en charge des formations)		face à face	
Horizons Solidaires	Gwenaëlle Rossignol (chargée de mission)			X
MEDSI				X
RESACOOOP	Corinne Lajarge (CIEDEL – chargée de mission RESACOOOP)		téléphonique	

Bailleur				
AFD	Patricia Bay		face à face	