

Évaluation réalisée avec l'appui du F3E pour le RADSI

Rapport final – 318 Ev

*Evaluation externe du Réseau Aquitain pour le Développement et la Solidarité Internationale, **RADSI** (2003 – 2010)*

26 juin 2011

VERSION FINALE

Danièle Sexton

Tel : 05.62.34.94.10

d.sexton@laposte.net

&

Mathieu Daupleix

Tel : 06.24.59.29.62

mathieu@daupleix.com

Fonds pour la promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et des Evaluations

F3E • 32, rue Le Peletier 75009 Paris, France • T 33 (0)1 44 83 03 55 • F 33 (0)1 44 83 03 25 • f3e@f3e.asso.fr • www.f3e.asso.fr

Association loi 1901 • Organisme de formation professionnelle n° 1 175 33 664 75 depuis le 30 06 2000 • N° Siret : 410050678 00029 • Code APE : 913 E

Sommaire

Sommaire	3
Figures et tableaux	6
Sigles et acronymes	7

PARTIE I: INTRODUCTION 9

1. Une évaluation identitaire et prospective du RADSIS	10
2. Une évaluation externe participative	10
3. Quelques limites à l'évaluation	12
4. Un rapport final de diagnostic et propositions stratégiques	12

PARTIE II : LES CONSTATS DU DIAGNOSTIC 15

1. Une croissance du RADSIS dans un contexte favorable	16
1.1. Les débuts du RADSIS en 1990	16
1.2. Le développement du réseau depuis 2003	17
1.3. Une multiplication des activités et projets	18
1.4. Un budget en croissance	18
1.5. Les activités du RADSIS	18
1.6. Des éléments de contexte favorables	19
1.7. De nouveaux rôles et positionnement pour le RADSIS ?	20
Les questionnements sur cette croissance du RADSIS	21
2. En 2010, une identité du réseau à consolider	23
2.1. Un réseau associatif en décalage avec ses statuts	23
2.2. Un réseau majoritairement d'associations locales, sans salariés	23
2.3. Des membres divers, avec l'action au Sud comme objet principal	24
2.4. Un réseau basé sur des valeurs	25
2.5. Une identité à réaffirmer et consolider	25
Un besoin de préciser la finalité du réseau pour lui donner une identité	26
3. La diversification des attentes des membres	27
3.1. Une attente principale : la rencontre d'autres associations	27
3.2. Des raisons diverses d'adhérer	27
3.3. Des activités en cohérence avec les attentes, qui suscitent des débats	28
3.4. Des positionnements à préciser face aux évolutions des contextes	29
Un besoin de faire évoluer les objectifs spécifiques du réseau	29
4. La participation : un pilier à reconsidérer ?	31
4.1. Une participation variable, plus importante sur l'EADS-SI	31
4.2. De la théorie à la pratique : une participation inégale	32
4.3. Une participation plus de personnes que de structures	32
4.4. La participation des non membres	33
4.5. Un essoufflement de la participation	33
4.6. Les raisons de la non participation	34
Un besoin de resituer le principe de participation	35

5.	Un ancrage territorial progressif	36
5.1.	Les efforts d'ancrage départemental.....	36
5.2.	Des antennes locales souhaitées mais qui s'essoufflent	36
5.3.	Des partenariats territoriaux en développement	37
5.4.	Une plus value de réseau régional associatif et d'EAD	37
5.5.	Des résultats appréciés par les partenaires régionaux	38
5.6.	Un éloignement ressenti par les partenaires locaux	39
5.7.	Une recherche de complémentarité avec Cap Coopération	40
5.8.	Des risques de concurrence	41
5.9.	Un portage de campagnes nationales reconnu	41
	Un positionnement sur le territoire à préciser	42
6.	Une gouvernance qui a peu évolué avec la croissance du réseau	43
6.1.	Une gouvernance associative avec un rôle important du bureau	43
6.2.	Un cadre de gouvernance sans collègues	43
6.3.	Des mécanismes de participation et réflexion stratégique limités.....	44
6.4.	Un manque de portage politique	44
6.5.	Le fragile équilibre entre rôle des salariés et la participation des membres	45
	Des pratiques de bonne gouvernance à améliorer	45
7.	Une efficacité variable des activités	46
7.1.	L'appréciation générale du RADSI par les membres.....	46
7.2.	Le renforcement des liens entre membres.....	47
	Focus sur le Réseau Sénégal.....	47
7.3.	Le renforcement des capacités des membres	47
	Focus sur l'Antenne 64	48
7.4.	La valorisation des activités des membres et l'information.....	48
7.5.	Les activités d'EAD_SI	49
	Focus sur Lycéens Citoyens Solidaires (LCS)	49
	Focus sur Les rencontres de l'EAD	50
	Focus sur AlimenTerre	50
	Des activités à revisiter suivant les priorités et stratégies futures.....	51
8.	Les attentes pour le futur	52
8.1.	Les premières suggestions des membres	52
8.2.	Les orientations souhaitées par les partenaires	52
9.	En conclusions, le RADSI à la croisée des chemins ?	54
9.1.	Les forces du RADSI en 2010	54
9.2.	Les faiblesses du réseau	54
9.3.	Les nouveaux enjeux du contexte.....	55
	La fin d'un cycle	57
9.4.	Les principaux questionnements pour la réflexion stratégique	58
	PARTIE III: REFLEXIONS STRATEGIQUES ET PROSPECTIVES.....	59
1.	La finalité du RADSI.....	60
1.1.	L'amélioration des pratiques et le changement des relations Nord-Sud	60
1.2.	Recommandation 1: poursuivre la réflexion sur la finalité	60
1.3.	Recommandation 2: une finalité qui doit être en lien avec les valeurs	61
1.4.	Recommandation 3: une finalité qui tient compte des enjeux	61
2.	Les fonctions du RADSI	62
2.1.	Les fonctions du réseau : le réseautage mais aussi l'appui aux membres	62
2.2.	Recommandation 4: prendre en compte la demande de services	62
2.3.	Recommandation 5: considérer diverses fonctions du réseau	62

2.4.	Recommandation 6: développer des services d'appui complémentaires à ceux offerts par Cap Coopération	63
3.	L'ancrage territorial	64
3.1.	L'ancrage territorial et le besoin de proximité	64
3.2.	Recommandation 7 : animer plus directement les antennes	64
3.3.	Recommandation 8 : Représenter les associations auprès des acteurs locaux	64
3.4.	Recommandation 9 : appuyer également des collectifs locaux	65
4.	La gouvernance du réseau.....	66
4.1.	La gouvernance : améliorer le portage et structurer le réseau en collèges	66
4.2.	Recommandation 10 : proposer un portage politique avec une délégation de représentation et des commissions de travail	66
4.3.	Recommandation 11 : Proposer des collèges pour représenter la diversité des membres..	67
5.	Autres recommandations stratégiques	68
5.1.	Recommandation 12 : animer des processus de capitalisation d'expériences	68
5.2.	Recommandation 13 : engager et modérer le débat sur le plaidoyer	68
5.3.	Recommandation 14 : développer un service pour faciliter l'engagement des jeunes	69
5.4.	Recommandation 15 : légitimer le rôle des salariées, au service des membres	69
5.5.	Recommandation 16 : mobiliser de nouveaux financements	70
6.	Recommandations méthodologiques.....	71
6.1.	Recommandation 17 : poursuivre collectivement les débats	71
6.2.	Recommandation 18 : proposer des motions en AG.....	71
6.3.	Recommandation 19 : développer de nouveaux outils de communication adaptés	72
6.4.	Recommandation 20 : planifier et anticiper	72
6.5.	Recommandation 21 : mettre en place un référentiel de suivi.....	72

Document d'annexes (disponible à part):

- Annexe 1 : Liste des membres du RADSI en 2010
- Annexe 2 : Liste des entretiens réalisés
- Annexe 3 : Résultats du questionnaire aux membres du RADSI
- Annexe 4 : Résultats de l'enquête aux non membres
- Annexe 5 : Liste des partenariats du RADSI
- Annexe 6 : Retours d'expériences
- Annexe 7 : Références bibliographiques sur les nouvelles formes de militances

Figures et tableaux

Tableau 1: Composition du comité de pilotage de l'évaluation.....	11
Tableau 2: présentation des activités et axes stratégiques	19
Figure 1: Évolution du nombre de membres du RADSI 2003-2010	17
Figure 2: Evolution des budgets annuels du RADSI 2003-2010.....	18
Figure 3: Moments clés 2003-2010	22
Figure 4: Répartition des différents types de structures parmi les répondants au questionnaire.....	24
Figure 5: Ancienneté des membres au sein du RADSI	24
Figure 6: Les motivations de l'adhésion au RADSI.....	27
Figure 7: Estimation du pourcentage des divers types d'adhésion	28
Figure 8: Les formes de participation au RADSI.....	31
Figure 9: Les niveaux de participation au RADSI.....	32
Figure 10: Appréciation de la participation des autres structures membres au réseau.....	33
Figure 11: Appréciation de la participation individuelle des autres membres de son association.....	33
Figure 12: Appréciation de la répartition géographique des membres.....	36
Figure 13: Répartition des divers types de structures au sein du CA en 2010	44
Figure 14: Appréciation des résultats du RADSI par les membres.....	46
Figure 15: Cycle du RADSI	57

Sigles et acronymes

AFD	Agence Française de Développement
AG	Assemblée Générale
ASI	Association de Solidarité Internationale
CA	Conseil d'Administration
CFSI	Comité Français de la Solidarité Internationale
CPCA	Conférence Permanente des Coordinations Associatives
COPIL	Comité de Pilotage
CORAS	Coordination en Région pour l'Animation de la semaine
CR	Conseil Régional
CRESS	Chambre Régionale d'Economie Sociale et Solidaire
CRID	Centre de Recherche et d'Informations pour le Développement
DAREIC	Délégation Académique aux Relations Européennes et Régionales
DD	Développement Durable
DDCS	Direction Départementale de la Cohésion Sociale
DRAF	Direction Régionale de l'Agriculture et la Forêt
DRJSCS	Direction Régionale de la Jeunesse, des sports et de la Cohésion Sociale
EAD	Education au Développement
EAD_SI	Education au Développement et à la Solidarité Internationale
F3E	Fond pour la Promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et les Evaluations
MAE	Ministère des Affaires Etrangères
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSI	Organisation de Solidarité Internationale
OSIM	Organisation de Solidarité Internationale issue des migrations
RADSI	Réseau Aquitain pour le Développement et la Solidarité Internationale
SI	Solidarité Internationale
SSI	Semaine de la Solidarité Internationale

PARTIE I: INTRODUCTION

1. Une évaluation identitaire et prospective du RADSI

Après quinze ans d'existence le RADSI, Réseau Aquitain pour le Développement et la Solidarité Internationale, a souhaité s'engager volontairement dans une démarche d'évaluation pour alimenter sa réflexion sur ses priorités, ses modes d'action et de gouvernance.

Les termes de références ont été élaborés en 2009 / 2010 et discutés collectivement par les membres du RADSI et l'équipe opérationnelle, pour refléter les divers questionnements. L'évaluation doit porter sur 2003 / 2010 et permettre à la fois de **dresser un bilan** du chemin parcouru et d'aider le RADSI à **construire une feuille de route pour l'avenir**.

Les questions évaluatives des termes de références peuvent être organisées et reformulées autour des questionnements suivants :

- Quelle est la raison d'être du réseau, son **identité**, son **utilité**? Les missions et activités du RADSI sont-elles en adéquation avec les **attentes de ses membres** et avec les **exigences du contexte** ?
- Quels sont les **degrés de participation des membres et leurs limites** ? Quels seraient les mécanismes de fonctionnement du réseau et les modes de gouvernance à adapter ?
- Quel constat peut-on faire aujourd'hui sur **l'ancrage territorial du réseau** ? Comment favoriser un meilleur ancrage?
- Quel bilan peut-on dresser des activités du réseau en termes de résultats / plus value ? Quels sont les **apports de l'action collective** ? Quels sont les **apprentissages** ?

Dans un premier temps, l'évaluation s'est donc attachée à dresser un bilan autour de ces questionnements pour partager collectivement un **diagnostic** du RADSI.

Dans un deuxième temps, ce diagnostic a servi de socle pour mener une réflexion interne sur les orientations souhaitables pour le RADSI et les **choix stratégiques** possibles.

2. Une évaluation externe participative

L'évaluation est une évaluation externe réalisée grâce au soutien du F3E. Elle s'appuie sur un travail de réflexion interne et de participation des membres du RADSI, conformément aux valeurs du réseau. Elle a été suivie par un comité de pilotage (COPIL) qui s'est réuni à six reprises (le 19 octobre 2010 : réunion de cadrage, 19 novembre 2010 : réunion pour discuter et valider les outils d'enquête, 15 mars 2011: première restitution du diagnostic, 31 mars 2011: réunion de préparation des ateliers stratégiques, 15 avril 2011 réunion téléphonique pour discuter des résultats des ateliers et 12 mai 2011: restitution du rapport final provisoire avant présentation en AG et correction du rapport).

Le comité de pilotage a assuré le suivi de l'évaluation, l'interface avec les évaluateurs et a pu exprimer ses observations et attentes au fur et à mesure de l'évaluation. Ce comité était composé de quatre membres du bureau, de deux autres membres du réseau (membres fondateurs), des deux salariées, et d'une représentante du F3E.

RADSI	
–	Anne Cordebart, Présidente, membre du CCFD 33
–	Dany Bauer, Secrétaire, membre du GREF 33
–	Catherine Imbert, Vice Présidente antenne 24, membre du Comité de Coopération France Cameroun
–	Bernard Bénéteau, Vice Président antenne 64, membre des Amis de Sabou
–	Francie Albarran, membre de Peuples Solidaires Bordeaux et membre fondateur du RADSI
–	Ghislain Brégeot directeur d'IFAID, membre fondateur
–	Tiphaine Ardouin, coordinatrice (salariée)
–	Anita Madavane, chargée de mission (salariée)
F3E	
–	Isabelle Valette D'Ossia, Chargée de mission
–	Lilian Pioch (COFIL du 12 mai)

Tableau 1: Composition du comité de pilotage de l'évaluation

La méthodologie de cette évaluation a associé pour la partie diagnostic sur la période octobre 2010 / février 2011:

1. Une revue documentaire,
2. Des entretiens avec diverses personnes ressources (membres du COPIL, ex présidents, présidente actuelle, salariées),
3. Un questionnaire adressé en ligne à l'ensemble des membres, suivi d'un entretien téléphonique qualitatif,
4. La participation à des réunions du RADSI (rencontre sur l'EAD / comité de pilotage de la stratégie régionale de la SSI),
5. Une enquête en ligne auprès des associations de SI d'Aquitaine non membres du RADSI,
6. Des entretiens avec des partenaires régionaux et locaux,
7. Des entretiens avec des partenaires nationaux, et des entretiens avec d'autres réseaux pour partager des retours d'expérience.
8. Un focus sur 5 activités du RADSI :
 - 1/ le réseau Sénégal
 - 2/ l'Antenne 64
 - 3/ le projet Lycéens Citoyens Solidaires
 - 4/ les rencontres autour de l'Education Au Développement
 - 5/ AlimenTerre

Pour la partie réflexion stratégique, en avril 2011:

9. Une présentation au CA du 2 avril des constats pour lancer les débats
10. Un atelier de réflexion stratégique à Talence avec 28 membres,
11. Un atelier de réflexion stratégique à Pau, avec 7 membres

Au total, **69 interviews** semi-directifs ont été réalisés (de 20 minutes à 2 heures), **48 membres du RADSI** ont été directement **consultés**, **29 associations non membres** ont apporté des éléments de réflexion, **10 partenaires** ont été interrogés, **4 autres réseaux** ont enrichi l'analyse, **35 membres** ont participé aux ateliers stratégiques (de 2 à 3 heures). Cf. Annexe 1 : liste des entretiens effectués.

3. Quelques limites à l'évaluation

L'évaluation telle que souhaitée par le RADSI a été réalisée sur une période assez longue (7 mois), pour pouvoir élaborer les outils / les valider / réaliser les enquêtes et entretiens / discuter des constats / réaliser les ateliers stratégiques. Cette durée a permis de laisser un **temps d'appropriation** des résultats au COPIL mais a pu être ressentie également comme trop étalée (le sentiment de ne pas avancer assez vite). Par ailleurs, la partie « diagnostic » s'est révélée trop longue face aux attentes des membres du COPIL. La demande formulée comme une « évaluation » s'approchait plus en fait **d'une demande d'appui institutionnel et organisationnel**. Il aurait sans doute été possible d'aller plus loin dans la construction stratégique si elle avait été formulée ainsi.

La réalisation du diagnostic s'est déroulée dans de bonnes conditions mais avec **quelques difficultés pour contacter** les membres. La liste initiale comptabilisait 63 associations mais des coordonnées n'étaient pas à jour, 3 membres du listing initial étaient radiés, 3 associations se considèrent sorties du RADSI et 5 autres associations n'étaient pas répertoriées et n'ont pas été consultées. Le nombre d'adhérents fin 2010 est donc de 62. Cf. Annexe 2 : liste des membres du RADSI fin 2010

Le taux de retour des questionnaires est de **62%** (39) et le taux de **participation des structures** (questionnaires + entretiens) **est de 78%** (48 membres et 1 ex membre) ce qui est **satisfaisant** en termes de représentativité et validité des résultats. Cependant, la participation des membres a été variable en durée et il y a eu **quelques difficultés de mobilisation** de certains membres sur l'évaluation. Sur les 63 membres du listing initial, 4 membres n'ont pas souhaité participer, 3 membres n'ont pas répondu, 2 membres ont laissé la parole à une structure régionale ou voisine.

Par ailleurs, les entretiens qualitatifs ont enrichi l'analyse avec les commentaires et réflexions des membres consultés. Cependant, ils ont apporté de nouveaux éléments **qui ne peuvent pas souvent être quantifiés en termes de représentativité** puisqu'ils n'ont pas été abordés avec tous les membres. Ce rapport fournit certaines données chiffrées (issues de l'enquête) et d'autres données plus approximatives exprimées sous formes de « certains membres », « pour certains », « quelques membres ». Il est proposé de **considérer ces données comme des thèmes de réflexion**.

L'évaluation devait s'enrichir d'un atelier collectif avec les membres impliqués sur les 5 activités sur lesquelles il était prévu de porter un focus (cf. liste de ces 5 activités p 9.). Cependant, cet atelier a dû être annulé car la participation des membres s'annonçait trop faible. Il a été remplacé par une participation à deux réunions du RADSI tenant compte des possibilités de l'agenda (une réunion sur la SSI et une réunion sur les Rencontres autour de l'Education au Développement).

Les réponses au questionnaire des structures ASI non membres ont été peu nombreuses (29 sur plus de 300 environ 10%) mais le taux de retour est souvent faible pour des questionnaires envoyés sans avoir un lien avec les enquêtés. Le questionnaire a été mis en ligne en même temps qu'un autre questionnaire de Cap Coopération, ce qui peut avoir troublé / lassé les ASI.

4. Un rapport final de diagnostic et propositions stratégiques

Ce rapport final de l'évaluation présente, après cette introduction, dans une deuxième partie :

- **les principaux éléments du diagnostic**
- en mettant en évidence les **questionnements prioritaires pour la réflexion stratégique**.

La troisième partie retranscrit :

- **les propositions issues des ateliers stratégiques,**

- **souligne les points d'attention et de débats,**
- **et présente des recommandations stratégiques et méthodologiques** pour la suite.

Un document d'annexes complète le rendu de l'évaluation avec les données suivantes :

- Annexe 1 : Liste des membres du RADSI en 2010
- Annexe 2 : Liste des entretiens réalisés
- Annexe 3 : Résultats du questionnaire aux membres du RADSI
- Annexe 4 : Résultats de l'enquête aux non membres
- Annexe 5 : Liste des partenariats du RADSI
- Annexe 6 : Retours d'expériences
- Annexe 7 : Références bibliographiques sur les nouvelles formes de militances

Un résumé est disponible avec les principales conclusions et recommandations.

PARTIE II : LES CONSTATS DU DIAGNOSTIC

1. Une croissance du RADSI dans un contexte favorable

1.1. Les débuts du RADSI en 1990

Le RADSI trouve son origine dans le « Collectif Régional Aquitain des Associations membres du CRID » qui a fonctionné de 1990 à 1994. Ce collectif était né suite au constat par le CRID d'un certain « calme plat » en Aquitaine en termes d'initiatives de coopération décentralisée, alors que, de la Bretagne à la région PACA, des initiatives voyaient le jour, y compris avec la sollicitation des ONG par les collectivités territoriales dans certains cas.

A l'initiative de Francie Albarran, alors présidente nationale de Peuples Solidaires, un courrier a été envoyé aux représentants régionaux d'ONG nationales membres du CRID, avec copie à leur secrétariat national, les invitant à se regrouper pour voir ce qu'ils étaient prêts à faire ensemble. Les organisations, CCFD, CIMADE, Frères des Hommes, IATMA (représentant de RITIMO), Peuples Solidaires, Terre des Hommes, ont répondu favorablement.

Regroupées en collectif, elles ont commencé par travailler au recensement des acteurs potentiels de cette coopération en Aquitaine, tant institutionnelle qu'associative, ainsi qu'à la rédaction de ce qui est devenu quelques années plus tard, sous l'égide du RADSI, le Guide de la coopération. Elles ont également obtenu quelques rendez-vous auprès de collectivités locales et territoriales dans le but de positionner ce collectif d'ONG comme acteur potentiel de cette coopération.

Les objectifs de ce collectif étaient quasiment identiques à ceux des premiers statuts du RADSI, à savoir **favoriser les échanges d'information autour des questions de développement et de solidarité internationale**, et faire **connaître et reconnaître le rôle** que pouvait jouer ce **collectif dans les réflexions et actions de coopération décentralisée**. Le collectif se positionnait (déjà !) comme facilitateur d'un secteur organisé où s'exprimeraient les compétences respectives de chaque famille d'acteurs. Mais l'essoufflement de ses membres face à l'ampleur de la tâche, a peu à peu conduit à la création d'une structure officielle, plus large que les associations membres du CRID : le RADSI.

La première rencontre ouverte à l'ensemble des organismes de coopération et de solidarité internationale pour discuter de la mise en place du réseau a eu lieu le 15 mars 1993 : 24 organisations étaient présentes. L'appellation définitive "Réseau Aquitain pour le Développement et la Solidarité Internationale" est adoptée à l'unanimité le 15 novembre 1993 et le RADSI est déclaré officiellement le 31 mars 1994. Des associations membres du collectif régional "CRID", CIMADE, CCFD et Frères des Hommes, n'ont pas poursuivi leurs engagements à la naissance du RADSI. Seul le CCFD est revenu par la suite et aujourd'hui 4 relais départementaux du CCFD sont membres du RADSI (CCFD 24 / CCFD 33 / CCFD 47 / CCFD 64).

Le RADSI à sa naissance s'est donné pour objectifs de **permettre la rencontre des acteurs de la solidarité internationale en Aquitaine**, pour **travailler ensemble** et **la promouvoir**. Il s'est organisé en **Commissions de travail** suivant les initiatives et les choix de ses membres. En 1998, quatre commissions étaient en place : la Commission Base de données, la Commission Communication, la Commission Education au développement et la Commission Projets. Le travail de ces commissions et l'implication importante des membres du RADSI se traduisaient par les activités réalisées :

- Rencontres SUD (Solidarité, Urgence, Développement) en 1995, 1996, 1998, 1999 ;
- pilotage d'Assises de la Coopération et de la Solidarité internationale en 1997 ;
- réalisation et édition du Guide de la coopération et de la Solidarité internationale en Aquitaine
- réalisation d'une étude de faisabilité pour le Conseil régional d'Aquitaine sur un système d'information permanent sur la coopération décentralisée en région en 1999.

Toutes ces actions, et bien d'autres, ont été menées pour l'essentiel grâce à l'investissement des militants bénévoles des organisations membres du RADSI, à un appui important de Bioforce Aquitaine (devenu IFAID) et à l'emploi sur 2 mois de stagiaires pour les Rencontres SUD.

Ce fonctionnement, qui a permis le succès de ces réalisations, a aussi montré ses limites en termes d'investissement humain et matériel. L'aventure ne pouvait se poursuivre en s'appuyant sur la seule force militante. Ainsi le RADSI a-t-il décidé de rechercher un local et des financements qui ont permis la création d'un premier poste salarié en 2003.

1.2. Le développement du réseau depuis 2003

La période étudiée dans le cadre de cette évaluation (2003-2010) commence au moment de la mise en place du poste salarié. Elle est sans contestation une **période de développement et structuration du RADSI**. Elle se caractérise par :

- Le recrutement de la première salariée (juin 2003), puis de la deuxième salariée (2009).
- La recherche de locaux pour le RADSI à partir de 2004. En 2010 le RADSI siège à Talence dans les locaux de l'université de Bordeaux.
- Une **multiplication par un peu moins de deux (x 1,7) du nombre d'adhérents** du RADSI pour passer de 32 membres en 2003 à 62 membres fin 2010¹. Cependant le nombre de membres officiels (qui paient leur cotisation) diffère et passe de 32 en 2003 à 46 fin 2010. Un non paiement pendant deux années consécutives entraîne la radiation du réseau.
- Une **relative diversification géographique** avec en 2010 :39 membres Girondins (63%), 13 membres des Pyrénées Atlantiques (21%), 5 membres du Lot et Garonne (8%) 4 membres de la Dordogne (6%) et 1 membre des Landes (2%).
- Des **efforts de structuration territoriale** avec une antenne des Pyrénées Atlantiques créée en 2004 et une antenne Dordogne créée en 2008.
- Des **efforts de structuration thématique** avec un réseau Sénégal créé en 2008 avec 12 membres (3 du RADSI) et un réseau Burkina Faso créé en 2009 avec une trentaine de membres dont 4 membres du RADSI très actifs.
- Un **déploiement des partenariats techniques et financiers** avec des collaborations nationales / régionales puis locales qui sont preuves d'une reconnaissance croissante du réseau.

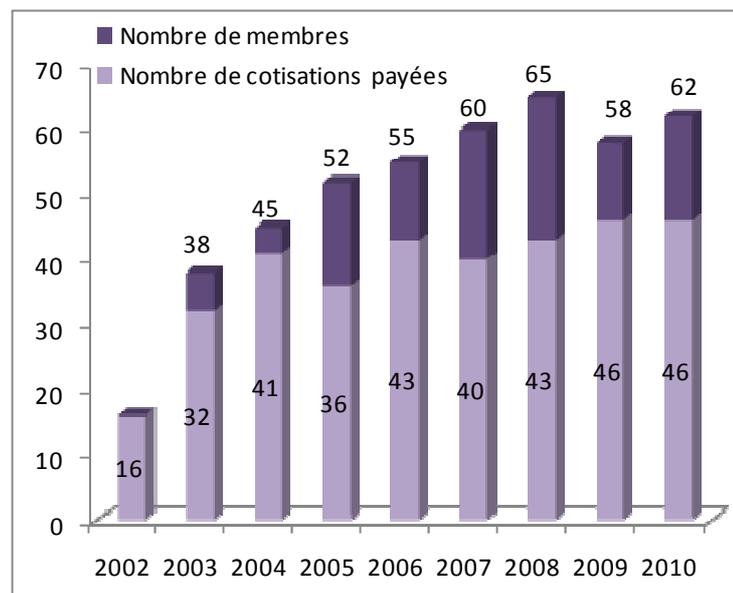


Figure 1: Évolution du nombre de membres du RADSI 2003-2010

Source : Rapports d'activités et financiers du RADSI

¹ En 2010, parmi les 63 membres de la liste initiale pour l'enquête, 3 associations n'étaient en fait radiées (Médecins du Monde Pau / Edene / Tassadour) et 3 associations ont affirmé ne plus être membres (Afrikakoloré/ Isnab / Tegawendé). Parallèlement, 3 associations n'étaient pas sur la liste initiale (Manuels Sans Frontières / APDZ / Aquafi) et 2 associations ont rejoint le réseau en 2010 (Dekaewe / Codegaz) à d'autres candidatures étaient à l'étude pour 2011 – (d'où 62 membres en 2010).

1.3. Une multiplication des activités et projets

La période 2003-2010 se caractérise également par le **développement des activités du réseau et la diversification de projets d'EAD_SI**. Ce déploiement semble s'être accéléré depuis 2008.

Certaines activités initiales s'arrêtent (les Rencontres SUD, Solidarité Urgence Développement, les bibliothèques solidaires). L'Université d'été du CRID en 2010 est un évènement majeur pour le RADSI et ses partenaires, et semblent **marquer l'aboutissement d'une période** : elle permet en effet une forte mobilisation en Interne (plus de 15 membres dans le COPIL) et attire 970 participants dont 291 visiteurs aquitains de 95 structures différentes².

Au niveau interne, la période est marquée par la **mise en place de nouveaux outils pour la vie institutionnelle du réseau** et sa communication interne avec notamment une refonte du site Internet du RADSI en 2009, la création d'un espace dédié au Réseau Sénégal et parallèlement un site spécifique vers la jeunesse MetisiteM. La lettre hebdomadaire d'information « quoi de neuf » est mise en place en 2005, portée par un COPIL et quelques membres (comme tout projet au RADSI). Ce portage s'essouffle au cours du temps et cet outil est relancé en 2009, et son portage est confié aux salariées.

1.4. Un budget en croissance

La période se caractérise logiquement par une hausse du budget annuel du réseau (de 23.700 euros en 2003 à plus de 85000 en 2010, soit un facteur x 3.5).

Pendant cette période, les sources de financements se **diversifient** même si la subvention du Conseil Régional d'Aquitaine reste la plus conséquente et varie au cours du temps entre **50 et 60 % du budget** annuel. Les fonds privés oscillent entre 10 et 30% alors que les cotisations représentent un apport minime de 3%. Les niveaux de cotisations ont doublé en 6 ans mais restent faibles (40 ou 60 euros par membre) suivant la taille et le budget annuel des associations.

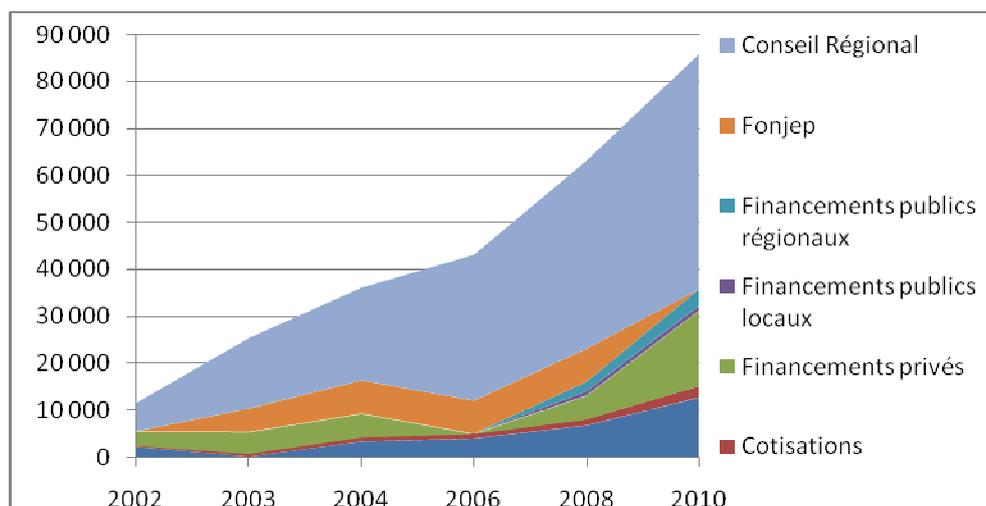


Figure 2: Evolution des budgets annuels du RADSI 2003-2010

Source : Rapports financiers du RADSI

Malgré la diversification croissante des fonds, un questionnement apparaît sur **la dépendance aux financements du CR** et les risques qu'elle présente en cas de changements de priorités du CR, et en termes **d'indépendance** du réseau.

1.5. Les activités du RADSI

Suivant ses statuts, le RADSI a quatre missions :

² Cf. document d'évaluation de l'Université d'été : *Bilan Université de la Solidarité Internationale*, RADSI, janvier 2011, 39p.

Mission 1) Favoriser et susciter la rencontre et les échanges entre les organismes, institutions, collectivités territoriales et associations d'Aquitaine ayant une activité dans le développement ou la solidarité internationale.

Mission 2) Diffuser et promouvoir l'information relative au développement et la solidarité internationale aux acteurs du Réseau.

Mission 3) Permettre l'entraide et la coopération de ses membres entre eux.

Mission 4) Promouvoir et accompagner l'EADSI

Les activités déployées s'inscrivent dans divers axes stratégiques en lien avec ces missions qui ont légèrement évolué au cours du temps et de certaines priorités. Les activités du RADSIS se développent en 2010 autour des 4 axes stratégiques suivants:

Axes stratégiques	Activités
1) Le renforcement des liens entre ses membres	Week-end de rentrée Ateliers (collectifs) de relecture des projets Réseau Sénégal / Réseau Burkina Faso
2) Le renforcement des capacités des membres	Formations des bénévoles Soirées du développement Rencontre de la solidarité par l'image 45 ^{ème} parallèle Antenne Pyrénées Atlantiques / Antenne Dordogne
3) La valorisation du travail des membres et la diffusion d'informations	Représentation au Comité consultatif du Conseil Régional Participation à Cap Coopération Sites Internet RADSIS, Metisitem Lettre hebdomadaire Quoi de neuf Accueil du public Veille documentaire
4) La promotion de l'EADSI	Lycéens Citoyens Solidaires Classes du Monde 8 OMD Rencontres autour de l'EAD Relais AlimenTerre Relais SSI (CorAS)

Tableau 2: présentation des activités et axes stratégiques

(Sources : Termes de références de l'évaluation)

1.6. Des éléments de contexte favorables

Pendant cette période, le contexte dans lequel évolue le RADSIS a été marqué par divers éléments favorables aux OSI et au RADSIS :

- Au niveau Aquitaine, le Conseil Régional a affirmé au cours du temps son souhait d'appuyer les dynamiques de Coopération et de solidarité internationale en créant en 2003 ses **Assises annuelles de la Coopération décentralisée et du développement solidaire**, et un **dispositif d'appel à projets** pour soutenir les initiatives des associations et des collectivités territoriales. Le RADSIS, qui avait déjà été à l'initiative en 1997 d'assises de la coopération réunissant associations, universités, centres de recherche et collectivités territoriales, a été associé au montage et pilotage des assises du CR et de l'appel à projet en 2003. Il est intervenu directement pour promouvoir ces deux dispositifs et accompagner la participation des associations qui le souhaitent à l'appel à projets. Cet appel à projets du Conseil Régional n'est pas exhaustif, mais il a le mérite d'exister : il reçoit en 2010 environ 130 dossiers, et une trentaine sont retenus (budget de 450 000 euros).
- La période a vu un **intérêt croissant des acteurs publics pour l'EAD**. D'un côté, le Bulletin officiel de 2004 à 2009 de l'Education Nationale légitime et promeut les initiatives d'EAD_SI

en milieu scolaire ce qui permet aux collectivités d'appuyer ces dynamiques. Par ailleurs, les collectivités sont de plus en plus tenues de mieux justifier leurs actions vers l'international en termes de retombées pour leur propre territoire : l'EAD_SI est une réponse. Enfin, les débats sur les interactions local / global ont permis d'alimenter les réflexions sur la responsabilité partagée des pays du Nord et les besoins d'éducation à la citoyenneté, à la consommation responsable, au développement durable et à la SI.

- Cet intérêt croissant pour l'EAD_SI a amené le Conseil Régional à demander aux divers acteurs et projets de systématiquement inclure des actions d'EAD_SI dans leurs projets de SI. Ces actions sont cependant parfois plus des actions de communication que d'EAD_SI et le Conseil Régional souhaite maintenant renforcer cette dynamique et prévoir un **nouveau dispositif** d'appui aux **initiatives d'EAD_SI** (appel à projets ou dispositif pour favoriser le travail vers le public scolaire / lycéens).
- Diverses **formations structurantes sur la SI** se sont développées sur le territoire, portées par l'IFAID, l'Université de Bordeaux et d'autres structures. Ces formations permettent aux jeunes (notamment) de s'investir professionnellement dans le secteur de la SI. L'intérêt des jeunes pour la SI continue d'exister comme le montrent diverses études (attirance pour les découvertes d'ailleurs, de voyages, rencontres, révoltes contre l'injustice, recherche d'actions avec un sens). Un certain nombre d'entre eux participe à des initiatives de SI pendant les études, dans le cadre de leur formation, en milieu associatif et au niveau professionnel. Diverses associations de jeunes se sont renforcées sur le territoire, certaines en réseaux avec des structures nationales comme AnimaFac / Etudiants et Développements ou Starting Block.

1.7. De nouveaux rôles et positionnement pour le RADSI ?

L'évolution du contexte local comme global est cependant marquée par les faits suivants qui interpellent le RADSI et ses membres sur son rôle et positionnement :

- En région Aquitaine aujourd'hui 12 principales actions de coopération décentralisées sont répertoriées et d'autres collectivités appuient des projets de jumelage. La croissance de ce secteur pendant cette décennie a entraîné la création **de réseaux de SI spécifiques plus tournés vers les collectivités** comme le réseau national Cités Unies France, des groupes de travail et échanges sur la SI au sein des réseaux des collectivités (Réseau des Régions de France, réseaux des maires etc.). Le développement de ces coopérations amène les collectivités à porter un autre regard sur les projets de SI, emprunts de leurs réflexions et expériences et pour chercher aussi à appuyer leurs propres dynamiques.
- Avec le développement des actions de coopération décentralisée, **des structures multi-acteurs** apparaissent dans plupart des régions de France, créées en parallèle aux réseaux préexistants associatifs, et parfois à leur initiative, comme pour **Cap Coopération** en Aquitaine. Ces plateformes se développent avec l'appui en général des Conseils Régionaux. Le MAEE incite également à la structuration de ces collectifs régionaux multi-acteurs et leur maillage.
- Le développement de l'EAD_SI pour les milieux scolaires est favorisé par la directive de 2006 de l'Education Nationale³ mais n'est pas obligatoire. Parallèlement, **les thématiques de Développement Durable (DD) prennent une longueur d'avance** en s'inscrivant directement dans les programmes officiels et entrent plus facilement dans les établissements scolaires.
- Des acteurs et réseaux spécifiques se structurent sur les thématiques de DD et les collectivités et acteurs privés définissent leurs « agendas 21 ». La SI est un pilier et une composante du DD mais très souvent, les approches DD sont tournées vers les aspects environnementaux au détriment des réflexions sur les aspects sociaux et les besoins de solidarité.
- Les restrictions budgétaires des collectivités et acteurs publics et des dispositifs d'appui aux associations entraînent une **concurrence accrue pour les financements des projets** de SI.

³ Une note parue dans le bulletin officiel du 23 juin 2006 donne les grands axes de cette éducation : "Sensibiliser les français aux enjeux du développement est une priorité des pouvoirs publics. C'est le sens du plan d'action gouvernemental qui sera prochainement présenté au Comité interministériel de la coopération internationale et du développement ».

La figure 3 synthétise les principaux faits marquants de l'évolution du RADSİ dans son contexte ces dernières années.

Les questionnements sur cette croissance du RADSİ

Bien que la période soit une période de structuration, professionnalisation⁴ et croissance du réseau, cette évolution amène quelques interrogations. En effet, il est utile de se questionner pour savoir quels sont les types de structures qui ont rejoint le RADSİ au cours du temps, qu'est ce qui les unit et différencie, et quelles sont leurs attentes.

La croissance amène souvent une diversité qui ne permet pas toujours de garder une cohérence interne ou qui demande une évolution des missions ou mode de fonctionnement. Quel est donc le ciment aujourd'hui en 2010 du RADSİ ?

Par ailleurs, comment le RADSİ répond-il aux enjeux du contexte ?

⁴ Le terme « professionnalisation » est employé pour désigner simplement le passage au salariat. Il ne se réfère aucunement à un jugement de valeur sur les compétences des salariés versus militants.

Moments clés 2003-2010

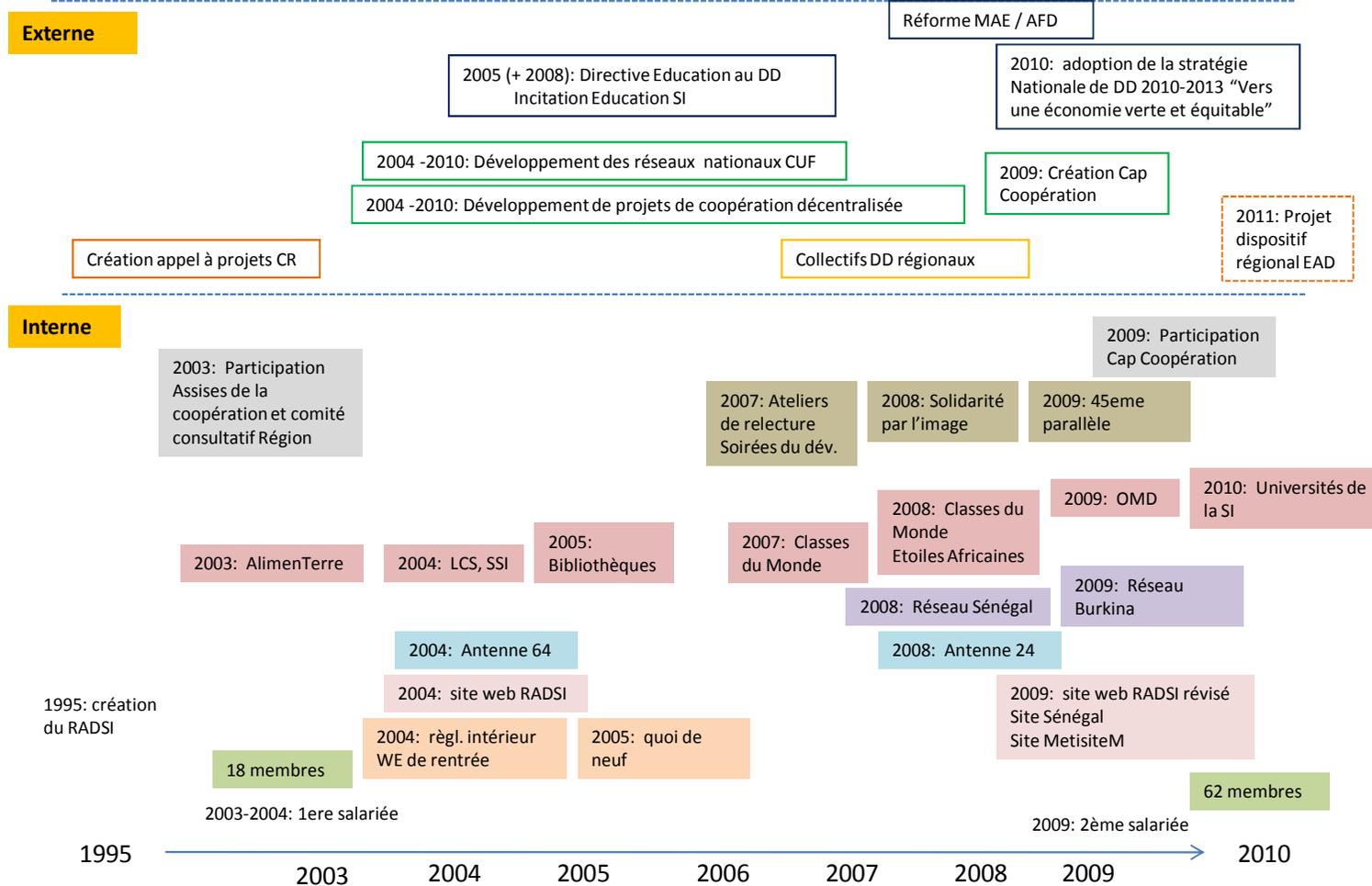


Figure 3: Moments clés 2003-2010
(Sources : rapports d'activités du RADSI)

2. En 2010, une identité du réseau à consolider

2.1. Un réseau associatif en décalage avec ses statuts

Suivant les statuts du RADSI, révisés en 2008, peuvent être membres actifs, « *les organismes publics ou privés, les associations, les organisations et institutions d'Aquitaine ayant une activité tournée vers les échanges, la formation, la coopération, l'aide au développement ou la solidarité avec les pays en développement* ». Par ailleurs est défini un statut de « correspondants » pour les structures qui apportent et participent au RADSI sans en être membres.

Les statuts stipulent également 4 collèges :

1. les associations ayant leur siège social en Aquitaine fonctionnant exclusivement avec des bénévoles
2. les associations ayant leur siège social en Aquitaine fonctionnant avec des permanents salariés et des bénévoles
3. les groupes locaux d'associations nationales ou internationales, agissant en Aquitaine par des bénévoles et/ou des salariés
4. les entreprises à finalité sociale, les fondations, organisations et institutions régionales dont les acteurs sont des salariés (entreprises du commerce équitable, organismes de formation, établissements publics,...

Dans la réalité, on note aujourd'hui en 2010 un **décalage avec les statuts**, car le RADSI a évolué dans son contexte et se positionne aujourd'hui **comme un réseau associatif**. Fin 2010, le RADSI compte 62 membres essentiellement associatifs et seules 2 structures ont un autre statut (le centre d'informations REGARDS / CNRS et la Coopérative Café Michel (*sources* : liste des membres en 2010 et enquête aux membres⁵). Par ailleurs le statut de « correspondants » évoqué n'est pas mis en place même si en effet diverses structures collaborent sans être membres.

Les collèges validés en 2008 n'ont pas été mis en place.

2.2. Un réseau majoritairement d'associations locales, sans salariés

Le questionnaire auprès des associations (CF Annexe 3 : résultats de l'enquête aux membres) montre également une proportion majoritaire (59% des répondants) d'**associations locales** : 44% des répondants sont des structures associatives locales sans salarié, 15% sont des structures associatives locales ou d'envergure nationale avec un ou des salarié(s).

Plus **d'un tiers des répondants sont des relais locaux** d'associations nationales (38% des répondants) avec des agendas et priorités en lien avec leur structure d'origine. Parmi ces structures relais, certaines sont les relais régionaux avec des salariés qui assurent l'animation et la coordination régionale des relais locaux (15% des répondants) et d'autres sont des relais locaux sans salarié (18% des répondants). Parmi les 26 structures membres du CRID présentes en Aquitaine, 7 sont membres du RADSI, 8 sont partenaires des projets, 11 structures ne sont pas en lien avec le RADSI.

Globalement sur l'ensemble des répondants, 62% sont des structures sans salarié, 38% ont des salariés.

On peut noter qu'il n'y a **pas de collectif membre** du RADSI, leur adhésion n'étant pas prévue par les statuts.

Le RADSI est donc majoritairement un réseau de structures locales qui n'ont pas forcément un agenda régional et qui ont peu de ressources humaines mobilisables.

⁵ Les données sur la nature des membres (associations, autres..) et sur leurs caractéristiques (associations locales / nationales / régionales, relais) sont directement issues du questionnaire aux membres (39 répondants), la base de données du RADSI n'ayant pas systématiquement jusqu'à présent ces informations.

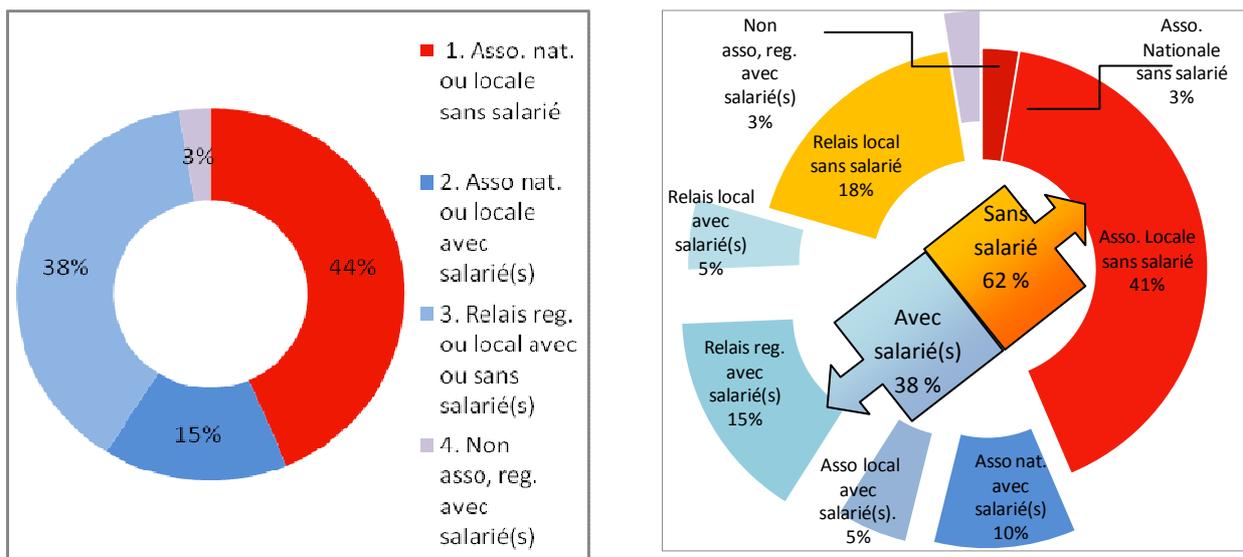


Figure 4: Répartition des différents types de structures parmi les répondants au questionnaire

Source : Enquête aux membres

2.3. Des membres divers, avec l'action au Sud comme objet principal

Ancienneté

Les membres du RADSI sont pour la plupart des structures créées avant 2000 et ont une ancienneté dans le RADSI variable en lien avec la croissance du réseau ces dernières années ce qui montre que de nouveaux membres sont **rentrés régulièrement dans le réseau** (sources : questionnaire aux membres)⁶.

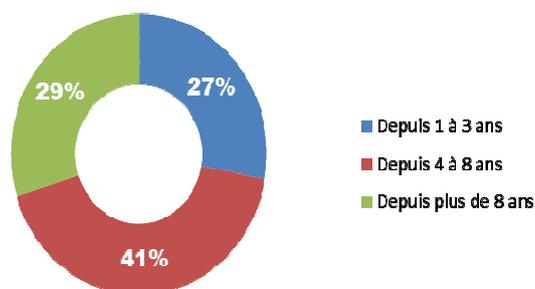


Figure 5: Ancienneté des membres au sein du RADSI

Sources: questionnaire aux membres

Objet principal des associations

L'objet principal d'une grande majorité des répondants est leur **action de terrain au Sud** (75%); et une **plus faible proportion de membres considère également que l'EAD_SI** (15 associations, 38% des répondants) et **le plaidoyer** (6 associations, 25% des répondants) se trouvent au cœur de leur activité.

⁶ Les données sur l'ancienneté des membres proviennent du questionnaire. Elles pourraient être retrouvées à partir des listes nominatives de membres au cours des années, ce qui n'est pas systématisé jusqu'à présent.

Parmi les 15 associations pour qui l'EAD_SI est un axe d'intervention important, la plupart mène les deux types d'actions de façon complémentaire (projet au Sud / actions d'EAD_SI), et seules 4 associations ne mènent pas d'action au Sud (1 membre spécialisé en EAD_SI, 1 sur du plaidoyer, 2 membres qui développent du commerce équitable). Ces 15 membres ont adhéré d'ailleurs au RADSI principalement pour l'EAD-SI et sont ceux qui participent le plus aux activités d'EAD-SI. Ces membres sont aussi bien des relais d'associations nationales (6 associations) que des associations locales (7 associations) ou régional (1) et OSIM (1). Elles ont une ancienneté variable au sein du réseau (26% ont adhéré il y a plus de 8 ans, 48% entre 4 et 8 ans, 26% depuis moins de 4 ans) : les associations positionnées sur l'EAD-SI sont donc autant les anciens membres que les nouveaux.

2.4. Un réseau basé sur des valeurs

Le processus d'entrée au RADSI est exigeant (signature de 2 chartes, entretiens) et cherche à créer une certaine identité du réseau. En effet, le choix du RADSI n'est pas de chercher à rassembler toutes les associations de SI mais de fédérer les associations de SI qui à la fois :

- Partagent **certaines valeurs** sur la SI et soutiennent les principes du CRID
- Soutiennent des **dynamiques d'EAD_SI** (la charte du RADSI sur l'EAD stipule « *que l'action ici est une de nos priorités* », et « *être solidaire des pays en développement, c'est d'abord agir dans sa propre société* »)
- Souhaitent s'investir dans le réseau sur la base **de la participation dans l'action** (le règlement intérieur stipule que « *les membres actifs s'engagent à mettre des bénévoles à disposition du RADSI, au moins l'équivalent de 5 journées de bénévolat par an* »). Cette dimension de « participation » est systématiquement mise en avant par les membres les plus impliqués.

Les résultats du questionnaire montrent que les membres du réseau sont en accord avec cette identité : 69% des répondants estiment que **les membres partagent en effet les valeurs du CRID** et de la charte EAD-SI, et pour 64% un projet collectif fort les relie.

Les membres confirment également leur intérêt pour le principe de participation et seuls 24% estiment que ce principe est trop contraignant. Cependant, le non respect de ce principe est sans conséquences pour les membres, ce qui le rend peu contraignant. Dans les faits, le questionnaire montre que les niveaux de participation sont variables (cf. chapitre 4). Le **facteur temps est souvent mentionné comme limite** à la participation, à la fois par les membres qui ne participent pas ou peu, comme par ceux qui participent activement au réseau. Certains membres sont plus positionnés sur l'échange que sur la participation dans l'action.

2.5. Une identité à réaffirmer et consolider

Une identité de réseau d'EAD-SI et de participation

L'identité du RADSI est celle d'un **réseau engagé autour des valeurs du CRID**, et **tourné vers l'EAD_SI à la fois en interne** (réflexion et formation continue des membres) et **à l'externe** (actions de sensibilisation de divers publics).

Le RADSI a dès ses débuts clairement choisi de fédérer ses membres sur les actions d'EAD-SI en raison de la très grande diversité des lieux et thématiques d'intervention de ses membres, qui rend plus difficile de réunir les associations à partir de leurs projets Sud. En effet, même si l'objet principal de la majorité des associations membres est leur action au Sud, le réseau a été, et est toujours aujourd'hui, volontariste sur l'EAD_SI. Il a élaboré dès 2000 « la charte du RADSI sur l'EAD-SI » et développé un nombre croissant d'activités d'EAD-SI depuis 2004, notamment vers des publics scolaires. Ce choix cherchait également à rappeler ou montrer les interdépendances Nord-Sud et inciter les associations à participer à des activités d'EAD_SI.

La « participation dans l'action » est un autre élément clé de l'identité du réseau

La participation est un pilier du réseau, elle donne vie au réseau (les activités doivent être portées par les associations) et est un mécanisme en soit de formation des membres (la réflexion et l'échange dans l'action). Cette identité est portée plus explicitement par les

associations les plus engagées et actives dans le réseau qui souhaitent entraîner les autres associations dans cette démarche.

L'identité du RADSI n'apparaît cependant pas **portée par tous les membres** en interne, et ne semble **pas toujours lisible** en externe pour tous les partenaires.

Quelques divergences en interne

En interne, la croissance du nombre de membres au cours du temps a forcément fait évoluer la cohésion interne vers plus de diversité, avec une adhésion plus ou moins marquée à l'identité du réseau.

Par exemple, au regard de la politique volontariste du RADSI sur l'EAD_SI et de la charte du CRID, on pourrait s'attendre à un consensus sur l'importance de mener des projets d'EAD_SI. Or, une petite partie des membres (5 répondants, 12%), regrette que le RADSI concentre ses moyens sur l'EAD-SI et une majorité (22 membres, 56% des répondants) estime qu'il est prioritaire de développer également un appui méthodologique, aux actions Sud. Quelques membres (11 membres, 28%), ont d'ailleurs adhéré pour un appui logistique pour les projets Sud (pour 5 membres par exemple pour affréter des containers) ce qui diffère du choix du RADSI de fédérer ses membres plutôt autour d'actions d'EAD_SI.

L'ancienneté n'est pas un critère qui différencie les associations sur ces perceptions.

Parallèlement, la charte du CRID apparaît comme un socle de valeurs validées par une très grande majorité, mais certains membres (4) ont exprimé lors des entretiens quelques doutes sur les actions menées au Sud par d'autres membres qui « sont plus d'urgence que de développement » et ne respectent pas, à leurs yeux, les valeurs du CRID. Il n'y a de fait pas de suivi ni d'évaluation par le RADSI des projets menés par les membres au Sud.

Quelques questionnements externes

En externe, l'enquête auprès d'autres associations non membres (CF annexe 4: résultats des enquêtes aux non membres) montre qu'un certain nombre d'associations connaissent le RADSI (les 25 associations qui ont répondu à l'enquête) et certaines de ses activités, mais 65% d'entre elles estiment le connaître peu, sans avoir une grande visibilité sur l'identité du réseau et ses fonctions. Le réseau reste attrayant puisqu'il accueille chaque année de nouveaux membres. Parmi les diverses activités menées par le RADSI, mise à part l'Université d'été de 2010 qui a apporté une notoriété au RADSI, ce sont les *Soirées du développement*, le *réseau Sénégal* et les *ateliers de relecture* qui sont les activités les plus assimilées au RADSI par les associations non membres (ce sont des activités en lien avec les projets Sud plus que des activités d'EAD_SI). L'identité d'EAD_SI n'est donc pas forcément connue et reconnue par les ASI non membres.

Quand aux partenaires, leur connaissance du RADSI varie (suivant leur nature, leur relation au RADSI). Leur appréciation du RADSI est généralement très bonne au niveau régional, et parfois plus mitigée au niveau local (CF chapitre 5). Certains partenaires institutionnels cependant, conformément à leur mission d'intérêt général, souhaitent voir dans le RADSI un réseau de toutes les ASI, ce que le RADSI n'est pas (et n'a jamais souhaité être). C'est le cas par exemple du Conseil Régional qui aimerait que le RADSI fédère plus d'ASI.

Le RADSI défend par ailleurs ses valeurs dans les actions de SI mais n'affiche pas directement un positionnement militant sur les sujets de société et les politiques de développement *ici* ou *là-bas*. Son identité autour de ses valeurs est par conséquent peu affichée vers l'extérieur ce qui peut laisser penser que le réseau ait vocation à fédérer toutes les ASI.

Un besoin de préciser la finalité du réseau pour lui donner une identité

L'identité du RADSI est donc basée sur des valeurs (celles de la charte du CRID), et sur les principes de réflexion et « participation dans l'action » en EAD-SI.

Cette identité du réseau semble cependant s'être affaiblie avec le temps et la croissance du nombre de membres et ne plus trop être lisible ni en interne ni en externe.

Au-delà des valeurs, il semble important de repreciser la finalité du réseau, sa raison d'être.

3. La diversification des attentes des membres

3.1. Une attente principale : la rencontre d'autres associations

Les membres du RADSI ont adhéré pour diverses raisons et partagent certains intérêts communs, mais ont aussi des attentes variables ou parfois une attitude passive.

Au niveau **du socle commun**, un très grand nombre (74% des répondants) a adhéré essentiellement pour **rencontrer d'autres associations**, rompre l'isolement, être connu / reconnu et échanger sur les expériences et 67% parce qu'ils valorisent l'action collective (mutualiser, agir ensemble). Il y a bien **concordance entre l'objectif premier du réseau** et la **raison principale d'adhésion des membres** au RADSI à savoir la rencontre entre associations.

Au niveau des attentes variables, **moins de la moitié** des répondants (44%) ont adhéré pour pouvoir participer plus directement **à des actions d'EAD_SI** vers divers publics. Cette tendance semble être à la hausse ces dernières années avec un certain nombre d'associations qui s'inscrivent dans les actions SSI, AlimenTerre, Classes du Monde.

Un tiers a adhéré pour **avoir accès à des services d'appui méthodologique** (intérêt sur les activités telles que les ateliers de relecture de projets) et 18% (7 membres) pour faciliter l'accès aux financements notamment mieux préparer leur réponse à l'appel à projet du CR. Ces associations sont d'ailleurs plutôt anciennes (5 associations membres depuis plus de 8 ans, 2 associations entre 3 et 6 ans). La participation dans l'action n'est pas le ciment pour ces membres qui attendent avant tout des services.

Certains avouent ne pas avoir réellement d'attentes et adhérer symboliquement.

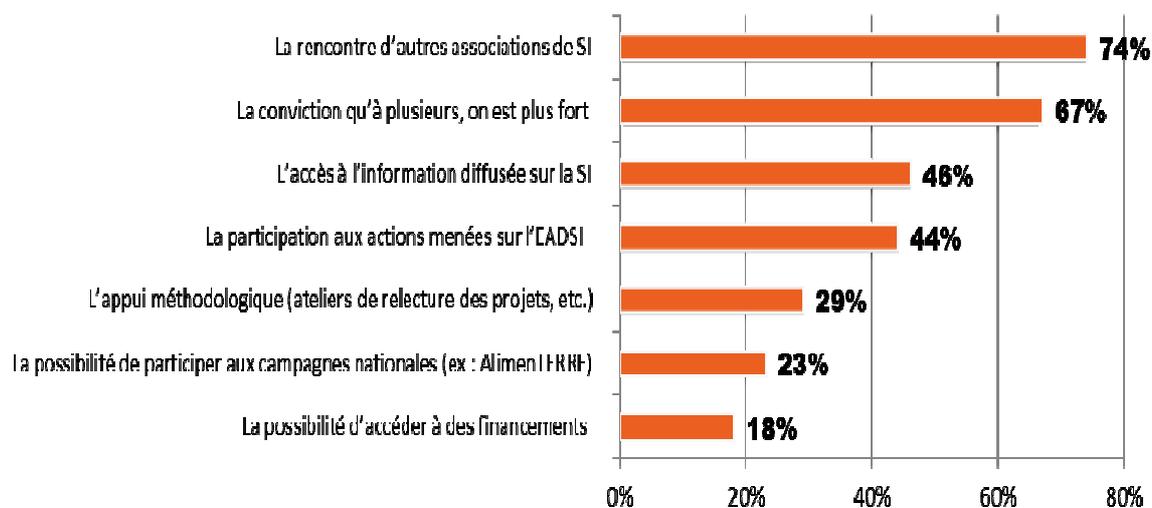


Figure 6: Les motivations de l'adhésion au RADSI

Sources: questionnaire aux membres

Les réponses de l'enquête aux ASI non membres met en évidence que ces associations sont en général intéressées par un réseau régional mais que leurs attentes seraient essentiellement des services d'appui, des formations et que le facteur temps est aujourd'hui un frein à leur engagement dans un réseau.

3.2. Des raisons diverses d'adhérer

On peut donc distinguer parmi les membres divers types d'adhésions :

- **L'adhésion militante** (pour défendre les valeurs du réseau, pour échanger, mener des actions en commun)

- **L'adhésion stratégique** (pour développer l'ancrage de son association, pour participer aux projets EAD_SI proposés par le RADSI, avoir plus d'impact, être connu)
- **L'adhésion utilitariste** (pour avoir un appui ponctuel, pour avoir une image plus positive face au Conseil Régional, gagner en notoriété et visibilité, pour profiter de l'information)
- **L'adhésion symbolique** (pour qu'il y ait un réseau des ASI, pour soutenir l'initiative)
- **L'adhésion passive** ou routinière (portée initialement par une autre personne)

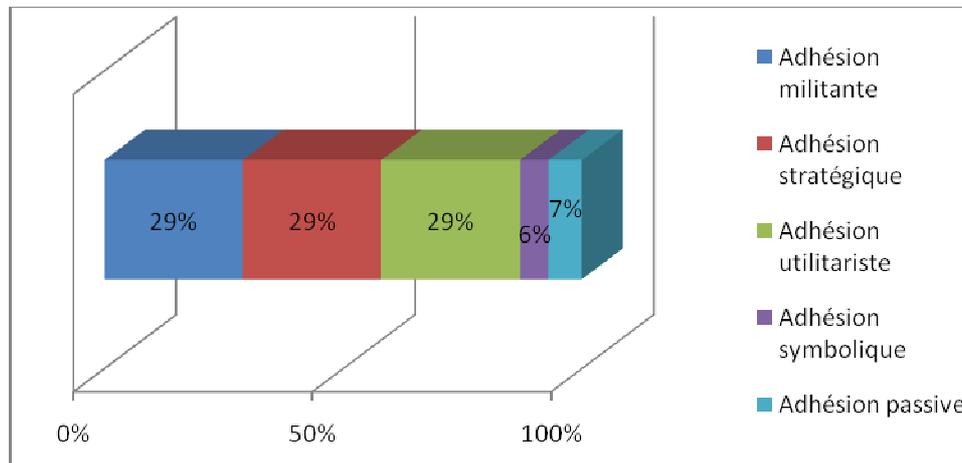


Figure 7: Estimation du pourcentage des divers types d'adhésion

Sources: questionnaire aux membres

Les motivations de l'adhésion ont des **effets sur les niveaux et modes d'implication** dans le réseau.

3.3. Des activités en cohérence avec les attentes, qui suscitent des débats

Aujourd'hui les activités développées par le RADSI sont réparties autour de 4 axes stratégiques (Cf. tableau 2 p. 17) :

1. le renforcement des liens / échanges entre les membres
2. le renforcement des capacités des membres
3. la valorisation du travail des membres et la diffusion d'informations
4. la promotion de l'EAD_SI

67% des répondants estiment que les activités menées par le RADSI **sont bien en adéquation avec les attentes** de ses membres. Quelques commentaires et avis mitigés apparaissent parfois sur les résultats de ces activités (cf. Chapitre 7) mais les membres se reconnaissent dans ces activités.

72% des membres pensent cependant **nécessaire d'affirmer plus ouvertement l'identité du réseau et mener des actions de plaidoyer** et campagnes publiques communes, ou de lobbying auprès des institutions (élargissement des activités d'EAD_SI vers les acteurs institutionnels). Certains ont souligné lors des entretiens que le RADSI se doit d'affirmer son esprit critique, son indépendance face aux financeurs, mieux montrer les valeurs du CRID qui forment son identité et aussi d'avoir le courage de se positionner sur les débats de société⁷. Il a une légitimité pour le faire ce qui permettrait de renforcer l'identité et la lisibilité du réseau.

Cependant, les membres sont **partagés sur le fait d'avoir une identité plus militante** : seules 16 associations (41% des répondants) pensent que le RADSI doit avoir une identité plus militante, et 40% ne se prononcent pas. L'ancienneté au sein du réseau n'est pas un facteur qui différencie les

⁷ Cette question n'a pas été posée explicitement à tous les membres : il n'est pas possible de savoir si ce ressenti est d'une minorité ou majorité. Elle a été évoquée par 6 membres.

membres sur ce souhait ou non de militance, ni la nature des associations (8 associations sont des associations locales, 4 sont des associations relais, 4 sont des associations régionales).

Il apparaît une différence entre un souhait de « plaidoyer / lobbying » majoritaire et un souhait « d'identité militante » plus restreint. Le champ de la militance et du plaidoyer mériterait donc d'être défini collectivement : parle-t-on d'un plaidoyer centré sur la représentation des intérêts des ASI et membres du RADSI (force de lobbying qui peut en effet être relativement neutre) ou de plaidoyer sur des thématiques de développement et des débats de sociétés (qui implique plus de militance globale)?

Parallèlement, comme indiqué précédemment, malgré l'identité EAD-SI du réseau, 56% des répondants estiment que le réseau **doit soutenir quand même les membres dans leurs projets au Sud**, montrer qu'il s'intéresse aux actions de ses membres, les valoriser, ne pas perdre la réalité de terrain, et pour certains, appuyer la recherche de financements. Une quinzaine de membres lors des entretiens ont regretté le manque d'échanges et appuis plus sur les projets menés au Sud (appui méthodologique, recherche de synergie sur les projets au Sud, mutualisation de moyens, recherche de financements).

Même si les membres confirment le choix d'engagement collectif, les raisons d'adhérer montrent des **attentes de services** en interne (centre de ressources pour l'information, l'appui méthodologique) et plusieurs membres regrettent que l'équipe salariée ne soit pas plus présente et proche de leur association. 59% des répondants souhaitent que le RADSI devienne aussi un service de documentation de Centre Ritimo, pour les membres et non membres.

3.4. Des positionnements à préciser face aux évolutions des contextes

Face aux évolutions du contexte local comme global les membres sont amenés à exprimer certaines attentes :

- 59% des membres pensent qu'il faut favoriser des partenariats **avec d'autres familles** du DD et de l'ESS, sans pour autant que l'objectif de ces partenariats soit très clair.
- Un thème de travail apparaît sur le rapprochement plus fort vers les associations de migrants à la fois pour mieux les intégrer sur la réflexion sur les projets de SI, les faire participer aux activités de ED (témoignage) et pour développer de nouvelles solidarités vers certaines populations en difficultés.

D'autres membres (une dizaine) soulignent cependant que les activités sont nombreuses et donnent le sentiment d'une certaine dispersion avec une participation de quelques associations à chaque activité, sans qu'un projet fédérateur unisse la majorité des membres.

Les demandes de services exprimées par une dizaine de membres font référence à un besoin d'appui pour trouver des financements. Il semble que certaines associations soient en effet confrontées plus directement à la baisse de subventions et qu'elles soient amenées à élargir leurs champs de recherche de fonds. Elles ont alors des interrogations sur les procédures de dossiers de financement ou la recherche de mécènes.

Certaines associations ont aussi aujourd'hui comme préoccupation de trouver des financements pour viabiliser l'emploi d'un salarié au sein de leur structure.

Un besoin de faire évoluer les objectifs spécifiques du réseau

Diverses interrogations apparaissent dans l'identité du réseau et ses choix stratégiques :

- Une interrogation autour d'une **tendance à la spécialisation** vers un réseau EAD_SI / plaidoyer / militance ou du **maintien d'une identité plus large** avec des activités tournées vers l'appui aux projets au Sud des membres (recherche de financements, montage de projets et de partenariats).
- Une interrogation autour de la **dynamique de réseau recherché** et d'action collective, ou du renforcement **d'activités de services** pour les membres (appui plus direct).

- Enfin une interrogation autour d'un côté une satisfaction des membres sur l'adéquation des axes stratégiques avec parfois le constat d'un certain éparpillement, et d'un autre côté le fait d'un souhait d'une **ouverture du réseau à de nouveaux partenaires et thématiques.**

Un réseau est par nature pluriel et plus les membres sont divers plus il est difficile d'avoir un consensus sur l'ensemble des choix stratégiques. La réflexion stratégique à venir devra cependant analyser les diverses interrogations qui peuvent apparaître pour mieux se positionner et acter certains choix en étant conscient des conséquences en terme de cohérence et cohésion interne.

4. La participation : un pilier à reconsidérer ?

4.1. Une participation variable, plus importante sur l'EADS-SI

La participation des membres est un facteur central de l'identité et du fonctionnement du réseau. Dans les faits, les membres s'impliquent de diverses façons :

- En étant membres des instances statutaires (bureau, CA)
- En portant certains projets (comité de pilotage, intervenants directs)
- En participant à des activités (comme auditeur, intervenant ponctuel)
- En participant aux moments de rencontre internes et statutaires (AG, week-end)
- En restant informés des activités du réseau et de ses membres (lecture des lettres d'infos, du site Internet)
- Par l'adhésion (soutien politique)

Les membres ont des **modes de participation variés** mais, dans les faits, il n'y a **pas d'activités qui mobilisent l'ensemble des membres** (il y a plus un « menu à la carte » que des activités fédératives de l'ensemble des membres).

Les **activités d'EAD_SI sont les activités auxquelles le plus de membres participent** suivant l'enquête (41% des répondants participent aux activités d'EAD_SI).

Les rencontres de l'AG et du « week-end de rentrée » (week-end de formation et d'échanges organisé chaque année en septembre) sont les deux temps spécifiques qui mobilisent le plus grand nombre de membres : 36 à 38 % selon l'enquête, et selon les nombres comptabilisés ces dernières années par le RADSI entre 1/3 et la moitié des membres à l'AG et autour de 20% au week-end (14 membres en 2010). Le week-end de rentrée pourrait être une activité fédératrice pour les membres, mais ce temps ne parvient pas à mobiliser l'ensemble des membres. La participation au week-end de rentrée est centrée sur un « noyau dur » (sur les 15 membres qui ont répondu participer au week-end, 7 membres font partie du Conseil d'Administration, 11 sont des membres avec plus de 4 ans d'ancienneté au RADSI).

Le niveau de participation des membres du RADSI à la vie institutionnelle reste semblable à celui de nombreuses associations : pourtant la participation est une valeur au cœur du réseau et l'on aurait pu s'attendre à un nombre de participants plus élevés aux moments forts du réseau comme l'AG ou le week-end de rentrée.

Les réseaux thématiques ou géographiques mobilisent entre 10 et 20% des membres.

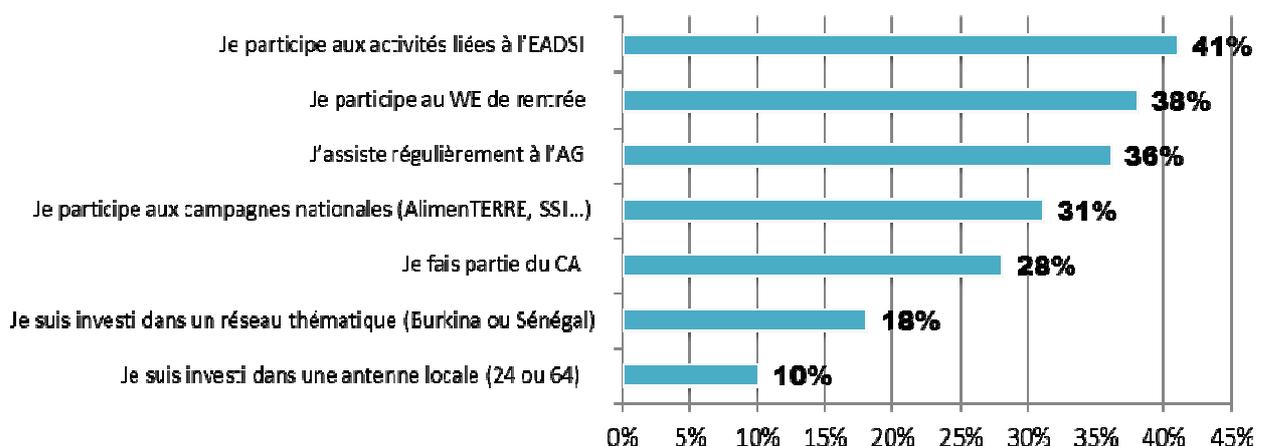


Figure 8: Les formes de participation au RADSI

Sources: questionnaire aux membres

4.2. De la théorie à la pratique : une participation inégale

Le principe de participation est un pilier du réseau mais dans les faits, les niveaux de participation sont variables.

Le RADSI est porté activement par un noyau regroupant quelques membres (18% des répondants très investis, 10 membres) qui s'investissent dans le portage des projets et des instances. D'autres membres se disent plutôt impliqués (28% des répondants) en participant aux activités et instances statutaires et étant actifs sur certains comités de pilotage.

Ces membres très impliqués ou impliqués (46%) investissent donc divers segments de participation. Statistiquement, ce sont ceux qui ont adhéré majoritairement pour mener des actions d'EAD_SI. **On peut estimer que sur l'ensemble des 62 membres, une trentaine sont donc actifs (très impliqués ou impliqués) et portent le projet du RADSI.**

41% des répondants se disent **peu impliqués** et participer parfois à quelques activités mais pas à des comités de pilotage, et parfois seulement aux instances AG et week-end.

Un certain nombre de membres ne sont **pas du tout impliqués (13%)** et disent ne participer à aucune activité ni aux moments de rencontre du RADSI mais participer simplement par leur adhésion (soutien moral) et parfois par la lecture des informations qu'ils reçoivent.

De fait, les membres qui se disent pas ou peu impliqués (54% des répondants) semblent avoir plus de mal à parler de la valeur ajoutée du réseau, et ne montrent pas d'intérêt pour plus s'investir dans sa gouvernance. Un nombre significatif des membres pas ou peu impliqués a préféré s'abstenir aux questions ou montre un statu quo pour l'avenir et ne propose pas de changements (intérêt moyen).

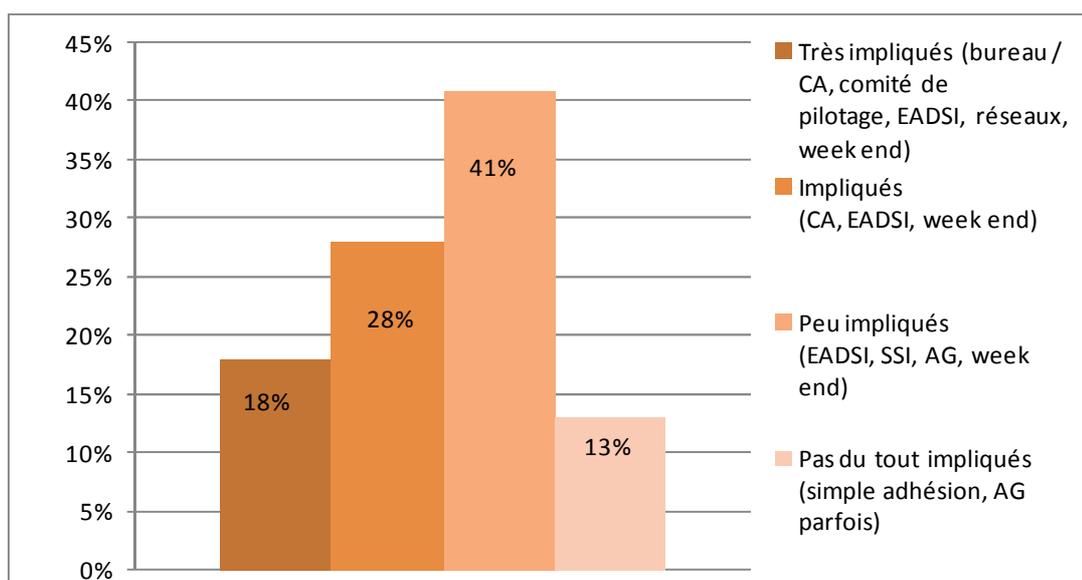


Figure 9: Les niveaux de participation au RADSI

Sources: questionnaire aux membres

4.3. Une participation plus de personnes que de structures

On peut souligner que la participation au RADSI est très souvent une **participation basée sur les personnes plus que sur les structures** : en effet 90% des répondants disent que les autres membres de leur association ne participent pas du tout ou peu aux activités du RADSI, il n'y a pas de portage institutionnel. Certains affirment cependant partager les informations en interne.

Le RADSI lui-même a incité les associations à nommer une personne comme référent au sein de chaque structure par souci d'efficacité, mais le manque de portage en interne apporte aussi une

certaine **fragilité** : certaines associations membres ont perdu le lien suite au changement de personnes.

Seul 11% des répondants disent arriver à impliquer d'autres personnes de leur association (parfois à tour de rôle, entre 2 et 8 personnes). Ces données montrent que le réseau est plus un réseau de personnes que de structures.

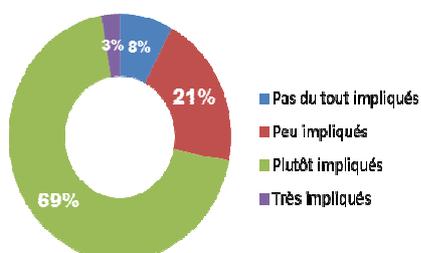


Figure 10: Appréciation de la participation des autres structures membres au réseau

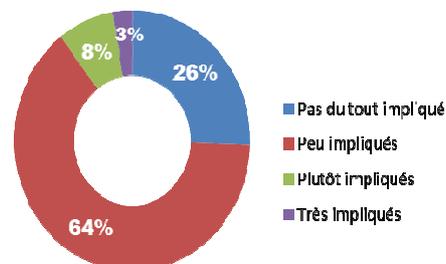


Figure 11: Appréciation de la participation individuelle des autres membres de son association

Sources: questionnaire aux membres

4.4. La participation des non membres

Diverses structures non membres participent aux activités proposées et bénéficient des apports du réseau au même titre que les membres. **L'adhésion n'a jamais été une condition pour participer** : le réseau est tourné en interne vers ses membres et vers l'extérieur. Le fait de bénéficier des mêmes possibilités permet de mobiliser autour d'un projet, et montrer l'intérêt du réseau. De fait, certaines associations qui participent sans adhérer apprennent à connaître le réseau et une quantité significative adhèrent ensuite. L'objectif du RADSI est bien de favoriser la rencontre entre associations et d'accompagner les associations dans cette démarche d'action collective.

D'autres associations non membres qui participent à une activité n'ont pas le temps ou le souhait de plus s'investir. D'autres structures sont des associations qui ne sont pas centrées sur la SI (associations de DD / droits de l'homme) et participent comme partenaires de certaines activités.

La participation des non membres apparaît dans les rapports d'activités depuis deux ans (pour les organisations non membres qui sont investies dans le portage des activités) mais n'est cependant pas suffisamment comptabilisée. Les partenaires et financeurs seraient cependant intéressés par mieux **connaître ce rayonnement**. Il serait important également de veiller à ce qu'une activité ne mobilise pas essentiellement des « non membres » : elle pourrait alors être en décalage avec les attentes des membres ou monopoliser certaines ressources du réseau au détriment des membres.

4.5. Un essoufflement de la participation

Cette période de croissance du réseau se termine cependant par une période **d'essoufflement de la participation** au sein du RADSI :

- Pour le portage des activités : certaines s'arrêtent ou sont mises en veilleuse (évaluation en cours de Lycéens Citoyens Solidaires et Classes du monde par les membres impliqués ces dernières années, questionnements sur les soirées du Développement et proposition au CA de ne pas poursuivre cette activité)
- Au niveau des réseaux géographiques et thématiques : ils reposent sur très peu de membres.

Ces constats seront développés et analysés dans les chapitres suivants.

Par ailleurs, ces dernières années, 5 ou 6 associations adhèrent au RADSI et dans le même temps 4 ou 5 s'en retirent⁸.

Cette perte de vitesse relative de la participation justifie en partie l'évaluation et les questionnements sur les attentes et priorités des membres, l'adéquation des actions menées, les risques de saturation et éparpillement.

Les résultats de l'enquête confirment la tendance à la baisse de la participation. En effet, une évaluation interne de la participation des membres à la vie du réseau en 2003 / 2004 (cf. document *Analyse 2003/2004*) montrait que 66% des associations étaient très investies (participation à 2 ou 3 activités et portage d'activités) et 70% actives, alors qu'en 2010, 48 % peuvent être considérées comme actives (et 18% très actives). La comparaison doit être très prudente puisque les méthodes de mesure et critères des évaluations ne sont pas les mêmes, mais une tendance à la baisse semble apparaître.

Le suivi des activités montre également que le taux de participation au week-end de rentrée est plus bas (14 membres en 2010) alors qu'en théorie les membres doivent participer à minima à ces rencontres qui sont les lieux de formation interne et de définition stratégique des orientations et priorités. Certains membres ne participent donc plus aux espaces proposés.

Paradoxalement, cette situation n'a pas l'air d'être forcément ressentie en interne et le **réseau a plutôt une image de dynamisme** : 71% des répondants pensent que les autres membres participent activement au réseau.

4.6. Les raisons de la non participation

La non-participation ou faible implication des membres aux activités du RADSI s'explique par divers facteurs :

- La **difficulté à dégager des moyens humains** pour le RADSI : 62% des associations sont des structures sans salariés et certaines ont également peu de bénévoles. Toutes les activités reposent sur peu de personnes. Elles ne vont s'investir que sur des actions du RADSI en lien avec leurs propres actions, ou celles de leurs structures nationales (quand elles sont elles-mêmes des relais locaux ou régionaux).
- Les associations ayant des salariés s'impliquent plus facilement quand elles peuvent recevoir un **appui financier** (notamment sur les actions d'EAD_SI) qui permet de cofinancer le coût des structures.
- Le départ de certaines personnes référentes provoque un **éloignement**, et certaines structures disent ne plus bien connaître le RADSI et ses activités.
- Comme les activités sont portées par peu d'associations, il y a au cours du temps un certain **essoufflement**. La politique du RADSI n'est pas de fédérer le plus d'associations possibles ni de mener directement des campagnes pour promouvoir ses activités, mais un nombre plus important d'associations faciliterait la poursuite dans le temps de l'action collective.
- Certaines ne se **reconnaissent pas / plus** dans le RADSI et les activités proposées : ces associations membres sont plus tournées vers l'action Sud et attendaient plutôt des services d'appui et des activités tournées vers un appui à leurs projets au Sud.
- Quelques personnes estiment aussi que le RADSI ne **valorise pas le travail** des associations, ou se superpose parfois aux associations notamment dans des activités de représentation ou des activités d'EAD_SI vers le grand public. Elles ne souhaitent plus / pas participer car quelques associations estiment que le réseau demande plus qu'il n'apporte.

Par contre, suivant les résultats de l'enquête, la non-participation aux activités n'est **pas directement corrélée à la distance géographique** qui sépare les associations du siège du réseau : même si 2/3 des membres sont girondins, leur degré de participation n'est pas statistiquement plus élevé. Cette tendance avait déjà été soulignée par l'évaluation interne de 2004.

⁸ Suivant les chiffres consultés, le nombre d'adhérents a augmenté régulièrement sur la période étudiée (depuis 2004) mais le nombre d'adhérent a baissé entre 2008 (65) et 2009 (58) pour remonter à 62 membres en 2010. Cf. figure 1 p.13.

L'éloignement géographique rend la participation plus difficile mais **n'est pas la seule raison du niveau d'implication** relativement **faible** d'un certain nombre de structures.

Un besoin de resituer le principe de participation

Le principe de participation est un pilier du réseau mais est confronté à quelques évolutions des pratiques. La participation dans l'action n'est plus le ciment qui unit tous les membres et certains ne participent pas ou peu et attendent d'avantage des services d'appui du réseau.

Une réflexion s'impose sur le principe de participation : est-il une **finalité** en soi ou un **moyen** ?

Le réseau doit-il continuer à donner une priorité dans ses stratégies, à rechercher la participation de ses membres, ou doit-il envisager de se positionner également comme un prestataire de services à ses membres ?

5. Un ancrage territorial progressif

5.1. Les efforts d'ancrage départemental

Le RADSI est un réseau régional qui a essayé ces dernières années de s'ancrer dans les départements de la région Aquitaine, en créant notamment deux antennes locales en Pyrénées Atlantiques depuis 2004 et en Dordogne depuis 2008.

Aujourd'hui **63 % des membres sont des girondins** et le département des **Pyrénées Atlantiques** représente presque **21% des membres**. 4 associations basées en Gironde ont un champ d'action régional.

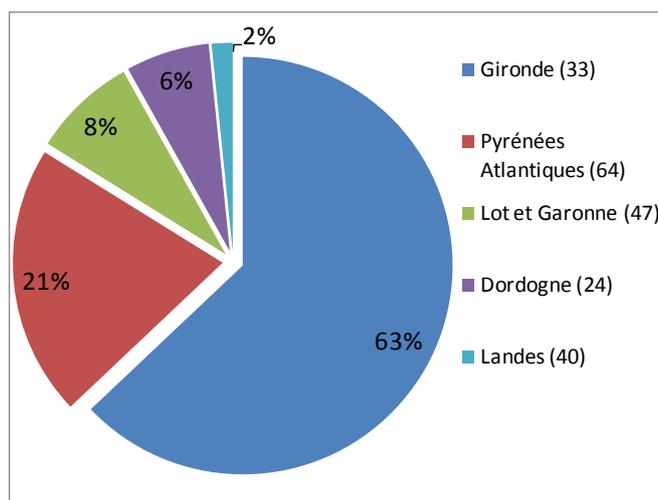


Figure 12: Appréciation de la répartition géographique des membres

Source : base de données du RADSI 2010

La diversification géographique **a progressé** mais cet ancrage reste cependant difficile avec très peu de membres en Lot et Garonne et dans les Landes. Le nombre d'ASI existantes dans ces départements est de fait plus faible avec en général de petites structures sans salariés.

Comme le RADSI n'a **pas une politique volontariste** de recrutement et de recherche de visibilité, le réseau n'est **pas forcément très connu** dans ces départements et sa plus value n'est pas ressentie par les ASI. Dans les Landes, une dynamique de collectif local essaie d'émerger avec le réseau RésiLandes.

5.2. Des antennes locales souhaitées mais qui s'essoufflent

La préoccupation pour le déploiement territorial au sein du RADSI reste importante. En effet, 72% des répondants pensent qu'il est **prioritaire de se rapprocher des territoires**. Le RADSI avait défini comme priorité en 2010 de poursuivre ses efforts dans ce sens.

L'antenne Pyrénées Atlantiques s'est renforcée ces dernières années mais semble rester fragile et **montre des signes d'essoufflement** (cf. chapitre 7). D'ailleurs, seule une minorité de membres de ce département a répondu à l'enquête. Quant à l'antenne de Dordogne, la dynamique territoriale semble avoir beaucoup de difficultés à se développer. Il existe par ailleurs un réseau informel animé par le conseil général 24 qui a une appréciation mitigée de l'antenne du RADSI (cf. infra). Dans ces deux départements, la dynamique d'antenne départementale doit faire face à une réalité territoriale plus complexe puisque les départements sont divisés en deux zones : en Pyrénées Atlantiques les membres de la région basque participent difficilement aux réunions en pays Béarnais (et vice et versa), et en Dordogne les structures sur la zone de Périgueux et Bergerac n'ont pas non plus les mêmes lieux de rencontre.

Une réflexion s'impose sur le **niveau territorial approprié** pour faciliter et dynamiser l'ancrage du réseau (doit-il être départemental ou suivre la logique de dynamiques plus locales?) ainsi que sur la **complémentarité entre le RADSI et des collectifs locaux** (quel est le rôle du RADSI face à ces collectifs?).

5.3. Des partenariats territoriaux en développement

En terme d'ancrage territorial, le rayonnement en dehors du réseau interne existe puisque diverses structures non membres participent aux activités proposées. L'action vers les collectivités s'est modifiée avec notamment la création de Cap Coopération qui assure désormais le rôle d'interface avec les collectivités territoriales en termes d'échanges et de réflexion.

Au cours du temps, le RADSI a pu cependant renforcer et diversifier ses partenariats qui contribuent à son ancrage territorial. En 2010, les partenaires sont divers :

- **De divers niveaux** (régionaux mais aussi directement départementaux ou locaux). Cette diversification est intéressante et montre la reconnaissance et notoriété du réseau mais amène aussi une réflexion en termes de partage des rôles respectifs et de principe de subsidiarité entre le RADSI et ses membres.
- **Les partenariats sont essentiellement publics** et s'inscrivent dans des missions de soutien à l'EAD_SI et d'appui à la vie associative. Un partenariat privé avec la MGEN et la MAIF s'est développé en 2010. La réflexion sur les partenariats avec le secteur privé est une thématique qui intéresse divers membres du réseau, pour des appuis financiers et logistiques mais aussi en termes de positionnement et éducation / sensibilisation des acteurs privés.
- Certains partenariats **restent informels**, d'autres sont régis par des **conventions**. Il n'y a cependant que des conventions ponctuelles / annuelles et le **RADSI n'a pas aujourd'hui de convention cadre ou pluriannuelle** (plus structurante).
- Certains partenariats sont des partenariats financiers et techniques (par exemple avec la Direction Régionale de la Jeunesse et des Sports qui soutient le RADSI à la fois par un petit financement et une formation technique des bénévoles du RADSI), d'autres sont des partenariats stratégiques et techniques sans soutien financier direct mais qui apportent à la réflexion du réseau, à la visibilité et légitimité des actions (par exemple avec la Direction Académique Régionale de l'Education qui ne finance pas le RADSI mais facilite les liens et relais vers les établissements d'enseignements publics).

Le CR est le principal partenaire financier du RADSI. Il souligne que son soutien au RADSI est historique, croissant au cours de ces années et important financièrement, alors que cet appui aux dynamiques de SI et EAD_SI n'est pas une des missions obligatoires des conseils régionaux mais un choix politique (0,1% du budget régional). Le soutien est limité par les contraintes budgétaires et ne peut être augmenté sans limites. Par ailleurs, la création de Cap Coopération signifie aussi un soutien à deux dispositifs qu'il faudra justifier à l'opinion publique et préciser.

Un tableau en annexe 5 présente les principaux partenariats en 2010.

5.4. Une plus value de réseau régional associatif et d'EAD

Pour les partenaires institutionnels, la plus value du RADSI réside à divers niveaux :

- Dans la position du RADSI de **relais vers les associations qu'il fédère** (lien structurel). Il facilite la diffusion d'informations vers les associations et permet aux partenaires institutionnels d'établir un lien avec eux.
- Il joue de fait le rôle de **relayer vers les associations les dynamiques ou dispositifs proposés par les partenaires** que ceux-ci ne peuvent décliner à une échelle locale (par exemple en étant un appui pour la formulation des projets pour l'appel à projets du CR)
- Dans sa légitimité de structure régionale **pour célébrer des partenariats à l'échelle régionale** et avec des structures qui ont des mandats sur ce territoire aquitain (CR, DRJSCS, rectorat...). En tant que tête de réseau, il a une légitimité pour célébrer des partenariats financiers.

- Dans sa légitimité d'acteur historique et associatif reconnu en EAD_SI. Il est **l'interlocuteur désigné pour réfléchir et concerter des actions d'EAD_SI** vers le grand public, le public scolaire et les enseignants.
- Dans sa légitimité d'acteur historique du secteur associatif dont il assure la représentation (légitimité et lien politique).

Le CR souligne qu'il voit dans le RADSI un appui stratégique à la réflexion sur les divers dispositifs du CR mais aussi un soutien direct puisque le CR n'a pas les moyens d'appuyer les associations sur les territoires et compte sur le RADSI comme relais / opérateur conseil. Il considère primordial que les acteurs puissent progresser grâce à cet appui. Le RADSI fournit par ailleurs des informations actualisées sur les ASI.

Pour la DRJSCS, la plus value du réseau réside également dans sa capacité à **féderer des associations** de SI, de dimensions et projets variés, sur un terrain large ce qui apporte une richesse pour la réflexion. Cette capacité à fédérer une soixantaine de structures permet de gagner du temps pour la mise en place de projets et les démultiplier. Le RADSI a également une vraie **légitimité d'acteur historique** de la SI et d'acteur associatif avec une expérience, richesse, et indépendance du monde associatif. Le RADSI est un référent vers qui il est possible **d'orienter des jeunes** notamment pour des demandes d'informations et d'échanges et de contacts avec des structures de leur territoire (faciliter le maillage).

Pour la DAREIC, la plus value du réseau vient également de sa capacité à **féderer des acteurs sur tout le territoire** et de sa **légitimité historique** d'acteur associatif.

Pour la DRAF, la légitimité du réseau vient également de son image dynamique et de sérieux.

Pour le CFSI, le RADSI est un acteur important **pour la réflexion** par sa légitimité historique, et joue un rôle central pour porter une campagne telle qu'AlimenTerre en tant que tête de réseau.

D'autres partenaires, notamment à l'échelle locale (CG 24, Service éducation de la Mairie de Pessac) mettent cependant moins en avant la plus value du réseau considérant qu'ils sont simplement dans une relation de partenaires et qu'ils ne voient pas ou n'attendent pas forcément une dynamique collective.

5.5. Des résultats appréciés par les partenaires régionaux

Globalement, les partenaires régionaux montrent une grande **satisfaction de leur relation avec le RADSI et des résultats obtenus**.

Le CR souligne que le RADSI est un bon partenaire et remplit les missions assignées :

- Il semble dynamique et avec un bon fonctionnement interne.
- Il a un vrai rôle d'entraînement / stimulation avec les associations / collectivités pour faire valoir le message de la SI et développer les divers projets de SI.
- Il joue pleinement ce rôle d'animateur conseil auprès des associations et d'appui du dispositif du CR au travers des réunions d'informations sur l'appel à projets et de son aide pour l'écriture de projets. Beaucoup des dossiers approuvés « sont passés par le RADSI » pour améliorer l'écriture, leur pertinence (90%).
- Il a un axe de travail déployé en EAD_SI avec de véritables résultats

Le CR apprécie par ailleurs le fait d'une absence de toute subjectivité / ou affichage politique ce qui permet de mieux fédérer les associations.

Pour la DRJSCS, le RADSI semble également dynamique et la collaboration avec le réseau est appréciée.

- Elle souligne la légitimité du réseau (historique, associatif) mais ne sait pas comment le réseau fonctionne en interne, quelles sont les raisons d'être ou non membre.

- La création du site web MetisiteM est satisfaisante mais un travail de diffusion reste à faire pour que cet outil soit utilisé par les jeunes et il serait important de mieux mobiliser d'autres structures notamment Cap Coopération.

La DAREIC apprécie également le travail mené par et avec le RADSI :

- Elle confirme également la légitimité et visibilité du réseau même si elle souligne ne pas connaître en détail les associations et être plus en relation avec l'équipe salariée.
- Elle a de bons ou très bons retours des activités d'EAD menées auprès des enseignants qui apprécient également la mise en contacts avec des structures de leurs territoires.
- Elle souligne cependant quelques difficultés parfois à mobiliser les enseignants et le besoin de mieux identifier des personnes ressources dans les établissements (base de données).

La DRAF a également une bonne appréciation de la collaboration autour d'AlimenTerre avec :

- Une appréciation positive du rôle de coordination du RADSI.
- De bons retours des enseignants impliqués. Cependant, certaines animations ont pu être parfois en décalage certaines années avec les attentes des enseignants, d'où l'importance de réunions préparatoires pour partager les objectifs.

5.6. Un éloignement ressenti par les partenaires locaux

Au niveau des partenaires locaux, les relations avec le RADSI sont plus récentes mais aussi plus mitigées.

Pour la DDJS des Landes, le RADSI a le mérite d'exister et mène des actions intéressantes mais semble parfois limité :

- La DDJS estime que le RADSI est bien le seul réseau régional où se retrouvent les associations avec une démarche d'EAD_SI et une démarche éducative. Elle apprécie une certaine neutralité du réseau (non partisane, sans défendre les intérêts d'une association) mais souligne qu'elle a une connaissance moyenne des modes de fonctionnements et des membres du réseau.
- Les actions menées ensemble ont été positives mais le réseau **reste éloigné** géographiquement (beaucoup d'activités sont à Bordeaux) sans relais local.
- Le RADSI semble être freiné par son budget et ses ressources humaines pour faire plus d'information et **d'animation dans les départements**, ce qui limite ses résultats.

Pour le service Éducation de la Mairie Pessac, la collaboration est positive mais le partenariat reste délimité et ponctuel :

- La connaissance du réseau est limitée mais suffisante pour le partenariat en cours.
- L'activité menée (Classes du Monde) a connu des difficultés au début (pas d'intérêt des enseignants) mais le relais par l'Éducation Nationale a facilité sa promotion. Le nombre de classes impliquées est peu élevé (6 classes pour un total de plus de 70 classes sur 15 écoles) du fait des limites budgétaires au niveau de la Mairie qui ne peut financer au-delà de 6 animations.
- La satisfaction des enseignants est bonne globalement et les enseignants peuvent reprendre les thématiques eux-mêmes dans leurs cours. Les programmes chargés ne facilitent cependant pas la participation des enseignants.
- Il existe cependant la difficulté de toucher les enseignants moins sensibilisés : en effet, comme pour les thématiques de DD et agendas 21, il semble qu'il y ait une difficulté pour aller au-delà des personnes déjà initiées.

Le service Relations Internationales du Conseil Général 24 semble assez déçu de la collaboration avec le RADSI pour diverses raisons :

- Ce service du CG 24 ne connaît pas bien ni la réalité ni le fonctionnement du réseau. Il estime que le réseau reste très bordelais et n'apporte pas grand-chose sur les territoires.
- Ce service espérait du RADSI un travail de coordination et animation pendant la SSI vers toutes les associations de SI (pas que les membres du RADSI, peu nombreux) mais ils ont été déçus de cette collaboration. Le RADSI n'avait pas les contacts des associations du département et certaines animations ont été programmées le même jour que d'autres événements locaux (manque de résultats de concertation). Le partenariat sur la SSI n'a pas été renouvelé du fait de cette insatisfaction et des limites budgétaires.
- Comme le CG 24 anime lui-même un collectif de 30 ou 40 associations de SI qui participent aux activités du CG, il n'a pas trouvé de plus value dans cette collaboration avec le RADSI qui n'a pas d'ancrage local.
- Le CG 24 souligne avoir été demandeur de la création de l'antenne départementale Dordogne en proposant d'être eux même ce relais (ce qui n'a pas été possible tenant compte des statuts). Le bilan de l'antenne leur semble négatif et très décevant : elle a été montée par le biais d'une association (conformément au principe du RADSI), mais, pour le CG24, elle n'a pas de réalité, n'est pas visible et n'a pas développé de contacts avec le CG24. Elle ne présente aux yeux du CG24 aucune utilité.
- Le CG mène diverses actions de coopération décentralisée et est en relation avec des réseaux nationaux comme Cites Unies France ou l'Assemblée des départements de France. Il a été sollicité par Cap Coopération et le RADSI (relais de l'information) pour participer aux journées organisées sur la Coopération décentralisée (mars 2011).

5.7. Une recherche de complémentarité avec Cap Coopération

Le RADSI est **membre fondateur** de la plateforme multi-acteurs Cap Coopération et fait partie du Conseil d'Administration de Cap Coopération en tant que membre fondateur et membre du collège des associations.

Aujourd'hui Cap Coopération se développe, a une équipe salariée plus importante en nombre que celle du RADSI : 2 salariés à temps plein (subvention MAEE / réseaux à projet multi-acteurs / DAECT et DPO), un chercheur à 1/3 du temps (mise à disposition par le CNRS), et 2 stagiaires. Cap Coopération a accès à des subventions plus diversifiées du fait de sa caractéristique multi acteurs.

Les structures veulent rechercher des synergies et avoir des points « d'emboîtement ». Les missions de Cap Coopération sont les suivantes :

- Cap Coopération est une plateforme **de services** (et non d'action collective)
- Il offre des services d'appui individuel et de formation collective méthodologique : **une soixantaine d'associations sont accompagnées par an.**
- Il anime le travail avec les **collectivités** territoriales (groupe de travail, réunion avec les 12 structures portant des actions de coopération). Il se veut une plateforme de partage, un lieu de promotion de synergies, de médiation **neutre.**
- Il veille à garder une dimension pluri-acteurs sur ces accompagnements en veillant à la participation de **structures non associatives sur les formations collectives.**

Face à ce positionnement, le RADSI reste donc plutôt sur **l'EAD-SI au Nord en général**, auprès des associations et d'autres acteurs. (Cap Coopération peut inciter les collectivités et autres acteurs à faire de l'EAD en relayant ces acteurs vers le RADSI).

Ainsi, suivant cette répartition, certaines activités actuelles / historiques du RADSI sont « déléguées » à Cap Coopération :

- Le RADSI avait développé dès sa création une base de données et un annuaire sur les acteurs de la SI en Aquitaine. Il a poursuivi ce travail de base de données sur la SI en

Aquitaine jusqu'en 2009. Depuis, le travail d'actualisation de la base de données est partagée avec Cap Coopération

- Le RADSI anime depuis 2007 des « ateliers de relecture » (ateliers d'échanges et appui méthodologique aux projets Sud) auprès de ses membres. A partir de 2011, le RADSI pense proposer à Cap Coopération de reprendre cette activité.

Pour Cap Coopération les priorités futures portent sur des enjeux communs aux deux structures qui pourraient être travaillés en commun :

- Développer une stratégie pour avoir des **relais dans les départements**. Cet axe pourrait être travaillé avec le RADSI pour à la fois mieux faire remonter ce qui se passe dans les départements et développer les services dans les territoires.
- Améliorer les outils et le travail en ligne.
- Prolonger les espaces de travail en commun : groupe de travail associations / collectivités, autre groupe de travail associations / chercheurs.

5.8. Des risques de concurrence

La complémentarité proposée avec Cap Coopération apparaît un peu **en décalage avec les attentes de certains membres** du RADSI qui demandent justement des services d'appui notamment sur les projets Sud. Il semble que certaines associations voient de fait dans les services proposés par Cap coopération (notamment les formations et appuis méthodologiques) les appuis qu'ils recherchent au RADSI. Ils soulignent donc l'utilité de cette plateforme. Cependant, **le lien avec le RADSI** (co-fondateur de « l'outil » Cap Coopération) **n'est aucunement valorisé**.

La plupart des membres du RADSI s'interrogent et ne comprennent pas forcément le rôle de chacun. Même si 57% des répondants à l'enquête ont dit voir une complémentarité avec Cap Coopération 40% se sont abstenus. Par ailleurs, certains confondent les activités des différentes structures.

Divers partenaires ont également des doutes sur les missions de Cap Coopération et soulignent que le RADSI a pour eux une légitimité historique pour représenter les ASI et porter certaines dynamiques notamment auprès des publics jeunes.

Il serait donc important de chercher une forme de complémentarité sur l'appui aux projets Sud, pour **valoriser le rôle du RADSI comme co-fondateur de Cap Coopération et membre actif**.

Au niveau des **services** du Conseil Régional, des questionnements apparaissent. En effet, même si le responsable du CR consulté souligne que les structures ont des positionnements différents (le RADSI est associatif alors que Cap Coopération doit rassembler toutes les familles), il lui apparaît que les structures se superposent et qu'il **peut être difficile** à termes pour le CR de **justifier devant les élus/ la société civile un soutien aux 2 structures** en période de restriction budgétaire. Il pourrait être intéressant de les regrouper pour rationaliser les coûts. Le CR a par ailleurs un projet de création d'un institut du Monde Africain (lieu qui veut réunir les acteurs en lien avec l'Afrique Noire : association, universités, entreprises impliquées en Afrique) Le regroupement physique de Cap Coopération et du RADSI pourrait être envisagé également au sein de cet institut⁹.

5.9. Un portage de campagnes nationales reconnu

Comme mentionné précédemment, le RADSI a deux partenariats avec des structures nationales: le CRID (depuis sa création) et le CFSI (depuis 2004) et relaie leurs deux campagnes nationales : la Semaine de la Solidarité Internationale et AlimenTerre. Ces campagnes peuvent être en concurrence en termes de mobilisation de temps et ressources humaines au sein du réseau mais semblent être aussi **complémentaires** car elles permettent de mobiliser des associations différentes.

- CRID / SSI

Le partenariat avec le CRID existe depuis la création du RADSI (diverses activités) et le RADSI n'est pas simplement relais « CORAS » en région pour la SSI mais fait partie du comité de pilotage

⁹ Cette proposition n'est pas officielle mais un commentaire d'un responsable des services du CR.

national. L'Aquitaine reçoit dans le cadre de la SSI un appui financier du CRID¹⁰ proportionnellement assez important par rapport aux autres régions de France mais la mobilisation reste moindre en termes de nombre de structures et animations répertoriées sur la Semaine au niveau régional. La mobilisation des acteurs est bien un objectif du RADSİ en tant que CORAS.

Le CRID souligne l'importance d'un réseau comme le RADSİ pour **le maillage entre les initiatives nationales / régionales / locales**. De fait il estime que le RADSİ aurait tout intérêt à mobiliser et chercher à intégrer **plus de structures relais**, notamment les membres du CRID qui ne sont pas encore membre du RADSİ. Il y a actuellement 19 structures relais non membres et le CRID considère que ces structures, d'envergure nationale, enrichiraient les réflexions au sein du RADSİ sur les pratiques de coopération internationale et de développement, et permettraient de renforcer des actions d'EAD_SI et de plaidoyer.

- CFSI / Campagne AlimenTerre

Le RADSİ participe depuis 2003 à la campagne AlimenTerre du CFSI, facilite la coordination, la mise en place du festival AlimenTerre et relaie l'information des / vers les structures nationales. La participation du RADSİ au comité de pilotage national de la campagne (5 jours), est jugée enrichissante par le CFSI.

Le CFSI considère que ces relais de campagne sont primordiaux : le CFSI n'a pas de présence dans les territoires et dépend complètement des motivations, des compétences, de la fidélité des structures locales / régionales de relais pour la campagne.

Le RADSİ n'est pas le plus ancien d'entre eux au niveau national, ni le relais le plus important en terme de mobilisation, mais est fidèle, fiable. Il ne mobilise que 6 structures, membres du comité de pilotage d'AlimenTerre localement (chargé d'animer / coordonner l'évènement sur le territoire local) ce qui est assez faible : d'autres relais en France ne sont pas des structures régionales mais arrivent à mobiliser 30 structures membres dans les comités de pilotage locaux. Le RADSİ permet cependant de développer un partenariat avec les établissements agricoles avec un relais auprès des chargés de coopération internationale (qui ont une mission d'ouverture des jeunes à la SI). Le RADSİ semble aussi réussir à faire le lien avec des syndicats agricoles pour les débats. Ces partenariats sont intéressants et le CFSI souligne que le RADSİ a « tout pour être un grand réseau (qualité), mais ne l'est pas (quantité) ».

Les difficultés rencontrées sont identiques sur les divers territoires au niveau national :

- la mobilisation de nouvelles personnes (public non initié). Le festival de films a permis à son démarrage de toucher un nouveau public mais il n'est pas certain que ce public soit renouvelé chaque année. La recherche de ce nouveau public n'est pas forcément l'objectif unique. L'information très dense diffusée cible aussi des publics déjà sensibles qui vont se former sur des sujets pointus.
- la communication : divers outils sont à disposition des organisateurs, outils déjà imprimés bandes annonces professionnelles. Il est très difficile d'attirer la presse nationale mais les partenaires relais ont souvent de meilleurs résultats en région. Les résultats dépendent aussi du temps consacré à la relation presse, à la communication.

Un positionnement sur le territoire à préciser

Les constats sur l'ancrage territorial progressif mais parfois difficile et sur les liens du RADSİ avec ses divers partenaires, appellent une réflexion sur le positionnement du réseau.

- Quel est le rôle spécifique d'un réseau régional face aux dynamiques locales ou nationales ?
- Quels seraient les éléments dynamiseurs des antennes pour permettre aux membres une relation de proximité ?
- Il y a-t-il d'autres stratégies que la création d'antennes ?

¹⁰ Le CRID soutien financièrement le travail de coordination du CORAS (via le RADSİ) et quelques animations avec des financements « coup de pouce » à divers collectifs de la SSI.

6. Une gouvernance qui a peu évolué avec la croissance du réseau

6.1. Une gouvernance associative avec un rôle important du bureau

Le cadre de gouvernance du RADSI est défini par ses statuts, son règlement intérieur, et les exigences d'un fonctionnement associatif classique (CA, bureau, 1 AG annuelle). Le nombre d'administrateurs au sein du Conseil d'Administration est de 16 en 2010 (environ 26% des membres) et 15 en 2009 ainsi que 2 personnes ressources membres d'honneurs (les anciens présidents). Cette particularité confirme que le réseau s'appuie sur les personnes car les statuts prévoient la situation de membres d'honneur mais en principe pour des structures et non à titre individuel.

Les membres du bureau sont relativement peu nombreux : 5 structures, même si le bureau est une **instance centrale de gouvernance**. Les réunions de bureau ont une fréquence au minimum mensuelle ou toutes les 3 semaines (réunion physique / téléphonique).

Le CA se réunit 3 à 4 fois par an et semble avoir un rôle plus en retrait. 4 ou 5 membres du CA ont exprimé ressentir le CA plus assimilé à un lieu d'informations que de décision, et notamment car certaines décisions sont prises en dehors de cette instance (par les comités de pilotage des projets). Les résumés des bureaux, ne sont d'ailleurs pas communiqués systématiquement au CA (ni accessibles aux membres).

Par ailleurs, le pilotage du travail des salariés est mené essentiellement par la présidence et certaines décisions considérées « urgentes » se font parfois en direct. Ceci permet une bonne **réactivité** mais **gêne** quelques associations membres qui souhaiteraient que les décisions soient systématiquement discutées en bureau et CA¹¹.

Les administrateurs sont élus pour 2 ans, renouvelables 1 fois. Un ancien membre de bureau a souligné que cette durée est courte notamment pour le bureau : il faut du temps pour prendre le relais de la responsabilité à assumer, et la durée du mandat est ensuite courte pour mettre en place les engagements.

6.2. Un cadre de gouvernance sans collèges

Comme mentionné précédemment, les statuts révisés en 2008 prévoient 4 collèges (les membres du bureau ne doivent pas être du même collège et les divers collèges doivent être représentés). Dans les faits, la composition actuelle du CA recoupe les diverses catégories mais ces collèges restent théoriques en termes de gouvernance car ils ne sont jamais évoqués et l'élection des administrateurs pour le CA et le bureau ne semble pas tenir compte de ces collèges.

La réflexion sur les collèges montre que leur mise en place est souvent fréquente dans les réseaux justement face à la diversité des membres, et pour mieux les représenter.

Aujourd'hui 57% des répondants à l'enquête (et notamment les membres les plus actifs) pensent qu'une structuration par collège thématique (en fonction des axes stratégiques, des activités) ou géographiques, permettrait de dynamiser le réseau.

Les antennes départementales et les réseaux thématiques restent une organisation informelle dans le RADSI : ils n'existent pas statutairement (mais sont évoqués dans le règlement intérieur). Ils sont en effet considérés avant tout comme des projets du réseau.

¹¹ Cette question n'a pas été posée explicitement à tous les membres: il n'est pas possible de savoir si ce ressenti est d'une minorité ou majorité. Elle a été évoquée par 5 membres.

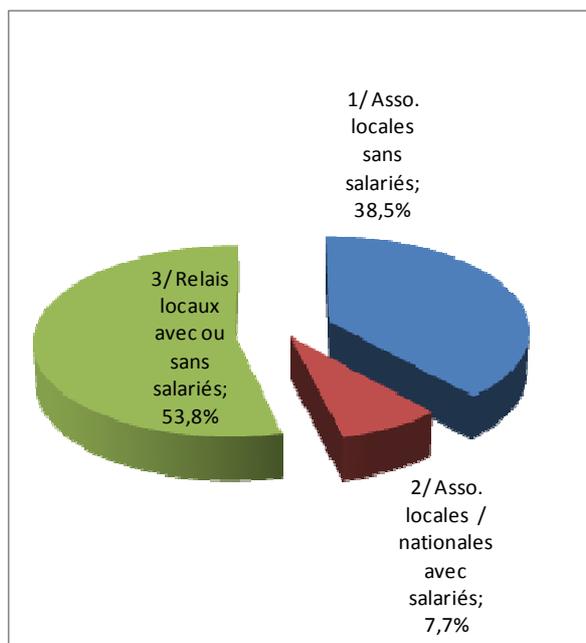


Figure 13: Répartition des divers types de structures au sein du CA en 2010

Sources: questionnaire aux membres et liste des membres du CA

6.3. Des mécanismes de participation et réflexion stratégique limités

L'AG annuelle et le week-end de rentrée sont les instances de formation et concertation interne.

Le week-end de rentrée du RADS I n'est cependant **pas un temps décisionnel** ni spécifiquement de débat ou planification stratégique (il est avant tout un temps d'échanges et de formation). Peu de mécanismes existent donc au sein du réseau pour permettre aux membres de discuter et influencer les orientations stratégiques, contrairement à de nombreux réseaux, qui mettent en place des mécanismes de « journées au vert » décisionnelles ou d'AG semestrielles.

Les axes stratégiques du RADS I sont révisés / validés lors de l'AG annuelle (avec la participation d'un tiers à 50% des membres).

On peut noter que seuls 18% des répondants pensent qu'il faut réformer la prise de décision au sein du réseau. Cependant 40% s'abstiennent (en partie car ils sont éloignés du fonctionnement et ne s'investissent pas).

Certains estiment que la multiplicité des activités est aussi liée à un manque de priorisation et de débats et validation plus collective des activités à porter. Une réflexion plus stratégique à moyen terme s'impose. Le RADS I fonctionne sur la base d'orientations et de partenariats annuels : il gagnerait cependant à définir un projet stratégique à 3 ans et inscrire ses partenariats dans la durée avec des conventions cadre. Cette préoccupation a d'ailleurs été la motivation essentielle pour entrer dans une dynamique d'évaluation, même si cette motivation n'a pas été forcément explicite.

6.4. Un manque de portage politique

Le pilotage des activités du réseau est régi par des comités de pilotage ad hoc mais il n'y a **pas de liens directs / structurels entre ces COPIL et le CA** ou le bureau.

Il n'y a pas d'administrateur référent par activité et/ou par axe stratégique. De fait, les décisions opérationnelles et stratégiques relatives à chaque projet sont prises en dehors du CA, dans les COPIL. Cette situation amène parfois un **décalage entre les activités et les réflexions** ou décisions prises en CA.

Par ailleurs, le manque de portage politique des projets par les membres du CA amène les salariées à faire plus directement le lien avec les projets et à se trouver alors en décalage avec leur mission.

Le portage des projets par les instances politiques au sein d'une association est primordial.

6.5. Le fragile équilibre entre rôle des salariés et la participation des membres

Le rôle des salariées est à la fois un rôle :

- d'animation / coordination des activités (soutien aux comités de pilotage, rédaction de compte rendus)
- de diffusion de l'information en interne et externe (Flash infos, gestion des sites web, mailing ciblé, mise en place de listes de mailing, centre de ressources, accueil du public)
- de représentation dans certaines instances et auprès de partenaires,
- et de participation parfois à des activités d'EAD_SI (présentation de soirées).

L'équipe salariée définissait également ces dernières années plus directement la stratégie de coordination de la SSI mais à partir de 2011, un comité de pilotage se met en place, issu de quelques collectifs SSI sur le territoire (parmi les 9 collectifs recensés).

Les salariés tentent de rester sur un rôle de facilitation des dynamiques mais sont aussi une force de proposition par leur dynamisme et leurs compétences. L'équilibre reste fragile puisque certains partenaires assimilent beaucoup le réseau à ses salariées (en notant qu'ils connaissent peu les membres du bureau ni les associations qui composent le réseau) et quelques associations sont gênées en interne par le portage parfois par les salariées de certaines activités de représentation¹².

Des pratiques de bonne gouvernance à améliorer

Le réseau apparaît aujourd'hui comme un réseau où les mécanismes de gouvernance interne institutionnelle sont concentrés sur le bureau et, en deuxième ligne, le CA. Or, si le principe de participation est un pilier du réseau et est recherché activement, **celui-ci se doit d'être exemplaire en termes de bonne gouvernance**. En effet, la participation ne doit pas être que consultative mais aussi **décisionnelle**, et des mécanismes et lieux de débats doivent être prévus pour donner voix et vote aux divers membres.

Il est vrai que la participation est décisionnelle à l'échelle des comités de pilotage des projets : cette pratique pourrait être étendue pour qu'il y ait plus de lieux et mécanismes de débats et de décisions sur les orientations, stratégies et modes de fonctionnement du réseau.

¹² Cette question n'a pas été posée explicitement à tous les membres: il n'est pas possible de savoir si ce ressenti est d'une minorité ou très petite minorité. Elle a été évoquée par 5 membres.

7. Une efficacité variable des activités

7.1. L'appréciation générale du RADSI par les membres

L'enquête auprès des membres permet d'avoir quelques appréciations des résultats des activités menées par le RADSI. 6,76 /10 est la moyenne globale que les répondants attribuent au RADSI (Cf. figure 14). Cette « mention AB » cache quelques disparités :

- Le plébiscite concernant le travail de l'équipe salariée est réel (9/10) et montre des résultats en terme de renforcement de compétences au sein du réseau. Il doit cependant être nuancé. Quelques membres¹³ sont gênés par l'implication des salariées dans des activités de représentation ou grand public (EAD_SI) ou considèrent que les salariées, très compétentes, ne valorisent pas toujours les actions des associations (travail parfois plus amateur). Un certain décalage se ressent entre le rythme des salariées (dans l'action et parfois l'urgence) et celui des associations (qui ont besoin de temps pour discuter en interne et d'anticipation).
- Si l'investissement des salariées est unanimement salué, plusieurs personnes estiment que ce surinvestissement traduit une faiblesse du portage « politique » du réseau. **Un manque de portage politique est ressenti.**
- **Le réseau a tenu ses promesses concernant le « renforcement des liens entre ses membres », et « le renforcement des capacités des membres » mais pour les membres « actifs » (principe de participation et non de services d'appui)**
- Le lien avec les structures non membres reste peu valorisé (5/10).
- La visibilité du réseau en région est appréciée (légitimité, visibilité) (7/10), mais une faiblesse est pointée au niveau des départements (5/10)

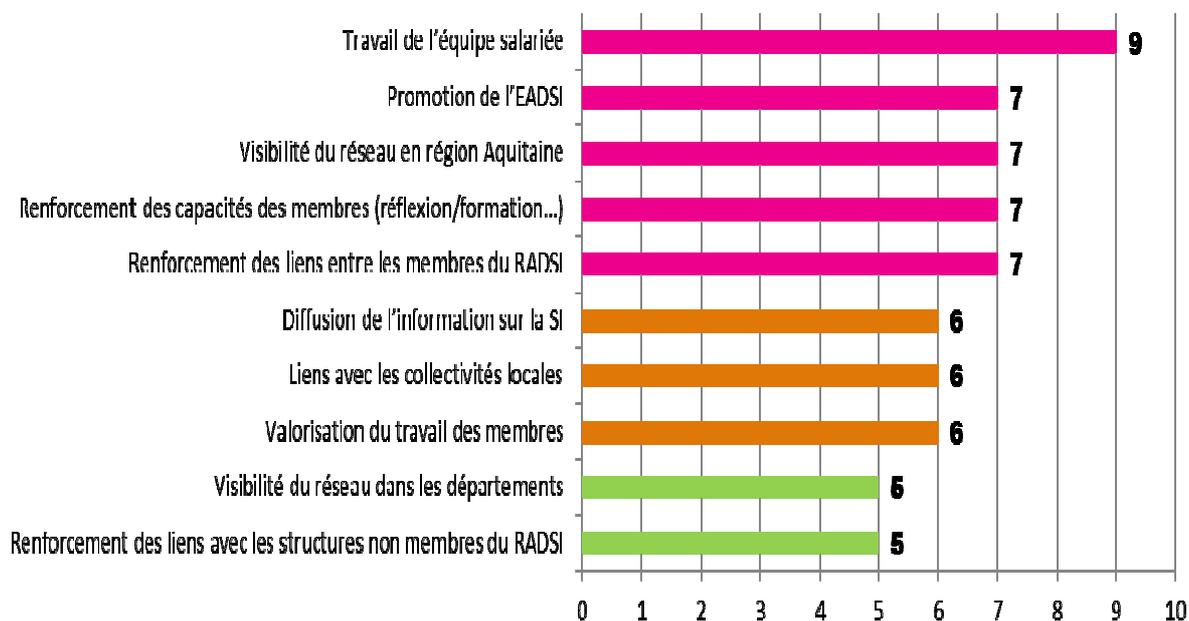


Figure 14: Appréciation des résultats du RADSI par les membres

Sources: questionnaire aux membres

¹³ Cette question n'a pas été posée explicitement à tous les membres: il n'est pas possible de savoir si ce ressenti est d'une minorité ou majorité. Elle a été évoquée par 5 membres.

7.2. Le renforcement des liens entre membres

Un des principaux résultats du RADSÍ souligné est le fait **d'avoir permis aux membres de se rencontrer** et de sortir de leur isolement. Ce résultat est souligné pour la richesse des rencontres. La majorité des membres connaît globalement les activités des autres membres, malgré parfois la distance. Des liens de confiance se sont établis entre certains membres pour échanger ou envisager des actions en commun, ici (EAD) ou là-bas (mutualisation de moyens / coordination).

Pour une minorité de répondants, le RADSÍ reste cependant **trop « passif »** et pas assez fédérateur : les liens entre associations ont des **difficultés à se concrétiser dans l'action au Sud** et les moyens ne sont pas mutualisés (pas de mise en commun de containers pour l'envoi de matériel..). Certains considèrent que ce renforcement de liens reste trop théorique car le RADSÍ ne fédère pas ses membres sur des actions concrètes communes.

Focus sur le Réseau Sénégal

Projet depuis 2008 :

- Echanges entre associations agissant au Sénégal.
- Organisations de Soirées d'EADSI en Aquitaine
- Mise en commun de moyens logistiques et coordination au Sénégal
- Informations sur le site web (page spécifique Sénégal)

Réseau ouvert aux associations membres et non membres, animé par un COPIL

Appui ponctuel des salariées (animation)

La dynamique du réseau Sénégal a réussi à soulever l'enthousiasme de divers membres et renforcer leurs liens et échanges autour d'un ancrage géographique commun. Le réseau a pu mobiliser d'autres structures non membres qui en nombre ont même été majoritaires. De fait, le réseau Sénégal (comme Burkina Faso) n'a pas forcément eu comme objectif de renforcer les liens entre membres du RADSÍ mais de façon plus globale entre associations membres ou non, travaillant sur ces zones géographiques.

Le réseau a pu également développer ses propres outils (site web et une tentative de programme à mettre en place sur l'année). Cependant la fréquentation du site web est restée faible et est aujourd'hui très faible (1 visiteur par jour).

Les liens entre quelques associations se sont renforcés sur le terrain au Sénégal (collaboration concrète, coordination) mais les membres du réseau ont aussi constaté que peu d'associations voulaient mener une action collective sur le terrain. Le réseau a perdu un peu de son dynamisme du fait de cette absence de mutualisation et coordination réelle sur le terrain.

Des actions d'EAD_SI ont été proposées et ont été menées avec succès. Leur mise en place concrète s'est avérée parfois laborieuse (en temps). Le réseau s'est avéré par ailleurs lourd à gérer et animer par un noyau restreint (entre 1 à 3 personnes) qui ont perdu au cours du temps une partie de leur motivation.

7.3. Le renforcement des capacités des membres

En termes de renforcement de capacités, les membres **apprécient les résultats** basés sur les dynamiques internes de réflexion et échanges d'expériences.

Les ateliers de relecture sont cités comme des **activités fédératrices** pour certains et qui ont contribué au rayonnement du RADSÍ. Diverses associations disent avoir amélioré leurs pratiques en termes de formulation de projets avec ces ateliers.

Le renforcement des capacités des membres dépend cependant en partie des niveaux de participation puisque ce renforcement est proposé aussi par la participation dans l'action. La moitié

des membres qui ne participent que peu ou pas aux activités du réseau, bénéficient donc moins de ce renforcement de capacités.

Pour quelques membres (6 membres dans les enquêtes), le renforcement de capacités au sein du RADSİ est insatisfaisant et n'est pas assez concret : ils attendent **plus de services de formation / appui**. Ils soulignent que l'équipe salariée n'a pas assez de connaissance des structures et de leurs besoins pour proposer des appuis adaptés, qui jusqu'à présent ont été proposés dans le cadre des projets du RADSİ.

Focus sur l'Antenne 64

Projet depuis 2004 :

- Echanges entre associations du département 64.
- Ateliers de relecture des projets
- Organisations de Soirées d'EADSİ

Réseau ouvert aux associations membres, animé par un COPIL

Appui ponctuel des salariées (animation)

La dynamique de l'Antenne 64 semble avoir amené des résultats intéressants pour les membres jusqu'à ces derniers temps. Ce rapprochement territorial est noté comme une priorité par les membres pour arriver à mener des actions et continuer les dynamiques.

L'Antenne 64 avait réussi à mener des activités régulières (rencontre sur 1 ½ journée / trimestre), animer des ateliers de relecture avec des nouveaux membres, mener des actions d'EAD_SI.

Cependant, l'antenne a souffert d'une réalité territoriale qui limite les dynamiques entre Béarnais et Basques et deux pôles sont apparus dans l'antenne.

Par ailleurs, l'ancrage territorial a été difficile (peu de lien avec les collectivités locales ou les réseaux d'autres collectifs). Certaines structures qui ont participé à l'antenne étaient moins motivées par les actions globales proposées par le RADSİ que par des actions plus issues de leur territoire.

Malgré un bon travail d'animation de l'équipe salariée, présente en appui de l'antenne, l'animation a été lourde et a reposé sur quelques personnes. Une perte d'énergie amène à craindre un ralentissement / une dissolution de l'antenne qui montre donc que son ancrage n'a pas été suffisant.

7.4. La valorisation des activités des membres et l'information

Le travail en réseau du RADSİ permet à diverses associations **plus de visibilité**, de légitimité et donne donc une nouvelle dimension à leur structure et activités. Les outils de communication permettent de **diffuser les agendas des associations** et communiquer sur leurs activités.

Quelques membres (7 dans les enquêtes) regrettent cependant que le réseau ne **porte pas plus les activités des membres**. Par exemple, le RADSİ relaie les campagnes CFSİ et AlimenTerre mais ne relaie pas les campagnes de ses membres (CCFD). La mise en lumière des initiatives des membres pourrait être plus forte.

Le RADSİ en tant que réseau mène des activités de représentation de ses membres et de leurs intérêts et a pu avoir une certaine influence auprès de partenaires institutionnels. Par exemple, le RADSİ a influencé le CR pour la création de l'appel à projet, son pilotage et amène aussi le CR à réfléchir à un nouveau dispositif d'appui aux initiatives d'EAD_SI. **Cette activité de représentation n'est pas forcément explicite** et elle semble peu connue par les membres ni valorisée.

Au niveau de la circulation de l'information, les outils créés sont nombreux et relativement classiques (site web, newsletter, mailing liste globale ou ciblée). Le site web et la newsletter étaient lourds à gérer

par les membres (initialement) et la dynamique a été reprise par l'équipe salariée, à la demande du CA, pour assurer plus de régularité et qualité. Le site Web sur le Sénégal continue à être animé par une association membre.

La fréquentation des sites Internet du RADSI est **globalement faible** : on considère en général dans l'analyse des sites web, qu'une fréquentation en dessous de 100 visites par jour pour un réseau est faible. Ce chiffre concerne les sites nationaux et peut être relativisé pour un site régional. Sur la dernière année (Fév. 2010 / 2011) le site du RADSI a eu une fréquentation de 7603 visites (20/jour), avec 4415 visiteurs uniques, avec une durée de 3 mn en moyenne. Le sous site du Réseau Sénégal a eu sur la même période 388 visites, soit une fréquentation très faible de 1/jour, avec 263 visiteurs uniques. Le site du MetisiteM a eu sur l'année 6254 visites, soit 17/ jours, 5471 visiteurs uniques. Il attire des internautes (jeunes à priori ?) bien au delà de la région Aquitaine (proportion assez importante d'origine de Paris, Lyon).

L'information diffusée par le RADSI est considérée **parfois trop affluente** : divers membres se sentent submergés et ne lisent pas les mails. Certains souhaitent recevoir une information moins exhaustive, plus limitée à leurs intérêts. **La diffusion de l'information a reçu une note moyenne (6/10).**

7.5. Les activités d'EAD_SI

Les activités d'EAD_SI (AlimenTerre / Lycéens Citoyens Solidaire / Classes du Monde / SSI / OMD / Une seule planète, les journées de l'EAD) soulèvent une certaine satisfaction et appréciation positive des résultats par les membres qui s'investissent sur ces activités: le réseau développe ces actions d'EAD_SI qui fédèrent les membres et leur permet de se **former dans l'action et aller au-delà des résultats individuels**. Le réseau permet notamment à certains membres engagés individuellement sur l'EAD-SI, **de mieux accéder aux établissements scolaires** et de pouvoir mieux échanger avec les enseignants.

Ces activités sont **un élément clé de la participation active** au réseau et permettent ainsi de déplacer la raison d'être du réseau, de la réflexion vers l'action (l'action au Nord).

Focus sur Lycéens Citoyens Solidaires (LCS)

Projet depuis 2004 :

- Animations collectives (plusieurs associations) d'EAD-SI au sein de classes de lycées.
- Echanges entre associations sur des thématiques d'EAD-SI, élaboration d'outils
- Financement des animations par les lycées / collectivités.

Projet ouvert aux associations membres et non membres, animé par un COPIL

Appui ponctuel des salariées (représentation)

Le projet LCS a été moteur pour diverses associations en termes de travail collectif et de nouvelle activité d'EAD_SI auprès du public lycéen. Cette initiative a été considérée très riche par les associations participantes, membres ou non, qui disent avoir appris à confronter leurs approches différentes (avec des valeurs communes), à établir en concertation des contenus d'animation, et appris de nouvelles techniques d'animation. Cette dynamique a créé un antécédent pour les associations qui se sont retrouvées par la suite impliquées dans des dynamiques semblables (Classes du monde ou rencontre EAD auprès des enseignants).

En termes de résultats, les membres sont partagés. Certains ont une appréciation positive du dispositif, d'autres estiment que les actions ponctuelles auprès des lycéens et enseignants ne sont pas appropriées et qu'il serait préférable de renforcer le travail auprès des enseignants, de plus les impliquer / mobiliser, et chercher à inscrire les thématiques dans les programmes. Le focus serait de donner plus une priorité à un travail vers les enseignants et établissements (projets d'écoles) que vers directement les lycéens.

Focus sur Les rencontres de l'EAD

Projet depuis 2008 :

- Organisation d'une journée collective de formation sur l'EAD-SI pour les enseignants.
- Concertation entre associations sur des thématiques d'EAD-SI
- Création d'outils et d'animation pour la journée

Projet ouvert aux associations membres et non membres, animé par un COPIL

Appui ponctuel des salariées (animation, représentation, coordination)

Le projet des rencontres sur l'EAD est apparu dans le prolongement des actions menées dans le cadre du projet LCS et grâce au partenariat développé avec la DAREIC. L'activité est appréciée en terme de concertation entre structures impliquées membres ou non, et d'enrichissement mutuel (confrontation des idées, évolution des positions de chacun). Le portage collectif permet d'atteindre des objectifs plus régionaux et d'avoir une légitimité qu'une seule association n'aurait pas (crédibilité). L'appui de la DAREIC est un résultat en soi et permet de renforcer encore la légitimité.

Les résultats sont positifs mais les enseignants sont toujours difficiles à mobiliser. L'insertion de la journée proposée dans les programmes officiels de formation des enseignants, diffusés par la DAREIC, sont des résultats en soi très appréciables.

Focus sur AlimenTerre

Projet depuis 2003 :

- Activités d'EAD-SI sur le thème de l'alimentation pendant la campagne nationale AlimenTerre
- Echanges entre associations, élaboration d'outils
- Organisation de soirées et projection des films.

Projet ouvert aux associations membres et non membres, animé par un COPIL

Appui ponctuel des salariées (animation)

L'activité AlimenTerre est une activité menée depuis de 7 ans mais qui ne fédère que peu de membres du réseau (comme beaucoup d'activités au sein du RADSIS).

La campagne AlimenTerre est jugée cependant par les associations qui y participent comme un bon outil, « clés en mains » pour mener des activités sur la thématique. Le réseau permet la coordination des activités en région, la sélection et mobilisation des films en lien avec la dynamique nationale (appui logistique). Cependant, certains membres liés à la profession agricole, soulignent qu'ils participent pour apporter leurs connaissances et rectifier aussi certains outils (documents) et messages jugés peu réalistes. Diverses sensibilités s'expriment sur les orientations de développement et l'activité permet donc des débats, avec une implication de la profession agricole.

La campagne est assimilée par les associations participantes à un tremplin pour rencontrer d'autres associations et se faire connaître également. Elle permet aussi d'initier des activités dans les lycées agricoles (public cible recherché). L'activité est appréciée par les lycées qui la trouve pertinente et en complément à leur propre dispositif d'EAD_SI.

Les difficultés rencontrées sont comme souvent en EAD_SI, en termes de résultats de mobilisation d'un public nouveau, non initié. Les résultats sont jugés par les membres consultés impliqués sur cette activité plutôt insuffisants. Les associations regrettent également que les résultats en termes de communication / relation presse soient si bas et pensent que les stratégies mériteraient d'être redéfinies (achat d'encarts / nouvelle relation avec la télévision).

Certains membres estiment aussi que la campagne prend beaucoup de temps avec une très faible rémunération pour la création d'outil pédagogique et les heures d'animation. Certaines associations se posent la question de la poursuite de leur investissement dans cette campagne face au besoin de rémunération des animateurs salariés.

Des activités à revisiter suivant les priorités et stratégies futures

L'analyse de quelques activités menées par le RADSI permet de souligner de nouveaux quelques constats :

- Les activités permettent l'échange, la rencontre et répondent ainsi bien aux attentes principales de nombreux membres (« l'échange »). Certains membres recherchent cependant dans les échanges, des appuis méthodologiques / stratégiques en lien avec leur projet au Sud (et pas simplement des échanges sur l'EAD-SI).
- Les activités sont des projets animés par des COPIL formés des membres suivant le principe de « participation dans l'action », avec un rôle plus restreint des salariées (appui ponctuel). L'animation de ces activités demande cependant une disponibilité que les associations ont du mal à maintenir et certaines activités s'essouffent. Le rôle des salariées seraient à repenser pour dynamiser les activités (par exemple pour le réseau Sénégal / l'antenne 64)
- Les activités sont ouvertes aux associations membres et non membres ce qui permet d'impliquer un nombre plus important de structures et permet à certaines associations de se rapprocher du RADSI et de mieux le connaître avant d'y adhérer. Cependant, il apparaît nécessaire de valoriser également l'adhésion au réseau (quels avantages d'être membre ?). Les niveaux de cotisation ne sont pas élevés et ne sont pas des freins à l'adhésion. Si le RADSI développe des services, ils devraient accessibles prioritairement aux membres.

8. Les attentes pour le futur

8.1. Les premières suggestions des membres

L'évaluation a été l'occasion d'exprimer quelques perspectives pour le futur. Comme déjà mentionné, certaines priorités apparaissent pour les membres :

- Le **rapprochement vers le niveau local** demeure une aspiration forte des membres. Avant tout pour des motifs « logistiques » (la proximité géographique facilite la participation), mais aussi pour être plus proche de leurs préoccupations, dynamiques locales et partenaires territoriaux
- Des attentes fortes concernent le **plaidoyer**, sans que cela se traduise pour autant par le besoin d'une identité plus militante : le domaine du plaidoyer reste à définir (plaidoyer avec des campagnes publiques ou mission de présentations des ASI ?)
- Une ouverture est recherchée vers **d'autres acteurs et secteurs** (ESS) pour de nouveaux partenariats
- Le souhait est exprimé de développer des services d'appui aux membres sur les projets au Sud (appui logistique, méthodologique..) même si l'orientation sur l'EAD_SI reste confirmée.

8.2. Les orientations souhaitées par les partenaires

Les diverses collaborations amènent les partenaires également, en lien avec leurs priorités, à formuler certaines recommandations ou souhaits pour le futur

Pour le CR, les enjeux pour le RADSI pour le futur pourraient être les suivants :

- Élargir le nombre d'associations membres, avoir des membres issus des divers départements.
- Accompagner une certaine **professionnalisation des ASI**. Renforcer notamment l'appui méthodologique aux associations pour la recherche de financements nationaux ou internationaux (pour cela le RADSI devrait avoir du personnel qui connaît bien les processus de recherches de financements et parle anglais / espagnol). Assurer une **veille juridique et financière pour les associations**.
- Inciter et accompagner la mutualisation entre les associations notamment pour la **formulation de projets en commun** (peu de projets sont formulés en consortium)
- Continuer à inciter les associations à mener des actions d'EAD_SI et développer de nouveaux **projets d'EAD_SI vers les publics jeunes**
- Participer à la réflexion du CR sur un nouveau dispositif d'appui aux initiatives d'EAD_SI

Pour la DRJSCS, le RADSI pourrait continuer à s'insérer sur des thématiques de jeunesse et partager son expérience de réseau avec d'autres collectifs associatifs :

- Porter un thème de réflexion auprès de ses membres sur **l'implication des jeunes** dans les dynamiques de SI, sur le renouvellement des associations et la place faite aux jeunes
- Être l'interlocuteur pour les associations pour la mise en place des **nouveaux dispositifs de service civique de SI**.
- Représenter le secteur de la SI dans les instances de la CPCA. Apporter l'expérience du RADSI pour enrichir les échanges sur les approches des divers réseaux sur la vie associative (dominée en Aquitaine par les associations sociales / sportives). La façon dont le RADSI travaille peut interpeller l'ensemble du champ associatif.

Pour la DAREIC, les activités du RADSI devraient se développer au sein des établissements :

- Développer des **actions d'EAD_SI régulières** (pas ponctuelles) peut-être vers le primaire (extension des « Classes du Monde ») et avec une **couverture dans les départements**
- **Appuyer les établissements** dans leurs projets de SI (réflexion) et pour monter des dossiers de financement

- Poursuivre la formation des enseignants et sensibiliser les chefs d'établissements pour qu'ils puissent mieux orienter l'information vers des personnes ressources sensibilisées.

Pour la DDCSPP 40, les enjeux sont de déployer une activité sur le département en appui aux dynamiques existantes :

- Favoriser la **mutualisation de l'information** et les échanges entre les associations du département et offrir une **formation permanente aux dirigeants** (administrateurs), salariés et bénévoles des associations de SI
- Appuyer le collectif ResiLandes, seul collectif local, et pérenniser sa dynamique

Pour le service Éducation de la Mairie Pessac, les enjeux sont de faciliter la participation sur les activités d'EAD_SI :

- Rechercher comment mobiliser des enseignants peu sensibilisés
- Travailler sur des temps de périscolaire auprès des enfants et du personnel encadrant (comme pour le DD et les agendas 21).

9. En conclusions, le RADSI à la croisée des chemins ?

9.1. Les forces du RADSI en 2010

En résumé, l'évaluation montre divers aspects positifs, qui sont **les forces du réseau** aujourd'hui :

- Le réseau cherche à garder **une cohérence de valeurs**. L'acte d'adhésion est soumis au partage de certaines valeurs (celles de la Charte du CRID) qui met en avant le besoin de construire les actions de coopération sur des principes de partenariats réciproques et respectueux, et de mener des actions d'EAD_SI pour faire évoluer les relations Nord-Sud. Les membres se **reconnaissent globalement** dans ces valeurs qui sont « **un pré-requis** » au réseau.
- La majorité des membres du réseau **approuvent également les missions de réseau** : la rencontre entre associations, l'échange de pratiques, la valorisation du travail des membres, la promotion de l'EADS-SI. La rencontre d'autres associations de SI reste une attente principale des membres.
- Le réseau amorce un **ancrage progressif régional / local**, vers les divers départements, avec plus de 35% des membres en dehors du département de la Gironde. Les membres éloignés participent aussi à certaines activités et temps forts du RADSI menés en Gironde, même si un plus grand ancrage local et proximité géographique est souhaitée pour faciliter la participation.
- Le réseau est **visible, connu et reconnu en Aquitaine par les institutions** en lien avec le secteur comme un réseau associatif **historique, légitime et dynamique**. Il est apprécié par ses partenaires régionaux pour son rôle fédérateur, sa capacité à représenter les ASI, sa légitimité pour établir des partenariats au niveau régional.
- En interne, un **noyau actif** très impliqué donne vitalité au réseau. Une **trentaine de membres** sont impliqués / très impliqués dans les instances et les activités et contribue à donner visibilité au réseau. Le bureau a un rôle fort pour le pilotage de la structure et de l'équipe salariée.
- L'équipe salariée est reconnue et appréciée pour son implication et ses compétences en interne comme en externe. Elle facilite le montage des partenariats pour les diverses activités.
- De **nouvelles missions et champs de travail** apparaissent dans les débats, ce qui ouvre des possibilités et est dynamisant pour le futur : l'engagement sur des activités de plaidoyer, l'ouverture vers l'ESS et les acteurs de la solidarité « locale », la recherche de complémentarité avec les acteurs du Développement Durable et de l'Education Au Développement Durable.

9.2. Les faiblesses du réseau

Certaines faiblesses du réseau existent cependant:

- La majorité des associations membres ne sont pas des relais de structures nationales (comme à la naissance du premier collectif) mais des associations très locales, sans salariés, qui ont de fait des **moyens limités en ressources humaines et disponibilité**, n'ont pas de prétention régionale dans leur projet, et sont souvent peu présentes sur l'EAD_SI.
- Le réseau a grandi mais certaines structures en sont aussi parties ne trouvant pas ce qu'elles y cherchaient, ou ne pouvant pas répondre aux engagements de participation.
- Même si la majorité des membres pense que les actions sont adaptées aux attentes des membres, un **tiers exprime plus directement** d'autres besoins et plus particulièrement d'une **mission d'appui, de services aux membres**, plus active (au-delà de la mise en réseau).
- L'action au Sud reste le cœur des projets de 75% des membres alors que le RADSI a pris depuis 2000 une option particulière de promotion de l'EAD_SI. Sans remettre en cause l'importance de l'EAD_SI, certains membres (diversifiés, plus ou moins ancien au sein du réseau, structures locales comme relais) attendent un **appui pour leurs actions de terrain au Sud** (pour épauler la réflexion, la mise en œuvre, la recherche de mutualisation, etc.)
- Le rapprochement des territoires est considéré prioritaire pour les ASI (membres / non membres) et la mise en place des antennes est jugée parfois **pas assez volontariste**. Cependant, les

antennes locales qui existent s'essoufflent et n'ont pas un fort ancrage local (des divisions géographiques en sous-groupes existent au sein des antennes).

- La **visibilité locale / départementale du RADSI est limitée**, et des associations de SI non membres mais impliquées dans des moments tels que la SSI, connaissent peu le réseau. Certains partenaires locaux dans les départements **sont mitigés sur leur relation au RADSI** du fait de son éloignement des territoires et son travail d'animation local jugé restreint.
- Malgré un principe de participation fort au sein du réseau, **plus de la moitié des membres ne participe que peu, ou pas du tout**, aux activités. Les raisons de la non-participation renvoient au problème de disponibilité, un certain essoufflement dans le temps, l'éloignement ou parfois un désaccord. Le principe de participation dans l'action qui a été jusqu'à présent un pilier du réseau, n'est **plus le ciment** pour tous les membres.
- La relation au RADSI reste **individuelle** et non de structure, ce qui ne favorise pas la continuité.
- En interne, le RADSI n'a pas développé des mécanismes de gouvernance pour s'adapter à cette croissance et faciliter la participation des membres. Il n'y a pas de collèges pour mieux tenir compte de l'hétérogénéité des membres, et **peu de lieux de débats stratégiques et mécanismes participatifs décisionnaires**.
- Les activités sont pilotées par les divers membres sans liens direct avec les instances du RADSI : il n'y a pas **de portage politique par le CA des projets**.
- Certains membres (une minorité) ressentent un certain manque de valorisation de leurs actions ou questionnent la possible concurrence entre le réseau ou les associations (sur la valorisation des actions, pour les financements, etc.)
- Malgré la diversification croissante des fonds, un questionnement apparaît sur **la dépendance aux financements du CR** et les risques qu'elle présente en cas de changements de priorités du CR, et en termes **d'indépendance** du réseau.
- Les nouvelles thématiques en débat montrent des différences de position entre les membres, voire des différences d'approche. Le plaidoyer suscite une certaine réticence de certains, mais enthousiasme d'autres membres. Certains souhaitent une ouverture vers les acteurs de la solidarité locale et l'ESS, d'autres soulignent le risque d'accroître l'éparpillement des projets. Ces oppositions ne sont pas des faiblesses en soi mais soulignent des besoins de débats.

9.3. Les nouveaux enjeux du contexte

L'évolution du contexte local comme global présente des opportunités ou des menaces pour le RADSI, avec les enjeux suivants :

- Les projets de coopération décentralisée, peu nombreux au démarrage du RADSI, se sont développés et ont entraîné la création dans les régions de structures multi-acteurs. Ces structures, créées en parallèle aux réseaux préexistants associatifs, et parfois à leur initiative, comme pour Cap Coopération en Aquitaine se développent dans de nombreuses régions de France avec l'appui en général des CR. Le MAEE incite également à la structuration de ces collectifs régionaux multi-acteurs et leur maillage en apportant des financements. La création de plateformes multi-acteurs **amène à questionner cependant le rôle spécifique des divers réseaux et leur complémentarité / concurrence sur un même territoire**.

Cap Coopération, plateforme multi-acteurs en Aquitaine et le RADSI, réseau associatif, apparaissent aujourd'hui à la fois comme des structures avec leurs spécificités, mais aussi de fait des **structures en concurrence**. En externe, les deux structures ont un **même financeur principal** (le Conseil Régional) dont certains représentants (au niveau des services techniques) évoquent le souhait d'une éventuelle fusion entre les divers dispositifs.

En interne, certains membres du RADSI **confondent les deux structures**, et certains voient dans Cap Coopération les services qu'ils attendent du RADSI. Le lien avec le RADSI, qui est membre fondateur de Cap Coopération, n'est pas valorisé. La recherche de partage des missions entre Cap Coopération et le RADSI amène celui-ci à relayer à Cap Coopération ses activités d'appui aux projets de terrain au Sud (tel que les ateliers de relecture de projets)

alors que certains des membres du RADSI réitèrent leurs demandes d'appui sur ces aspects.

Il apparaît donc important pour le RADSI **d'afficher une identité claire et spécifique face à Cap Coopération, pour ses partenaires comme en interne pour ses membres.**

- Le développement de l'EAD_SI pour les milieux scolaires est favorisé par la directive de 2006 de l'Education Nationale mais n'est pas obligatoire. Parallèlement, **les thématiques de DD prennent une longueur d'avance** en s'inscrivant directement dans les programmes officiels et entrent plus facilement dans les établissements scolaires.

Des acteurs et réseaux spécifiques se structurent sur les thématiques de DD et les collectivités définissent leurs « agendas 21 ». Certains financements sont apparus pour faciliter des activités d'éducation au développement durable et diverses associations en bénéficient notamment en se professionnalisant (emploi de salariés).

Il apparaît de fait une **certaine concurrence** entre activités d'éducation à la solidarité internationale versus éducation au développement durable : les établissements scolaires sont très sollicités pour des interventions et il y a peu de financements.

La SI est un pilier et une composante du DD mais très souvent, les approches DD sont plus tournées sur les **aspects environnementaux** au détriment des réflexions sur les aspects sociaux et les besoins de solidarité.

Les liens entre acteurs et dynamiques d'éducation au développement et éducation au DD restent à consolider et **le RADSI aurait intérêt à rechercher une synergie avec les réseaux de DD** qui peuvent faciliter des actions d'EAD_SI en milieu scolaire.

- Les **préoccupations financières sont importantes** pour certaines associations, dans un contexte de concurrence accrue pour des financements publics et privés.

Les restrictions budgétaires des collectivités et acteurs publics et des dispositifs d'appui aux associations entraînent une **concurrence accrue pour les financements des projets** de SI.

Parallèlement, les sollicitations de dons du grand public sont également en croissance (développement des sollicitations par mails / téléphone / courrier etc.) et des structures nationales ont investi les territoires en créant de fait une nouvelle concurrence avec des structures locales. Certains acteurs se tournent vers les entreprises et fondations privées

Les préoccupations des associations ayant des postes salariés sont aussi de viabiliser les emplois. Certaines associations demandent une **rémunération** ou compensation pour participer aux activités, notamment pour couvrir leurs frais de structure.

Certains acteurs de SI locaux se positionnent également pour solliciter des bailleurs nationaux / internationaux et ont des demandes d'appuis dans la recherche de ces nouveaux financements.

Le RADSI pourrait avoir intérêt à **prendre en compte les préoccupations de ses membres sur les aspects financiers** et développer une réflexion interne sur les possibilités / opportunités (ou non) de rémunération de ses membres pour certains services, ou mener des réflexions sur les possibilités de **mécénats pour la SI**, leurs conditions et les nouvelles stratégies d'alliances.

- La montée de la pauvreté en France, du chômage, de l'exclusion, de la marginalisation de certaines populations, remet en lumière les besoins de solidarité au niveau local. Les acteurs et dynamiques de la solidarité internationale sont aussi **questionnés sur leur engagement dans leurs propres territoires.**

Les acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire développent au niveau local des initiatives de solidarité qui font échos aux initiatives portées par les ASI. Les échanges de pratiques entre acteurs de l'ESS et de la SI peuvent être constructifs pour l'ensemble des acteurs. De plus, certaines structures se reconnaissent à la fois dans l'ESS et la SI (associations faisant de l'EAD-SI et de l'éducation à l'ESS, structures en lien avec le commerce équitable).

Les politiques actuelles de contrôle et limitation des migrations remettent sur la table les débats sur les droits des migrants, et certains voient dans les politiques de co-développement des réponses plus constructives que répressives pour la régulation des mouvements migratoires et un thème de travail pour les ASI. Parallèlement, les acteurs de la SI connaissent parfois des difficultés pour accueillir en France leurs partenaires (refus de visas) et se sentent directement interpellés par ce débat sur le contrôle des migrants.

Les liens avec les acteurs de l'ESS et les OSIM apparaissent porteurs et **le RADSI aurait intérêt à rechercher une synergie avec ces secteurs** qui peuvent faciliter le rayonnement et l'ancrage territorial.

- Enfin, certaines associations de SI connaissent un vieillissement de leurs bénévoles et s'interrogent sur le renouvellement de leurs membres notamment dans leurs instances.

Une réflexion surgit pour de nombreuses ASI sur les mécanismes pour **mieux favoriser l'implication de jeunes** dans leurs instances.

De nombreuses associations (tout secteur, au delà de la SI) partagent ce constat de difficile implication des jeunes au sein des structures (notamment des Conseil d'Administration) et se questionnent sur les nouvelles formes d'engagement des jeunes.

Le RADSI pourrait avoir une opportunité de mener des réflexions transversales avec d'autres réseaux associatifs sur la thématique de « l'engagement des jeunes » et « les nouvelles formes de militance ». (Cf. annexe 7 : références bibliographiques).

La fin d'un cycle

Tous les réseaux suivent un cycle de mise en place / vitesse de croisière / nouvelle évolution.

Il semble, au regard des résultats de l'évaluation, qu'après une période de mise en place, puis consolidation et déploiement de ses activités, le **RADSI soit aujourd'hui à un tournant de son existence et que des évolutions** soient à envisager.

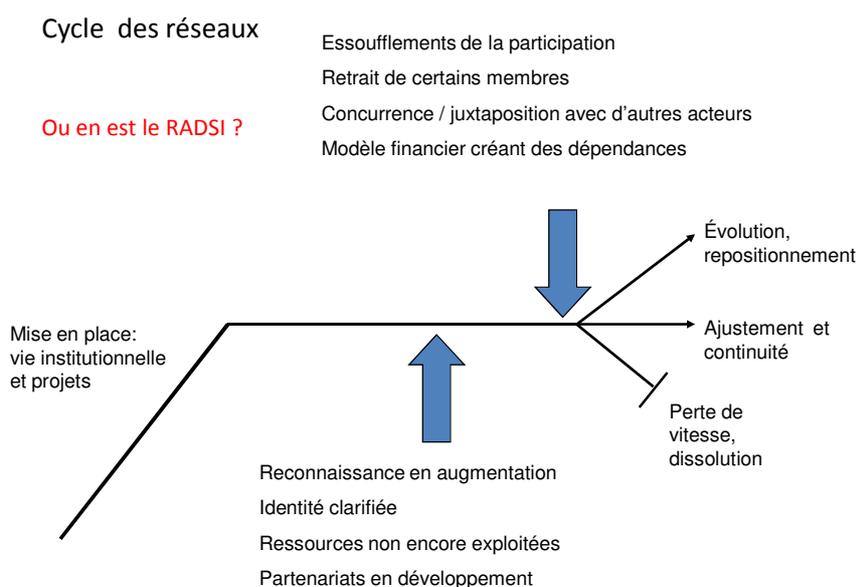


Figure 15: Cycle du RADSI

9.4. Les principaux questionnements pour la réflexion stratégique

L'évolution du RADSİ, l'analyse de ses forces et faiblesses et des enjeux du contexte, met en évidence les défis suivant en termes de réflexion stratégique :

- Un besoin de préciser et faire évoluer la mission du RADSİ
- Un besoin de revisiter la fonction du RADSİ en tant que réseau
- Un besoin de repositionner le principe de participation et l'ancrage sur le territoire
- Un besoin de renforcer la gouvernance

PARTIE III: REFLEXIONS STRATEGIQUES ET PROSPECTIVES

Pour cette évaluation, une réflexion stratégique a eu lieu suite au diagnostic, au cours de deux ateliers avec les membres du RADSİ les 2 avril 2011 à Talence et 8 avril 2011 à Pau, et lors d'une réunion de travail téléphonique le 15 avril avec les membres du COPIL pour faire le point sur les ateliers.

Les ateliers ont été préparés et animés dans le cadre de cette évaluation, à partir des principaux questionnements issus du diagnostic.

Les principaux éléments de cette réflexion stratégique sont présentés dans ce chapitre, ainsi que les questionnements qu'ils soulèvent sur lesquels la réflexion et les débats devront se poursuivre.

D'autres éléments sont mis en perspective, en lien avec des retours d'expérience d'autres réseaux semblables au RADSİ (CASI de Bretagne, CADR) et des enjeux du contexte.

Des recommandations sont proposées au niveau stratégique et méthodologique.

1. La finalité du RADSI

1.1. L'amélioration des pratiques et le changement des relations Nord-Sud

Les ateliers réalisés ont permis aux participants d'échanger pour préciser la finalité du réseau. Cependant, dans les faits, les membres du RADSI ont surtout exprimé leurs attentes / leurs visions des missions que devraient réaliser le RADSI (... les objectifs particuliers, les changements que le réseau doit impulser), et ont été plus réservés pour évoquer au-delà de ces missions, la finalité du réseau et de ses missions (...ce à quoi le réseau cherche à contribuer, les impacts recherchés).

Le temps a forcément été trop court pour approfondir les réflexions et cette dimension de « finalité » apparaît un peu moins tangible, plus délicate peut être à formuler.

Il apparaît cependant, des éléments sur les objectifs spécifiques du réseau et les résultats attendus:

- ☞ Le souhait de contribuer à **améliorer les pratiques des membres** dans leurs actions de solidarité internationale (sur leurs projets de terrain au Sud ou sur les actions d'EAD-SI) et **les rendre plus efficaces et efficientes** (économie de moyens, mutualisation).

Ceci amène les membres à souhaiter que le RADSI développe des missions pour :

- Faciliter les échanges d'expériences,
- Favoriser la mutualisation de moyens pour réaliser ensemble des actions, des ateliers de réflexion sur le développement
- Offrir des services d'appui (formation, centre de ressources)

- ☞ Le désir de faire **évoluer les mentalités sur les relations Nord-Sud** et faire prendre conscience de **l'interdépendance** et des **besoins de solidarité**.

Ceci amène les membres à souligner l'importance de

- Mener des actions d'EAD-SI auprès des jeunes notamment
- Et, pour certains, souhaiter que le réseau développe des missions de plaidoyer (« plaidoyer » étant défini ici comme l'ensemble des actions de communication tournées vers certains décideurs pour revendiquer, influencer des choix ou positionnements en faveur d'une cause d'intérêt publique)

Une autre mission a été évoquée très clairement : celle de **représentation** des membres, pour défendre leurs intérêts et les rendre visibles notamment auprès de financeurs. Cette mission n'est pas en lien direct avec les deux objectifs spécifiques évoqués mais est transversale : elle doit aider les membres à exister et développer leurs actions.

1.2. Recommandation 1: poursuivre la réflexion sur la finalité

La réflexion sur la **finalité** n'est pas encore « aboutie » et doit être poursuivie. C'est bien elle qui déterminera et structurera **les missions à mettre en œuvre** pour que les activités soient cohérentes et complémentaires.

La réflexion sur la finalité est primordiale pour permettre au RADSI de renforcer son identité en interne comme en externe, donner vie et force au réseau, mais aussi pour **éclairer les choix à faire sur les missions à mettre en œuvre**. En effet, ces choix ne doivent pas dépendre simplement des propositions de tel ou tel membre, mais être en lien direct avec les objectifs, les résultats que souhaite avoir le réseau. D'où l'importance de cette réflexion stratégique partagée, participative.

Par exemple, la réflexion pour choisir si la mission du réseau est de mener ou non des actions d'appui aux membres, doit prendre en compte la finalité : si celle-ci est d'améliorer les pratiques de partenariats des membres, un appui méthodologique ou un appui à l'analyse et la réflexion sur ces thématiques de « partenariat » serait cohérent.

De même pour le plaidoyer, si la finalité est aussi de contribuer à faire évoluer les positionnements pour avoir des relations et des politiques Nord-Sud plus solidaires et durables, une mission sur le plaidoyer serait cohérente.

1.3.Recommandation 2: une finalité qui doit être en lien avec les valeurs

Cette réflexion sur la finalité doit prendre en compte **les valeurs** que le réseau défend. Jusqu'ici, le réseau a affirmé ses valeurs en montrant son attachement à la charte du CRID (un « pré-requis » qui semble faire consensus parmi les membres), et par sa propre charte sur l'EAD (qui fait cependant moins consensus en interne). Il doit **traduire maintenant ses valeurs** et ses propres réflexions en **finalité globale recherchée** par le réseau.

Les valeurs de la charte du CRID mettent en avant :

- ☞ *Un engagement à soutenir là-bas des initiatives locales qui visent à augmenter la production, les services, l'organisation, l'autonomie des populations concernées, mettre en place des partenariats durables, légitimes,*
- ☞ *Un engagement ici à sensibiliser pour instaurer plus de relations de réciprocité et partenariat dans les projets de SI,*
- ☞ *Un engagement à agir ensemble ici pour sensibiliser les jeunes, pouvoirs publics pour infléchir certaines politiques*

La finalité qui découle de ces valeurs pourrait donc se formuler autour du souhait de « **Contribuer aux initiatives locales de développement grâce à des partenariats concertés, et favoriser des échanges et politiques Nord-Sud plus solidaires et durables** ».

Le retour d'expériences d'autres réseaux qui sont nés aussi du CRID montre que ces réseaux ont également intégré les valeurs du CRID dans leur positionnement et ont élaboré leur propre charte qui reprend ces valeurs du CRID. Ils n'ont pas forcément exprimé directement non plus une « finalité de leur réseau » mais montrent des objectifs spécifiques qui reprennent leurs valeurs, et, avec des variantes, la finalité telle que formulée ci-dessus :

- Pour le CASI Bretagne. Les objectifs spécifiques du réseau sont de **faire prendre conscience des interactions Nord-Sud**, et de **contribuer à des relations de coopération et des politiques plus solidaires et concertées**. Il développe donc des **missions de représentation pour faire connaître et valoriser l'expertise des membres** sur les thématiques de solidarité internationale, et des missions de plaidoyer pour leur permettre de participer aux débats sur le développement ici et -là-bas.
- Pour le CADR, les objectifs du réseau sont de **favoriser des actions de solidarité internationale basée du des partenariats concertés**, et **faire prendre conscience des interactions Nord-Sud** et du besoin de solidarité. Il développe des missions pour **aider les associations membres à se structurer** et **mener des actions collectives de plus grandes ampleur**, des **missions pour les renforcer**, et des **missions de représentation** pour relayer leurs actions et donner une plus grande visibilité à leurs pratiques sur le terrain, à leurs actions d'EAD-SI, ou à leurs actions de plaidoyer.

Il apparaît aujourd'hui important pour le RADSI de questionner ses membres sur cette finalité à partir des valeurs de la Charte du CRID, et particulièrement sur l'aspect « engagement » au Nord : le RADSI et ses membres ont-ils comme mission de favoriser **des échanges et politiques Nord-Sud plus solidaires et durables** ?

1.4. Recommandation 3: une finalité qui tient compte des enjeux

La réflexion des membres sur la finalité du réseau doit prendre en compte également **les enjeux du contexte**. Il apparaît par exemple stratégique d'affirmer une identité associative qui différencie bien le RADSI de la plateforme multi-acteurs, notamment par un **aspect engagé** (porteur des valeurs du RADSI, non neutre), et parallèlement qui puissent trouver **des synergies avec d'autres réseaux positionnés sur le DD** pour inscrire les activités d'EAD_SI au sein de celles de DD.

De même, si la finalité s'inscrit également sur la volonté de faire évoluer les politiques Nord-Sud, cette identité du réseau permettra **de tisser de nouveaux liens** avec les acteurs mobilisés autour du thème des migrations et de l'ESS. L'ouverture vers les acteurs du Commerce Equitable et de Consommation responsable est alors plus facile.

2. Les fonctions du RADSI

2.1. Les fonctions du réseau : le réseautage mais aussi l'appui aux membres

Au niveau de la réflexion sur la nature / les fonctions du réseau, les ateliers ont mis en relief deux aspects :

- ☞ L'attachement des membres à la **dynamique de réseau** et à l'échange / la rencontre entre membres. Ceci confirme bien la **fonction du RADSI de « mise en réseau »**.
- ☞ Des demandes en parallèle d'appui aux membres. Ceci confirme le diagnostic et le besoin de faire évoluer la nature du réseau également pour une ouverture à une **nouvelle fonction complémentaire de services** aux membres.

Les besoins d'appui formulés sont divers suivants les membres (hétérogènes dans leur action sur les terrains mais aussi dans leur propre dynamique et réflexion sur la solidarité internationale). Ces demandes d'appui sont exprimées pour :

- Faciliter la mise en relation
- Promouvoir la mutualisation de savoir faire, de connaissances et de moyens
- Faciliter la recherche de complémentarité sur des projets concrets
- Faciliter la mise en commun de moyens matériels, appui logistique
- Animer des réflexions sur les stratégies de développement
- Pour certains, proposer à terme une action collective (plaidoyer)

Ce dernier élément peut signifier développer une fonction d'action collective.

2.2. Recommandation 4: prendre en compte la demande de services

La demande de services d'appui n'est pas « révolutionnaire » en soi mais est **importante à intégrer** pour le RADSI qui jusqu'à maintenant montrait une certaine réticence à se positionner comme un centre de ressources ou de « services d'appui » à ses membres préférant plutôt s'affirmer comme un facilitateur de dynamiques collectives portées par les membres. Cependant :

- ☞ La « participation dans l'action » autour des dynamiques de réseau n'est pas le ciment pour toutes les associations, et certaines, notamment celles qui participent moins à l'EAD-SI, considèrent que ce qui les relie au réseau est l'appui que le RADSI peut leur apporter.
- ☞ Toutes les associations n'ont pas la même dynamique et certaines, pour pouvoir « participer dans l'action » ont besoin au préalable d'appui à la réflexion, d'appui méthodologique etc.
- ☞ Des services d'appui ne sont pas forcément individuels **et** peuvent être conçus dans des dynamiques collectives : en animant et facilitant les échanges entre membres, en proposant des travaux collectifs etc. Services et dynamiques collectives sont possibles.
- ☞ Il n'est donc pas incompatible de mettre en œuvre une fonction de « mise en réseau » d'un côté et de « services aux membres » de l'autre : au contraire, ces fonctions peuvent être tout à fait complémentaires pour atteindre les objectifs du réseau. Il importe surtout que les services rendus, soient cohérents avec la finalité du réseau.

2.3. Recommandation 5: considérer diverses fonctions du réseau

La plupart des réseaux, en se développant, diversifient leurs fonctions pour mieux répondre aux attentes de leurs membres dans leur diversité, et atteindre leurs objectifs en tant que réseaux. Les retours d'expériences des réseaux régionaux de SI illustrent divers éléments :

- Le CADR assume essentiellement 2 fonctions : celle de mise en réseaux (les membres du CADR sont incités à se regrouper via des collectifs thématiques et géographiques), et celle de services aux membres en aidant les collectifs à définir leur programmation annuelle, à rechercher des financements, en facilitant des formations et des outils pédagogiques pour l'EAD-SI, et en cherchant à relayer / communiquer sur les actions des membres. Le CADR

assume également ponctuellement une troisième fonction d'action collective en coordonnant directement la SSI sur le département du Rhône.

- Le CASI Bretagne assume moins directement la fonction de mise en réseau ou de services aux membres car elle agit dans un territoire avec divers collectifs locaux dans les départements : ce sont eux qui assument les fonctions d'appui et formation des membres dans une relation de proximité jugée plus efficace. Le CASI Bretagne se positionne alors comme une structure régionale (à laquelle adhèrent les collectifs) qui développe une fonction de services pour la représentation et la communication (relayer, faire connaître) et une fonction importante d'action collective pour mener des missions de plaidoyer.

D'autres réseaux régionaux comme Graine d'Aquitaine (réseau unissant les acteurs de l'éducation au Développement Durable) ont développé une fonction de services à leurs membres en se donnant comme missions non seulement d'organiser des formations pour les membres mais aussi de mobiliser des financements régionaux pour financer des animations réalisées par ses membres. Les associations sont en général des structures avec des salariés, et connaissent des difficultés à trouver des appuis financiers pour viabiliser ces emplois. La fonction de services du réseau régional a pour objectif de favoriser la création d'emploi dans ces associations (« professionnalisation »).

Certains comme le CRID, considèrent également qu'il est important au sein d'un réseau d'avoir à la fois une fonction de services en interne pour renforcer les membres, et une fonction d'action collective pour renforcer la cohérence entre les membres.

Le RADSI peut bien être un réseau à la fois de participation et de services à ses membres, et éventuellement d'action collective.

2.4. Recommandation 6: développer des services d'appui complémentaires à ceux offerts par Cap Coopération

Positionner le RADSI sur certains services ne signifie pas concurrencer Cap Coopération ou d'autres structures qui offrent des formations ouvertes aux associations, mais au contraire chercher des complémentarités :

- Le RADSI pourrait développer une mission d'identification des besoins de formation de ses membres et travailler avec Cap Coopération (en tant que membre cofondateur et actif) à mettre en place ces formations. Il peut également veiller à ce que les formations offertes répondent à certains cahiers des charges.
- Il peut également assurer une veille des formations offertes en Aquitaine (Cap Coopération / CRESS / autres réseaux associatifs / acteurs du Développement Durable) et au niveau national (Coordination Sud / Educasol / F3E etc.) et des dispositifs pour faciliter leur financement et l'accès à ces formations pour les membres. Ce rôle est en parti assuré déjà par Cap Coopération mais le RADSI peut chercher à s'assurer de la bonne communication vers ses membres et leur représentation.
- Il peut développer en interne des missions d'animation / de capitalisation d'expériences sur certaines thématiques en apportant des outils structurants (clés d'analyse, trame de questionnements) pour dynamiser les échanges d'expériences. Il maintient ainsi des appuis et formations collectives et non individuelles.

3. L'ancrage territorial

3.1. L'ancrage territorial et le besoin de proximité

Le diagnostic souligne que même si la distance géographique n'est pas le seul critère explicatif de la non-participation, la proximité facilite cette participation. Lorsque la distance géographique est importante, ce sont alors surtout les associations les plus engagées dans le réseau qui vont participer. Les échanges par Internet peuvent être utiles mais ne sont pas suffisants, les rencontres humaines sont nécessaires, d'où un besoin de proximité.

Il est suggéré de développer une antenne de proximité dans tous les départements tout en soulignant que parfois, il y a également des divisions dans les départements et que des antennes sous-départementales pourraient être préférées.

Certains proposent que le réseau soit plus « volontariste » et dédie plus de moyens humains et financiers pour mettre en place et animer les antennes.

Les missions attendues au sein des antennes (dans le cas du 64) seraient les mêmes que celles du RADSI : favoriser les rencontres / faciliter les échanges / organiser des actions collectives (d'EAD-SI par exemple) mais aussi représenter au niveau local mais aussi régional les associations. Le RADSI en tant que réseau régional (au delà de l'Antenne) pourrait assumer le rôle de représentation de l'antenne et de ses membres dans la sphère régionale ou parfois aussi locale.

Certaines associations mentionnent que le RADSI au niveau régional pourrait assumer un rôle de représentation notamment auprès de mécènes et financeurs qui sont eux-mêmes structurés à un niveau supra-local, régional, d'où l'intérêt d'un appui régional.

3.2. Recommandation 7 : animer plus directement les antennes

La réflexion sur les antennes doit amener à repenser également **le rôle du RADSI en tant que réseau régional face aux dynamiques propres des antennes** / et le rôle des salariées du réseau régional au côté des associations des antennes.

Certains proposent en effet que le réseau soit plus « volontariste » et dédie plus de moyens humains et financiers pour mettre en place et animer les antennes. « Être plus volontariste » dans la mise en place des antennes peut se traduire par **mandater les salariées pour renforcer les antennes** (en cohérence avec la finalité recherchée / les objectifs du réseau / le choix de développer une fonction de services). Actuellement, les salariées ne se sentent pas légitimes pour provoquer les échanges entre associations et restent dans une position d'animation des dynamiques initiées par les membres. Or, en apportant des services d'appui plus volontaristes, elles pourraient dynamiser les échanges d'expériences entre associations de l'antenne, animer les rencontres, aider les membres à trouver des intérêts communs et points de rencontre. Cela ne signifie pas se substituer aux dynamiques propres des associations locales mais bien faciliter leur mise en réseau, dans le respect d'un mandat pour la finalité recherchée.

Il apparaît nécessaire de définir quelques activités fédératives au niveau des antennes qui mobilisent les membres malgré leurs diversités : un travail d'animation peut aider à trouver ces intérêts communs et définir un plan d'action annuel. Les retours d'expériences d'autres réseaux régionaux montrent que le CADR fait auprès de ses collectifs justement un travail d'appui pour définir leur programme annuel tout en les aidant à rechercher des appuis financiers ou logistiques pour ces actions (et les négocier auprès des acteurs locaux). Ces collectifs ne sont pas des antennes territoriales mais des collectifs thématiques, mais un parallèle peut être établi.

La mise en place d'une permanence régulière dans les antennes, avec la présence d'un animateur régional peut aider une antenne à développer ses activités et amener les membres à se réunir plus spontanément (ou contacter par téléphone lors de cette permanence). Il peut être intéressant de l'envisager lorsque l'antenne semble avoir une certaine réalité.

3.3. Recommandation 8 : Représenter les associations auprès des acteurs locaux

La représentation des associations auprès des acteurs locaux (notamment auprès des élus et collectivités / ou mécènes) apparaît comme une attente de certains membres des antennes. Cette

représentation n'est pas facile si l'antenne n'a pas une dynamique propre réelle et un programme local qui sont souvent attendu par les élus locaux. La représentation sera de fait facilitée si la finalité et les objectifs du RADSI en tant que réseau régional auquel l'antenne se rattache, sont explicites.

La représentation auprès des acteurs locaux peut être envisagée soit par une délégation assumée par un/ des membres de l'antenne ou par le RADSI en tant que structure régionale pour donner un autre poids à cette représentation (toujours en lien avec la finalité / les objectifs / les valeurs du réseau).

Elle peut être ciblée à des périodes précises en fonction des objectifs (par exemple avant une période électorale pour inciter les élus à s'engager sur des actions de soutien à la SI).

3.4. Recommandation 9 : appuyer également des collectifs locaux

La réflexion sur l'ancrage territorial peut aussi s'élargir à une réflexion sur **l'appui à des collectifs locaux** (tel que Résilandes) sans envisager forcément la mise en place d'antennes du RADSI. L'identité « RADSI » n'est pas forcément obligatoire pour que des associations échangent, mutualisent, développent des actions collectives. Les collectifs locaux ont souvent leur **propre identité**, se basent sur des territoires de proximité qui ont une certaine cohérence, et sont mieux reconnus par les acteurs locaux. L'adhésion du collectif au RADSI (à sa charte, à ses valeurs) peut être encouragée tout en permettant aux membres de conserver une relation identitaire à leur collectif.

Les retours d'expériences du réseau régional du CASI Bretagne montrent par exemple que ce réseau a fait le choix de ne pas développer d'antennes locales mais d'appuyer des collectifs locaux qui ont leur propre identité et sont membres du réseau en tant que collectif local. L'appartenance au réseau est marquée par l'acte d'adhésion mais les collectifs se renforcent de leur propre identité et programme. Ils sont reconnus par les acteurs locaux et se basent souvent sur des territoires de proximité qui ont une certaine cohérence.

Sur l'Aquitaine, le RADSI pourrait envisager de développer certaines antennes (dans la continuité des dynamiques initiées) mais aussi sur certains territoires d'appuyer des collectifs qui peuvent être infra-départementaux. Dans ce cas, l'appui à ces collectifs devrait être défini évidemment par les demandes exprimées en cohérence avec les finalités et objectifs poursuivis par le RADSI.

4. La gouvernance du réseau

4.1. La gouvernance : améliorer le portage et structurer le réseau en collègues

Le thème de la gouvernance est un thème central qui a suscité un certain consensus des membres sur l'intérêt de rechercher de nouveaux mécanismes de « bonne gouvernance » et qu'il n'y ait pas « d'opacité » sur le fonctionnement du réseau.

Il apparaît nécessaire qu'il y ait un portage politique **des missions et activités** par les membres du CA et **qu'aucun projet ne se mette en place sans un référent au CA**. Chaque membre du CA devrait donc être référent d'un ou plusieurs projets (ou de thématiques / missions) en assurant ainsi le lien entre le **projet, les missions du RADSI et le CA**. Ce portage peut amener les membres du CA référents à **travailler en binôme avec les salariés** et renforcer ainsi le lien entre les divers membres du CA et les salariés.

4.2. Recommandation 10 : proposer un portage politique avec une délégation de représentation et des commissions de travail

Le portage politique par les membres du CA est important mais la notion de « portage » par un administrateur référent est à préciser. Elle ne signifie pas que le référent ait un pouvoir de décision direct sur le projet / la thématique mais bien une « **délégation de représentation** » pour faire le lien avec le CA (faire circuler les informations entre les personnes impliquées sur le projet / la mission et les membres du CA, et vis et versa) et aussi en externe. De fait, ce référent a le rôle de présenter les stratégies / les résultats du projet / de la thématique aux autres membres du CA et faire discuter et valider par le CA des orientations. Il peut devenir l'animateur d'un groupe de travail autour du projet / de la mission, groupe constitué d'autres membres impliqués et des salariées en appui.

Les retours d'expériences des autres réseaux montrent que les administrateurs suivent en général diverses actions ou chantiers et en assument non seulement la représentation en interne (lien avec le CA) mais souvent aussi en externe vers les partenaires ou institutionnels (ils ont une délégation de représentation par le CA pour communiquer sur ces activités / missions).

L'articulation entre **le portage des activités et les diverses missions assignées** au réseau, est primordial. En effet, le lien avec chaque projet doit servir à piloter les diverses missions, face aux objectifs attendus. Il est ainsi important que se constituent **des commissions de travail autour des diverses missions** du RADSI (comme au démarrage du collectif régional en 1993...). Plusieurs membres du CA peuvent participer à la même commission de travail sur une mission en se répartissant le portage de diverses activités mais en gardant une cohérence et dynamique collective.

Par exemple, suivant la finalité / les objectifs spécifiques / les missions validées il pourrait y avoir une commission :

- sur la mission « rencontre / échanges d'expériences / mutualisation » avec plusieurs membres du CA, qui individuellement seraient les référents des principales activités menées dans le cadre de cette mission (« soirée du développement » / « week-end de rentrée » / animation des antennes locales).
- sur la mission « représentation » avec plusieurs membres du CA qui individuellement seraient les référents des principales activités menées (auprès du CR / de mécènes / des acteurs locaux / des autres réseaux ESS / DD etc....)
- sur la mission « EAD/plaidoyer » avec plusieurs membres du CA qui individuellement seraient les référents des principales activités menées (les journées d'EAD_SI / actions telles que Lycéens Citoyens Solidaires / SSI / AlimenTerre / autres campagnes...)

4.3. Recommandation 11 : Proposer des collèges pour représenter la diversité des membres

Pour la mise en place éventuelle de collèges, une réflexion préalable s'impose sur les critères et, en amont, les fonctions attribuées à ces collèges qui, par définition diffèrent de « commissions ».

Un collège est un « groupe déterminé » de personnes suivant des critères établis, alors que les groupes de travail peuvent se constituer plus librement, rechercher une certaine diversité, évoluer avec le temps.

La mise en place de collèges résulte en général du souhait de **mieux prendre en compte la diversité** des membres, et de leur donner voix et vote en les représentant au sein des instances de décisions (CA). Elle peut être volontariste pour permettre de mieux représenter des membres qui sont minoritaires en nombre mais dont la représentation au CA semble importante (par exemple : des associations de jeunes ou des OSIM). Elle implique en général **une modification de statuts**, voire de politique d'adhésion (niveaux de cotisations éventuellement différents) et règlement intérieur.

Les collèges pour se mettre en place doivent non seulement exister statutairement, avoir des représentants au sein du CA (tant de membres par collèges à élire à chaque AG) mais avoir des moments spécifiques de débats pour se positionner sur les orientations. Très souvent, les collèges d'un réseau se réunissent avant ou pendant les moments forts de la vie du réseau (lors de l'AG, d'assises, ..) pour se positionner en fonction de leurs propres intérêts / attentes. Sans cette « vie et débats de collèges », il n'est pas très utile de mettre en place des collèges.

La mise en place de collèges est donc en général **institutionnelle** mais peut être liée également aux missions et groupe de travail et être **opérationnelle**. Dans ce cas, elle suppose une répartition des missions par collèges ce qui est facile pour des missions en lien direct avec certains acteurs, mais ce qui n'est pas toujours pertinent pour des missions transversales à l'ensemble des collèges. Il n'est par contre pas cohérent de définir des collèges en fonction des missions (dans ce cas, il est préférable de constituer de simples groupes de travail ou commissions).

5. Autres recommandations stratégiques

5.1. Recommandation 12 : animer des processus de capitalisation d'expériences

Le RADSI a jusqu'à présent mis en œuvre divers projets pour faciliter les échanges et les dynamiques collectives mais n'a pas lancé de chantier sur la systématisation et capitalisation d'expériences. Nous entendons par « systématisation » : un travail de description et d'analyse d'une expérience suivant une grille de lecture donnée / et « capitalisation » : un travail d'analyse et d'apprentissages méthodologiques ou stratégiques, à partir de plusieurs expériences systématisées.

Nous considérons cependant que des activités de systématisation / capitalisation d'expériences pourraient être porteuses de dynamiques pour le réseau et correspondre à diverses missions :

- Elles peuvent permettre d'animer / appuyer les réflexions et les échanges entre associations à partir d'outils structurants
- L'appui à la capitalisation permettrait d'apporter un service d'appui à la réflexion tout en gardant une dynamique collective
- Les apprentissages peuvent donner lieu à des publications / outils audio-visuels qui aideraient à faire connaître et valoriser la plus value et l'expérience des membres.

Par ailleurs, un travail de systématisation et capitalisation peut permettre de développer un partenariat avec Cap Coopération et éventuellement mobiliser des moyens d'accompagnement ou des moyens financiers pour des publications. Certains thèmes de capitalisation peuvent être proposés au sein de la plateforme multi-acteurs, en cherchant à ce que le RADSI assume la maîtrise d'ouvrage sur le collège associatif.

5.2. Recommandation 13 : engager et modérer le débat sur le plaidoyer

Le thème du plaidoyer reste une question délicate pour le RADSI puisqu'il ne fait pas consensus : certains membres sont plutôt réticents, d'autres le réclament. Cette implication sur des activités de plaidoyer dépend comme nous l'avons souligné de la finalité et des objectifs du réseau mais le débat reste à finaliser.

Nous recommandons certaines démarches :

- Les thèmes « plaidoyer » ainsi que « militance » pourraient être définis en interne dans un premier temps pour s'y familiariser, pour s'assurer de parler de la même chose, et dans une certaine mesure les dédramatiser. On peut souligner que certains projets comme la Campagne AlimenTerre que le RADSI relaie depuis plusieurs années, est une action de plaidoyer.
- Pour ne pas focaliser le débat entre les « pour » et « contre », si cette activité semble cohérente avec la finalité recherchée, il serait préférable de ne pas débattre de façon théorique mais avancer avec un groupe de travail qui identifieraient dans un premier temps les actions de plaidoyer menées par les membres / les thématiques et publics visés. Par la suite, ce groupe peut rechercher des thèmes qui feraient consensus et questionner alors les membres sur ces exemples concrets.
- Les activités de plaidoyer peuvent être abordées également de diverses façons : soit de façon proactive en affichant le RADSI en tant que réseau, comme initiateur de ces activités, ou de façon plus indirecte, en affichant un travail de relais par le réseau des activités de plaidoyer de ses membres. Le démarrage de cette mission peut être envisagée de façon progressive : dans un premier temps, en tant que relais / dans un deuxième temps de façon plus active.

5.3. Recommandation 14 : développer un service pour faciliter l'engagement des jeunes

Le thème de l'engagement des jeunes et des nouvelles formes de militance est un thème d'intérêt pour le RADSI et ses membres, comme pour d'autres réseaux, et peut permettre d'ouvrir de nouveaux partenariats.

Nous recommandons de se positionner sur cette thématique par divers moyens :

- En développant un travail d'analyse en interne sur cette thématique (systématisation / capitalisation des pratiques internes, des questionnements)
- En proposant à d'autres réseaux de s'associer à cette réflexion et mener des ateliers de travail sur cette thématique avec Cap Coopération mais aussi avec la CRESS, les acteurs du DD ou autres milieux associatifs
- En ouvrant des ateliers de réflexions sur les liens entre « engagement des jeunes » et « professionnalisation » (développement du salariat des jeunes)
- En se positionnant sur les dispositifs de « services civiques » pour ouvrir justement des perspectives d'engagement de jeunes au sein des associations.

Quelques éléments bibliographiques sont proposés en annexe 6.

Par ailleurs, si le RADSI choisit de mettre en place des collèges, un collège « jeunes » peut être pertinent pour représenter les jeunes mais aussi pour inciter certaines associations à participer au réseau.

5.4. Recommandation 15 : légitimer le rôle des salariées, au service des membres

Dans les réseaux, le rôle des salariés est souvent objet de débat : ou commence-t-il pour faciliter les processus ? Ou s'arrête-t-il pour ne pas se substituer aux membres ? Dans le cas du RADSI, les salariées jusqu'à présent ne se sont parfois pas senties légitimes pour être plus actives (par exemple pour faciliter/inciter les échanges, proposer des éléments de mutualisation) et en même temps certains membres ont parfois reproché aux salariées de trop porter certains projets. Quelques tensions apparaissent également sur l'opposition entre professionnels / militants et la valorisation du travail de chacun.

Nous pouvons formuler quelques recommandations sur ces aspects :

- Le portage politique des divers projets tel que proposé doit justement aider à pacifier ces tensions. Les membres au sein des groupes de travail et en tant que référents sont bien ceux qui pilotent les projets, les valident, et y contribuent directement. Ils travaillent en lien direct avec les salariées (en binôme éventuellement) mais peuvent par contre mandater les salariées pour animer activement certains projets ou missions. Ce mandat permet aussi d'être plus efficace en profitant des ressources humaines dédiées. C'est le cas par exemple pour l'animation des antennes qui pourrait se faire, à la demande des membres, avec l'aide des salariées (services d'appui).
- Au niveau des diverses missions, il peut y avoir un partage entre
 - les missions en interne (pour favoriser les échanges, les mutualisations, appuyer les membres et les antennes) qui peuvent être plus directement animées par les salariés (mandatés pour cela suivant les objectifs du réseau),
 - et les missions tournées vers l'extérieur où il est important que les salariées apparaissent plus en retrait : par exemple sur les missions de représentation, sur les montages de partenariat avec d'autres acteurs, sur d'éventuelles actions de plaidoyer, etc. Le portage politique de ces actions doit être affiché en externe.
- La recherche de valorisation du travail de chacun est importante, en interne comme vers l'extérieur et peut se faire sans opposer « militants » et « salariés ».

5.5. Recommandation 16 : mobiliser de nouveaux financements

Le thème de la dépendance aux financements du CR a été soulevé à plusieurs reprises, notamment en lien avec la réflexion sur les conséquences éventuelles d'une action plus militante du réseau. Par ailleurs une réflexion est apparue sur les risques de concurrence entre le réseau et les associations sur les financements locaux.

Nous recommandons de chercher à développer une stratégie financière diversifiée :

- En développant les partenariats avec d'autres acteurs régionaux comme la CRESS sur des thématiques d'intérêt commun en lien toujours avec les objectifs (création d'emploi des jeunes / appui aux associations de migrants). Il existe par exemple un dispositif « transfert de savoirs faire » qui **finance des travaux de capitalisation** / échanges et qui peut être sollicité via la CRESS.
- En recherchant des financements pour des formations et négocier des plans de formation collectifs auprès de son OPCA (UNIFORMATION, déléguée régionale, Mylène COUTURIER, mcouturier@uniformation.fr). Le Fonds National pour le Développement de la Vie associative (FNDVA) finance également la formation de bénévoles.
- En cherchant à créer des **relations avec certaines fondations** / mécènes privés. Des partenariats peuvent être célébrés pour bénéficier au RADSI, mais aussi par la suite, ouvrir la porte aux membres. Un groupe de travail interne peut permettre de repérer les divers réseaux et contacts des membres avec des fondations, entreprises.
- En cherchant à mobiliser également des fonds **publics nationaux** pour aider à sa structuration comme par exemple les appels à projets de l'AFD sur « les projets de structuration du milieu associatif, SMA » (www.afd.fr note d'initiatives SMA).

La stratégie financière doit absolument chercher à établir des **partenariats pluriannuels** sur la base du triennal, et rechercher **divers financeurs** pour assurer la continuité des financements sur les périodes (et sur les périodes d'attente du renouvellement du plan stratégique triennal).

Enfin, le réseau pourrait aussi étudier la pertinence de développer une stratégie de collecte de fond privée en créant un espace web présentant l'action de chacun de ses membres et permettant aux citoyens Aquitains (via paypal ou autre) de verser ne serait-ce que 1 euro, avec la possibilité de défiscalisation (75%). Une campagne de style "Ne soyez pas RADINS avec le RADSI" pourrait être menée. Le donateur serait inscrit sur la mailing list du réseau qui l'informerait chaque année de l'utilisation des fonds. La proposition devra se positionner pour ne pas être en concurrence avec les stratégies de levée de fonds individuelles et proposer de soutenir soit les actions transversales menées par le RADSI, soit directement les projets des membres / des antennes ou collectifs locaux.

6. Recommandations méthodologiques

6.1. Recommandation 17 : poursuivre collectivement les débats

Le processus d'évaluation a permis d'avancer sur un diagnostic de situation, de le partager en interne et de proposer quelques orientations stratégiques pour l'avenir. La réflexion n'est pourtant pas encore achevée et **doit être poursuivie** pour « atterrir » dans les prochains mois par la validation de nouvelles orientations pour le réseau, et l'élaboration d'un plan stratégique triennal structurant.

Si le diagnostic a parfois semblé « ne rien apporter » de nouveau aux membres du COPIL qui se sont investis dans cette réflexion, les ateliers stratégiques ont mobilisé plus de 50% des membres du réseau et permis de lancer les débats. L'effort futur doit donc bien porter sur la capacité à **traduire ces constats et propositions en nouvelles orientations** et les mettre en œuvre.

Pour la suite du processus, nous recommandons de ne pas établir des conclusions entre membres de bureau / de COPIL / ou même de CA mais bien de **poursuivre une dynamique participative** avec une étape finale de validation ou choix entre diverses options par les membres. La participation ne doit pas être que consultative mais décisionnelle. Il est donc important de préciser clairement les prochaines étapes (AG / WE de rentrée / AGE) et les lieux de débats et les mécanismes de décisions.

Le CA peut s'investir plus particulièrement dans la **préparation** des nouveaux textes de positionnement, des textes statutaires etc. mais les membres doivent être associés, **consultés** et pouvoir **valider les choix par leur vote**.

6.2. Recommandation 18 : proposer des motions en AG

Suite à ce travail de diagnostic et réflexion stratégique, nous recommandons de valider au cours de l'AG la mise en place des étapes et mécanismes pour poursuivre le débat et aboutir aux décisions. Nous suggérons par exemple de proposer à l'AG diverses motions :

Motion 1 : Former un groupe de travail (4/5 personnes), coordonné par un membre du CA, qui pour le WE de rentrée de septembre, se donne comme mission **de préciser la finalité et les objectifs spécifiques du RADSI** et ce qui peut être la base de la charte du RADSI, en rédigeant un texte martyre qu'il fera circuler aux membres pour recueillir les avis / commentaires. Il pourra ensuite compléter le texte ou mettre en évidence des options possibles à trancher. Ce texte pourra donner naissance à la **charte du RADSI** et donner le cadre du plan stratégique triennal. Ce travail permettra d'entamer également **la révision des statuts**, en précisant la **finalité et les objectifs du réseau**.

Motion 2 : Former un groupe de travail (4/5 personnes), coordonné par un membre du CA qui pour le WE de rentrée de septembre se donne comme mission de **préciser les nouveaux mécanismes de gouvernance** en rédigeant une proposition qu'il fera circuler aux membres pour recueillir les avis / commentaires en en faisant la synthèse et mettant en évidence des options possibles à discuter. Ce groupe travaillera en coordination avec le groupe sur la finalité et les objectifs. Ce texte devra alimenter la **révision des statuts** et du **règlement intérieur**

Motion 3 : Prévoir un temps lors du week-end de rentrée à des débats sur ces textes fondateurs pour aboutir à la rédaction des motions à proposer au vote en Assemblée Générale Extraordinaire, valider les éléments de la nouvelle charte, les modifications du règlement intérieur et des statuts

Motion 4 : Prévoir une Assemblée Générale Extraordinaire à l'automne pour valider les nouveaux textes constitutifs du RADSI

Motion 5 : Former un groupe de travail (4/5 personnes), coordonné par un membre du CA, qui après le week-end de rentrée, se donne comme mission de préparer à l'automne, sur la base des finalités et objectifs spécifiques un plan stratégique triennal.

6.3. Recommandation 19 : développer de nouveaux outils de communication adaptés

Certains outils de communication se sont développés au cours du temps et semblent appréciés mais l'information reçue est ressentie parfois comme trop importante, pas assez ciblée et parfois tardive. Le réseau n'est par ailleurs pas toujours connu auprès des autres ASI d'Aquitaine et même des partenaires qui n'en ont parfois qu'une connaissance limitée.

Nous recommandons d'envisager divers outils de communication:

- Créer un « Intranet » avec des espaces dédiés pour chaque groupe de travail (temporaires pour préparer l'AGE ou permanents en liens avec les missions) pour faciliter le travail à distance. Cet intranet peut servir aussi pour la préparation des CA (documents à consulter / compte rendus)
- Classer l'information suivant les missions / ou suivant les collèges en créant des mailing lists et en offrant la possibilité aux membres de recevoir uniquement les informations des listes auxquelles ils se seront abonné.
- Développer dans la Flash infos, trois parties : une partie sur la vie du réseau (avancés des divers groupes de travail, des projets), une partie sur les activités des membres (focus sur certaines expériences / agenda), et une sur les événements externes.
- Élaborer une nouvelle plaquette de présentation des nouvelles orientations du RADSI pour diffusion

Des travaux tutorés d'étudiants en communication ou informatique peuvent faciliter la mise en place de ces outils.

6.4. Recommandation 20 : planifier et anticiper

Les activités du réseau au cours de l'année amènent à mobiliser les membres à diverses reprises ou de les informer au fur et à mesure de certaines demandes de participation etc. Certains ressentent que les informations parviennent trop tardivement.

L'élaboration d'un triennal va permettre au réseau d'avoir une certaine visibilité sur ses activités à venir et de mieux définir son plan de travail annuel.

Nous recommandons de chercher à bien structurer cette planification des activités :

- En prévoyant avec anticipation les moments de rencontres (programmation possible en début d'année de certains moments tels que les CA / AG / week-end de rentrée, autres réunions régulières)
- En proposant une planification semestrielle des diverses activités autour des missions
- En envoyant avec plus d'anticipation qu'actuellement les documents préparatoires des réunions.

La définition du triennal, et au niveau opérationnel des plans d'actions et budgets prévisionnels, pourrait être facilitée si besoin en **mobilisant un appui externe**, via un DLA ou une demande spécifique ciblée, auprès du dispositif FRIIO dans la suite de cette évaluation, ou encore un appui post-évaluation avec le F3E.

6.5. Recommandation 21 : mettre en place un référentiel de suivi

La réflexion sur finalité / objectifs / missions et l'élaboration d'un 1 plan stratégique à 3 ans (triennal) permettra aussi de créer un référentiel de suivi.

Nous recommandons de prêter une attention particulière à l'établissement d'un outil de suivi et pilotage du plan stratégique (dans une approche type « cadre logique » des projets):

- En définissant pour les diverses activités menées quelques outils de suivi (planification, suivi d'indicateurs d'activités, analyse du prévu/réalisé, suivi budgétaire, analyse des coûts)

- En définissant pour les objectifs recherchés des indicateurs de résultats (simples, facilement vérifiables).
- En définissant les responsables de la collecte et analyse de ces informations et la fréquence
- En prévoyant quelques ateliers collectifs de bilan du plan stratégique et d'élaboration d'un nouveau triennal.

Il est ainsi possible de penser dès maintenant un dispositif d'auto-évaluation à mettre en œuvre pour faire le point dans 3 ans sur les avancées, la pertinence des stratégies, la cohérence des missions. Il y aurait pour cela la possibilité d'un appui F3E.

La mise en place de ce dispositif peut être facilité par un appui externe si besoin et des lignes de financements dédiées à des activités de suivi / évaluation devraient être incluses systématiquement dans les budgets, notamment du triennal.

Un des aspects qui peut être intéressant à suivre sera si avec l'élaboration conjointe de la nouvelle charte, avec les réformes des modes de gouvernance, avec l'animation interne, le sentiment d'appartenance au réseau grandit. Si dans leurs discours sur le RADSI, les membres troquent peu à peu le « il(s) » par le « nous » ...