

## Évaluation réalisée avec l'appui du F3E pour le RADSI

### Résumé– 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

## SIGLES ET ABBREVIATIONS

<b>AFD</b>	Agence Française de Développement
<b>AG</b>	Assemblée Générale
<b>ASI</b>	Association de Solidarité Internationale
<b>CA</b>	Conseil d'Administration
<b>CR</b>	Conseil Régional
<b>CRESS</b>	Chambre Régionale d'Economie Sociale et Solidaire
<b>CRID</b>	Centre de Recherche et d'Informations pour le Développement
<b>DD</b>	Développement Durable
<b>EAD_SI</b>	Education au Développement et à la Solidarité Internationale
<b>F3E</b>	Fond pour la Promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et les Evaluations
<b>ONG</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>OSI</b>	Organisation de Solidarité Internationale
<b>OSIM</b>	Organisation de Solidarité Internationale issue des migrations
<b>RADSI</b>	Réseau Aquitain pour le Développement et la Solidarité Internationale
<b>SI</b>	Solidarité Internationale
<b>SSI</b>	Semaine de la Solidarité Internationale

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 (diagnostic) et d'aider le RADSI à **construire une feuille de route pour l'avenir** (réflexion stratégique).

## Le diagnostic

### La naissance du réseau dans les années 90

Le RADSI trouve son origine dans le « Collectif Régional Aquitain des Associations membres du CRID » qui a fonctionné de 1990 à 1994 avec, initialement, l'implication de 6 organisations. Ce collectif avait pour objectif de favoriser les échanges d'information sur les questions de développement et solidarité internationale, et faire connaître et reconnaître le rôle que pouvait jouer les associations dans les réflexions et actions de coopération décentralisée. Ce collectif a ensuite évolué vers un réseau plus large : le RADSI.

Le RADSI à sa naissance officielle en 94 s'est donné quasiment les mêmes objectifs que le collectif initial : **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 : la Commission Base de données, la Commission Communication, la Commission Education au développement et la Commission Projets. Les activités se sont développées: Rencontres SUD (Solidarité, Urgence, Développement) en 1995, 1996, 1998, 1999 ; pilotage d'Assises de la Coopération et de la Solidarité internationale en 97 ; 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 (1999). Toutes les actions ont été menées pour l'essentiel grâce à l'investissement des militants bénévoles des organisations membres du RADSI.

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.

### Une période de croissance du réseau depuis 2003

La période étudiée dans le cadre de cette évaluation (2003-2010) 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).
- 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 2010. Cependant le nombre de membres officiels (qui paient leur cotisation) diffère et passe de 32 en 2003 à 46 fin 2010. Un certain nombre de nouveaux membres sont des associations de jeunes, signe de vitalité d'un 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 RADSİ) et un réseau Burkina Faso créé en 2009 avec une trentaine de membres dont 4 membres du RADSİ 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.

La période se caractérise également par le **développement des activités du RADSİ** avec notamment **une croissance et diversification de projets d'EAD\_SI**. Ce déploiement s'est accéléré depuis 2008. L'organisation de l'Université d'été de la Solidarité Internationale du CRID en 2010 est un évènement majeur pour le RADSİ et ses partenaires, et semblent **marquer l'aboutissement d'une période** : elles permettent en effet une forte mobilisation en Interne (plus de 15 membres dans le COPIL) et attirent 970 participants dont 291 visiteurs aquitains de 95 structures différentes.

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 RADSİ en 2009, la création d'un espace dédié au Réseau Sénégal puis un site spécifique vers la jeunesse MetisiteM. La lettre hebdomadaire d'information « quoi de neuf » est mise en place en 2005, animée par un comité de pilotage composé par plusieurs membres et est relancée en 2009, animée plus directement par les salariées.

La période connaît logiquement une hausse du budget annuel du réseau (un facteur x 3.5). Pendant cette période, les sources de financements se **diversifient** même si la subvention du Conseil Régional 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 les budgets des associations).

## Des éléments de contexte favorables

---

Pendant cette période, le contexte dans lequel évolue le RADSİ comporte divers éléments favorables aux OSI et à la croissance du RADSİ:

- En Aquitaine, le Conseil Régional a affirmé au cours du temps son souhait d'appuyer les dynamiques de SI en créant ses **Assises de la Coopération Internationale**, et un **dispositif d'appel à projets** pour soutenir les initiatives des associations. Le RADSİ, qui avait déjà été à l'initiative d'assises de la coopération a été associé au pilotage de ces initiatives du CR.
- La période a vu un **intérêt croissant des acteurs publics pour l'EAD\_SI**. D'un côté, une circulaire de 2005 et 2008 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.
- 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. 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, et certaines associations se sont rapprochées au niveau régional du RADSİ.

## Les forces du RADSİ en 2010

---

Au-delà du constat de la croissance et de la structuration du réseau, divers aspects positifs apparaissent, 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**, 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 RADSIS menés en Gironde, même si un plus grand ancrage local et proximité géographique est souhaitée pour faciliter la participation.
- Le réseau est **visible, connu en Aquitaine par les institutions** en lien avec le secteur, **et reconnu** 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.

## Les difficultés rencontrées

---

Parallèlement, certaines difficultés sont apparues qui sont les faiblesses du réseau en 2010 :

- 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 moins 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 RADSIS a pris ces dernières années une option particulière de promotion de l'EAD\_SI. Sans remettre en cause l'importance de l'EAD\_SI, un nombre significatif de membres (22 sur 39 répondants au questionnaire) attend 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) est la mise en place des antennes est jugée parfois **pas assez volontariste**. Cependant, les antennes locales qui existent s'essouffent et n'ont pas un fort ancrage local (des divisions géographiques en sous-groupes existent au sein des antennes).
- La **visibilité locale / départementale du RADSIS 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 **questionnent le principe de subsidiarité**

**dans leur relation au RADSI** (quel rôle d'une structure régionale dans un contexte local ?) 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, **13% des membres** (qui ont répondu au questionnaire) ne **participent pas du tout et 41% participent peu**, 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 sa 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 sur la stratégie globale et de mécanismes participatifs décisionnaires sur les orientations** (en dehors des COPIL plus ponctuels des projets).
- Les activités sont pilotées par les divers membres sans liens directs avec les instances du RADSI : il n'y a pas **de portage politique par le CA des projets**.
- Certains membres 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, un 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.

## 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) évoquent le souhait d'une éventuelle fusion entre les divers dispositifs.

En interne, certains membres du RADSI confondent les deux structures, et voient dans Cap Coopération les services qu'ils attendent du RADSI. Le lien avec le RADSI, 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 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 ».

## Les principaux questionnements pour la réflexion stratégique

L'évolution du RADSI, 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 RADSI
- Un besoin de revisiter la fonction du RADSI en tant que réseau
- Un besoin de repositionner le principe de participation et l'ancrage sur le territoire
- Un besoin de renforcer la gouvernance

## REFLEXIONS STRATEGIQUES ET PROSPECTIVES

### Une réflexion sur la finalité du réseau et ses objectifs

Les ateliers réalisés ont permis aux participants d'échanger sur la finalité du réseau, de préciser des objectifs et les résultats attendus. Même si cette réflexion n'est pas aboutie, on peut souligner :

- ☞ 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, mobiliser des moyens financiers et développer leurs actions.

## Un souhait de diversification des fonctions du RADSI

Au niveau de la réflexion sur la nature / les fonctions du réseau, deux aspects apparaissent :

- ☞ 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 exprimés 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.

## L'ancrage territorial et le besoin de proximité

La réflexion stratégique partagée suggère de développer une antenne de proximité dans tous les départements ou sous-départements. Les échanges par Internet peuvent être utiles mais ne sont pas suffisants, les rencontres humaines sont nécessaires, d'où un besoin de proximité.

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.

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**.

## La gouvernance : améliorer le portage et structurer le réseau en collèges

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.

## RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES

### 1. Poursuivre la réflexion sur la finalité

---

La réflexion sur la finalité n'est pas encore « atterrie » 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.

### 2. Une finalité en lien avec les valeurs

---

La réflexion sur la finalité doit prendre en compte également **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 ces valeurs** et ses propres réflexions en **finalité globale recherchée** par le réseau.

La finalité qui découle des valeurs du CRID pourrait 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** ».

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.

### 3. Une finalité qui tient compte des enjeux du contexte

---

Il apparaît aujourd'hui 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.

### 4. Prendre en compte la demande de services

---

La demande de services d'appui des membres 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.

Il n'est **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.

## 5. Considérer diverses fonctions du réseau

---

De nombreux réseaux développent à la fois des missions de mise en réseau / services aux membres / et parfois aussi action collective. Le RADSI pourrait tout à fait être à la **fois un réseau de participation** et de **services à ses membres**, et éventuellement d'action collective.

## 6. Développer des services complémentaires à ceux de Cap Coopération

---

Positionner le RADSI sur certains services ne signifie pas concurrencer Cap Coopération mais au contraire chercher des complémentarités:

- Le RADSI pourrait développer une mission **d'identification des besoins de formation** de ses membres et inciter Cap Coopération à mettre en place ces formations. Il peut également veiller à ce que les formations offertes répondent à certains cahiers des charges.
- Il peut 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) et des dispositifs de financement pour **en faciliter l'accès à ses membres**.
- 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.

## 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). 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 par ailleurs 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.

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.

## 8. Représenter les associations auprès des acteurs locaux

---

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

## 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.

Sur l'Aquitaine, le RADSI pourrait donc 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, et en cohérence avec les objectifs poursuivis par le RADSI.

## 10. Proposer un portage politique avec une délégation de représentation et des commissions de travail

---

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.

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.

## 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 doit permettre 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.

## 12. Animer des processus de capitalisation d'expériences

---

Des activités de **systématisation / capitalisation d'expériences** pourraient être porteuses de dynamisme 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.

## 13. Engager et animer le débat sur le plaidoyer

---

L'implication du RADSI sur des activités de plaidoyer dépend de la finalité et des objectifs du réseau. Il semble important d'engager et animer **le débat** :

- Les thèmes « plaidoyer » et « militance » pourraient être définis en interne pour s'y familiariser. On peut souligner que certains projets comme la Campagne AlimenTerre que le RADSI relaie depuis plusieurs années, sont des actions de plaidoyer.
- Pour ne pas focaliser le débat, il serait préférable de ne pas débattre de façon théorique mais avancer avec un groupe de travail qui identifierait 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.
- Les activités de plaidoyer peuvent être abordées également de diverses façons. Le démarrage éventuel de cette mission peut être envisagé de façon progressive : dans un premier temps, en tant que relais des actions des membres, dans un deuxième temps de façon plus active.

## 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.

- 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. Le réseau CUF peut être associé à cette réflexion
- 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

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

## 15. Légitimer le rôle d'animation 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, certaines tensions qui existent pourront être dépassées en clarifiant les modes de gouvernance :

- Le portage politique des divers projets tel que proposé aidera à mieux identifier les membres référents comme étant ceux qui **pilotent les projets et y contribuent** directement, et en parallèle à **mandater les salariées de certaines fonctions** pour **animer** activement certains projets. Ils pourront travailler en lien direct avec les salariés (en binôme éventuellement). Ce mandat permet 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** ou il est important que les salariées apparaissent **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 un autre élément qu'il serait important d'intégrer, en interne comme vers l'extérieur, et ceci sans opposer « militants » et « salariées ».

## 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.

Il serait prudent de 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@unifformation.fr](mailto:mcouturier@unifformation.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](http://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 des collectifs locaux.

## RECOMMANDATIONS METHODOLOGIQUES ET OPERATIONNELLES

### 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.

Il semble important de **préciser clairement les prochaines étapes** (AG / WE de rentrée / AGE), les lieux de débats et les mécanismes de décisions pour **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.

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**.

### 18. Proposer des motions en AG pour former des groupes de travail

Suite à ce travail de diagnostic et réflexion stratégique, il semble opportun de proposer à l'AG diverses motions pour définir la suite du processus:

**Motion 1** : Former un groupe de travail (4/5 personnes), coordonné par un membre du CA, qui se donne comme mission **de préciser la finalité et les objectifs spécifiques du RADSI** et ce qui peut être la **charte du RADSI**, en rédigeant un texte martyre qui circulera pour recueillir les avis / commentaires. 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 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** pour 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** sur la base des finalités et objectifs spécifiques, un plan stratégique triennal.

## 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.

Divers outils de communication peuvent être envisagés :

- 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 collègues en créant des mailings list et en offrant la possibilité aux membres de recevoir uniquement les informations des listes auxquelles ils se seront abonné.
- Développer dans la revue « quoi de neuf » trois parties : une partie sur la vie du réseau (avancés des diverses commissions de travail, des projets), une partie sur les activités des membres (focus sur certaines expériences / agenda), et une sur les évènements externes.
- Élaborer une 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.

## 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**. Une meilleure planification des activités peut être recherchée:

- En prévoyant avec anticipation les moments de rencontre (programmation possible en début d'année de 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 FRIO dans la suite de cette évaluation, ou encore un appui post-évaluation avec le F3E.

## 21. Mettre en place un référentiel de suivi

---

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

Il serait stratégique 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 facilitée 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 critères qui peut être intéressant à suivre sera si, avec l'élaboration conjointe de la nouvelle charte, la révision des missions, 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 » ...