

Starting-Block óF3E

Evaluation externe du réseau SENS

Rapport final

Juillet 2015

Pierre GREGA óIsaline AMERYCKX

DRIS sprl – Rue des Combattants 55, 1457 Walhain – Belgique
www.drisconsult.eu – info@drisconsult.eu

Table des matières

1. Résumé exécutif
2. Présentation de l'objet de l'évaluation
 - 2.1. Le porteur du projet
 - 2.2. Le réseau SENS, objet de l'évaluation
3. Objectifs et méthodologie de l'évaluation
 - 3.1. Objectifs de l'évaluation
 - 3.2. Méthodologie de l'évaluation
4. Analyse du triennal
 - 4.1. Description du triennal
 - 4.2.1. Capitaliser et mutualiser l'offre de ressources
 - 4.2.2. Renforcer les compétences du réseau SENS
 - 4.2.3. Soutenir le développement des actions d'EADSI dans la durée
 - 4.3. Appréciation du triennal selon les critères d'évaluation
 - 4.3.1. Pertinence
 - 4.3.2. Efficience
 - 4.3.3. Efficacité
 - 4.3.4. Cohérence
 - 4.3.5. Durabilité
5. Questions générales d'évaluation
 - 5.1. Les raisons de la participation au réseau – sa plus-value
 - 5.2. La réorganisation de SB et son impact sur le réseau
 - 5.3. Le suivi de l'évaluation de 2010 dans le cadre de la réorganisation
 - 5.4. Mieux comprendre les effets et l'impact des actions sur les publics cibles
 - 5.5. Les orientations stratégiques à adopter à moyen terme
6. Conclusions
7. Recommandations
8. Annexes
 - 8.1. Liste des documents consultés
 - 8.3. Liste des observations réalisées
 - 8.4. Liste des répondants au questionnaire en ligne
 - 8.5. Questionnaire à destination des associations membres
 - 8.6. Questionnaire destiné aux partenaires associatifs

- 8.7. Questionnaire destiné aux partenaires financiers
- 8.8. Questionnaire en ligne destiné aux associations membres

Liste des Acronymes

AEJ	: Association Etudiante et de Jeunesse
AFD	: Agence française de Développement
AG	: Assemblée Générale
AJSI	: Association de Jeunesse et de Solidarité Internationale
ASI	: Association de Solidarité Internationale
BAFA	: Brevet d’Aptitude aux Fonctions d’Animateur en accueils collectifs de mineurs
BPJEPS	: Brevet Professionnel de la Jeunesse, de l’Éducation Populaire et du Sport
CA	: Conseil d’Administration
EAD	: Education Au Développement
EADSI	: Education Au Développement et à la Solidarité Internationale
ECS	: Education à la Citoyenneté et à la Solidarité
ECSI	: Education à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale
ED	: Etudiants et Développement
EDUCASOL	: Plate-forme française d’éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale
F3E	: Fonds pour la promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et des Evaluations
ISF	: Ingénieurs Sans Frontières
LADS	: Lyon A Double Sens
ONG	: Organisation Non-Gouvernementale
PACA	: Provence – Alpes - Côte d’Azur
RITIMO	: Réseau d’information et de documentation pour la solidarité et le développement durable
SB	: Starting Block
SENS	: SENSibiliser ENSemble
SI	: Solidarité Internationale
SSI	: Semaine de Solidarité Internationale
TdR	: Termes de Référence
WEF	: Week-end d’Echange et de Formations

1. Résumé exécutif

Le projet « Réseau SENS » fait actuellement l'objet d'un financement triennal 2013-2015 de la part de l'Agence Française de Développement. Ce projet a été introduit et est géré par l'association Starting-Block (SB). En 2010, une évaluation externe d'une phase précédente du projet SENS a été réalisée avec l'accompagnement du F3E. Elle fut suivie d'un appui post-évaluation qui a débouché alors sur un recentrage autour du concept de « pépinière d'initiatives citoyennes et solidaires ». Dans le cadre de la phase actuelle du projet, Starting-Block a souhaité bénéficier à nouveau d'une évaluation externe en année 3, objet du présent rapport. **Cette évaluation intervient trois ans après le précédent appui post-évaluation** et deux ans après la mise en place de la réorganisation « pépinière ». Il s'agit donc de constater les effets de cette réorganisation et le chemin encore à parcourir. En outre, cette évaluation intervient dans un contexte particulier de réduction des moyens de l'association et d'une réorganisation provoquée par des difficultés financières et organisationnelles.

La méthodologie retenue pour cette évaluation devait permettre à la fois d'analyser le contenu et l'atteinte des résultats du projet SENS mais également de présenter une mesure de la performance de la réorganisation pépinière. Il s'agissait aussi d'identifier les processus de changement que cette réorganisation a induits dans le fonctionnement, les performances du réseau et dans les relations entre les partenaires du réseau.

L'évaluation s'est appuyée sur la récolte de données auprès de trois sources principales : (i) les contenus des documents disponibles ; (ii) les avis des différentes parties prenantes au réseau (membres et salariés de SB, associations membres du réseau, associations partenaires, partenaires financiers) et (iii) l'observation de réalisations du réseau (week-end d'échange et de formation, assemblée générale du réseau, outils et productions diverses pour formation et animation).

Notamment de mettre en évidence les éléments suivants.

1. La capitalisation et la mutualisation de l'offre de ressources apparaît comme un point fort du réseau d'abord et avant tout par la démarche et la méthode utilisées : l'ouverture du champ d'analyse (EADSI vers ECS) et l'approche très participative de la co-construction et co-animation sont les fondements de la qualité de cette démarche.
2. En ce qui concerne le renforcement des compétences du réseau SENS lui-même : la réorganisation pépinière a permis à Starting Block de se concentrer plus sur le développement d'outils et de ressources destinés à soutenir et améliorer les formations et animations des associations membres. Sur cette base, la démarche actuelle du réseau renforce mieux les capacités des associations membres à participer et intervenir elles-mêmes dans l'alimentation du réseau en ressources. Pour les associations ainsi mieux renforcées, se pose maintenant la question de leur implication dans la gestion institutionnelle et stratégique du réseau.
3. L'existence et l'activité du réseau développées au travers du projet SENS, permettent très clairement aux associations membres de multiplier, améliorer et rénover leur propre travail d'animation, ce qui renforce durablement les activités d'EADSI.

L'évaluation a également mis en évidence l'évolution des relations entre Starting Block et le réseau SENS ainsi que quelques effets et l'impact des actions sur les publics cibles : une reconnaissance

généralisée de l'impact du réseau sur l'évolution des concepts en matière d'EADSI ; une plus grande implication des associations membres dans la co-crédation et co-production des outils et formations réalisés par le réseau ; une participation plus active un début de partage des responsabilités dans l'animation et l'organisation des activités du réseau ; une réflexion approfondie et en voie d'aboutissement sur la question du portage plus collectif du réseau. Ce niveau d'implication dans le réseau reste cependant à géométrie variable, vu la diversité des profils des associations membres et la spécificité des associations étudiantes.

Sur base de l'analyse effectuée, l'évaluation retient principalement les conclusions suivantes :

- les résultats et les objectifs spécifiques du projet SENS sont déjà très largement atteints ;
- au regard des critères classiques d'évaluation, l'état d'avancement actuel du projet SENS peut également être qualifié de très positif ;
- le partage de mêmes valeurs, la rencontre d'autres associations travaillant suivant une approche comparable et l'originalité des méthodes utilisées sont les principaux éléments qui rassemblent les associations au sein du réseau SENS. L'approche systémique autour du concept plus large d'ECS, permettant de dépasser les concepts plus étroits d'EADSI ou même d'ECSI, est le facteur essentiel de cohésion ;
- la très grande cohérence du projet SENS a un effet négatif sur sa formulation : les trois objectifs spécifiques sont tellement interdépendants que plusieurs résultats qui en découlent, se chevauchent et utilisent pratiquement les mêmes indicateurs ;
- la réorganisation pépinière qui a permis à SB de se concentrer sur trois métiers (outils, formation, animation) est perçue comme pertinente et réussie : grâce à cette concentration, les pratiques et méthodologies développées sont progressivement mieux partagées et mieux appropriées par les membres du réseau, induisant une implication toujours plus importante de leur part dans ce que produit le réseau. La réorganisation présente toutefois quelques limites : (i) la transcription dans l'organigramme de SB de cette répartition en trois métiers risque de cloisonner ces métiers et de développer un centre de ressource « hors sol » : les volets d'animation et de sensibilisation à l'adresse des publics cibles restent essentiels à préserver ; (ii) la confusion entre ce que fait et est le réseau SENS et SB persiste : le portage moins exclusivement assumé par SB de ce réseau qui se met progressivement en place n'est certainement pas encore perceptible en externe ;
- les méthodologies, utilisées par SB et le réseau, développent une démarche participative et inductive qui débouche clairement sur une implication effective des associations membre dans une démarche de co-construction des outils ou de co-animation des formations ;
- l'implantation territoriale du réseau a été écartée lors de l'évaluation précédente mais certains membres du réseau ré-expriment le souci de voir le réseau être mieux implanté territorialement ;
- l'analyse de l'impact et des effets du travail réalisé par le réseau est une préoccupation constante de SB. Quelques initiatives ont été prises en ce sens et apparaissent comme intéressantes. Elles n'ont pas permis jusqu'ici de développer une véritable stratégie d'évaluation ;
- la question du portage partagé du réseau munit progressivement tant au sein de SB que des associations membres. Le traitement de cette question est revenu à l'avant plan des préoccupations des membres du réseau SENS.

Sur base de ces différentes conclusions, l'évaluation formule quelques recommandations :

- consolider le développement du réseau en s'appuyant sur ses valeurs sûres : (i) partage de valeurs communes ; (ii) renforcement des associations par l'échange, la mutualisation et la co-production ; (iii) valorisation du concept d'ECS ; et (iv) dynamique d'innovation et de mise à jour des outils et formations ;

- renforcer l'approche systémique que permet de développer l'ECS. SB, par ce rapprochement des approches Handivalides et SENS a été précurseur. Le réseau devrait continuer à favoriser ce type de rapprochement, par exemple en menant annuellement, une réflexion sur la manière de traiter dans leurs dimensions locale et internationale une thématique spécifique (migration, emploi décent, droit de l'étudiant, etc.) ;
- valoriser dans la pratique et la mise en place du réseau, les conséquences de la réorganisation tout en évitant un cloisonnement trop rigide entre les trois piliers principaux de l'activité de SB (outil, formation et animation) ;
- poursuivre, amplifier et systématiser les pratiques de co-animation et co-production qui découlent, pour partie, de la réorganisation pépinière. Il n'y a pas lieu de lancer une nouvelle réforme pépinière, de développer une nouvelle pépinière, mais de s'orienter vers une plus grande « gestion coopérative, mutualisée de la pépinière » ;
- mieux répartir l'implantation territoriale du réseau SENS en s'appuyant sur les associations membres plus professionnelles et plus désireuses de s'impliquer dans le portage du réseau, pour développer des modalités de diffusion, de proche en proche, des outils et méthodes innovants du réseau ;
- la richesse et le caractère innovant des activités mises en œuvre par le réseau exigent de développer une analyse plus systématisée et plus structurée des effets et de l'impact sur les publics cibles par un affinement des indicateurs dans les outils d'évaluation déjà existant et par une réflexion sur la mise en place d'une stratégie d'évaluation partagée par les membres du réseau ;
- un portage plus partagé du réseau constitue une opportunité en termes organisationnel et institutionnel : celui-ci devrait être assuré par quelques associations membres plus impliquées et un leadership assuré par SB avec une attention renforcée pour les associations moins impliquées, comme source d'innovation et de renouvellement ;
- une valorisation du travail du réseau plus intense et plus diversifiée vers l'extérieur permettrait une diffusion plus large du concept d'ECS ;
- étudier les pistes qui permettraient de consolider les formations en ECS et de les rendre plus durables : reconnaissance ou valorisation des formations en ECS au niveau de certains brevets.

+ + + + + + + +

2.1. Le porteur du projet

Le projet « Réseau SENS » fait actuellement l'objet d'un financement de la part de l'Agence Française de Développement (AFD). Ce projet a été introduit et est géré par l'association Starting-Block (SB). Dans la mesure où, la partie subventionnée par les pouvoirs publics français des activités de ce réseau est la cible première (mais pas unique comme nous le verrons ci-dessous) de l'évaluation et que la gestion de cette partie relève de la responsabilité de Starting Block, nous allons, par convention dans ce rapport, considérer que cette association est « le porteur de ce projet », même si au cours de notre analyse, nous avons perçu que le portage de l'activité générale du réseau est bien plus partagé.

Starting block est une association de loi 1901, créée en 1998 qui rassemble des jeunes adultes engagés, et qui se situe au cœur d'un réseau d'une centaine d'associations étudiantes et de jeunes dans toute la France. Depuis 2000, l'association développe des actions visant à favoriser une meilleure intégration sociale des jeunes en situation de handicap ; en 2002, démarre concrètement le premier projet « Handivalides » et à partir de 2010, dans le cadre de la poursuite de ce projet « Handivalides », SB va multiplier les activités variées dans ce domaine, du collège au premier emploi. Parallèlement, à partir de 2001, SB mène des actions d'Education à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale (ECSI, anciennement EADSI). Elle mobilise et forme des étudiants et jeunes adultes pour renforcer les capacités d'autres jeunes à sensibiliser et animer sur les enjeux de citoyenneté et de solidarité internationale, en particulier dans le milieu scolaire. Les membres de l'association Starting-Block sont, en grande majorité, individuels, mais, depuis février 2014, des associations peuvent également adhérer. En 2014, l'association compte quelques 200 bénévoles actifs.

2.2. Le réseau SENS, q d l g v " f g " n ø ² x c n w c v k q p

A l'origine, le réseau SENS naît de la volonté de multiplier les échanges de pratiques éducatives entre associations étudiantes et professionnels de l'éducation populaire et de la solidarité internationale. Il s'agit de « sensibiliser ensemble » pour enrichir les actions et diversifier les pratiques.

Le programme est lancé en 2001 avec (i) la constitution de deux plates-formes inter-associatives franciliennes, (ii) la construction des premières animations conjointes avec les associations fondatrices de ces plates-formes, et (iii) l'élaboration d'une charte d'intervention commune. Entre 2002 et 2004, des week-ends de formation annuels sont créés et deviennent les temps forts et mobilisateurs du programme. Le réseau se développe et s'étend au niveau national avec la création de plateformes régionales à Nantes, Marseille, Périgueux, etc. Le réseau obtient ensuite l'agrément national « Jeunesse & Education Populaire » du Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative et adhère à la plate-forme « Educasol ». Les activités du réseau vont se développer et s'étendre : nouvelles formations, nouveaux outils, lancement du site internet, pôle de ressources agréé « Relais RITIMO », etc. Un premier programme triennal 2010-2012, financé par l'AFD, va soutenir ce développement. Dans le cadre de ce financement, une évaluation externe du projet SENS est réalisée en 2010 et met en exergue les éléments suivants :

- le réseau répond bien aux attentes de ses membres mais demeure assez descendant malgré les efforts de Starting-Block ;
- le réseau et les partenaires reconnaissent la qualité des outils et des méthodes de SB.

Cette évaluation a aussi permis d'identifier deux options pour le développement du projet SENS : (i) soit l'ancrage territorial et le renforcement de la présence de Starting-Block au niveau régional et une implication renforcée du réseau dans la mise en œuvre d'actions d'animations ; (ii) soit le

positionnement en centre de ressource national grâce auquel le réseau devient essentiellement un espace d'échange d'informations. Conformément aux recommandations des évaluatrices de 2010 et à l'appui de post-évaluation qui en découlera, c'est cette seconde option qui sera choisie.

Ce processus d'évaluation débouche alors sur un recentrage au niveau du réseau SENS autour du concept de **pépinière d'initiatives citoyennes et solidaires** : « *cw"nkgw"fg"rncpvg"t"«"vqww"xc."f0wpg"rctv"ucpu"eqj²tgpeg."f0cwwtg"rctv"gp"rgtfcpv"wpq"nctig"rctvkg"fgu"htwkvu"fg"pqvtg"t²eqmvg."pqus* proposons une pépinière dans laquelle bénévoles, volontaires, partenaires, amis et salariés pourront semer les plants choisis au préalable, les arroser, suivre la pousse et récolter les plantes¹. » Dans cette perspective, le cœur de métier de SB dans le projet s'articule autour du triptyque ; Animation-Formation-Outil.

Cette évolution a également un autre impact au niveau global de SB avec le rapprochement de ses deux principaux programmes d'activités : « *imaginer le passage de deux programmes forts, SENS et Handivalides, connus et reconnus auprès de leurs partenaires respectifs, à une répartition par e0wt fg"o²vkgtu0"Ng"rctk"p0guv"rcu"uk0rng."ocku"kn"fqkv"pqwu"rgt0gvvtg"fg"enctkhkg"t"n0c0dkiw¹v²"swk"t²ukfg"entre Starting-Block et le programme SENS. En effet, décrire Starting-Block revient à décrire SENS et inversement²».*

Depuis dix ans, le programme/projet SENS³ fait évoluer les pratiques des associations porteuses de projets de solidarité internationale. Les jeunes adultes, membres de ces associations, se questionnent sur leurs pratiques et prennent conscience de la nécessité de mettre en place des actions d'EADSI au Nord, qui représentent pour eux un engagement complémentaire aux projets menés au Sud. Un nombre croissant d'étudiants souhaitent repenser leurs projets et les faire évoluer vers des projets d'échanges interculturels. Le projet au Sud est ainsi, dans certains cas, le point de départ d'actions éducatives au Nord. D'autre part, une nouvelle demande semble apparaître parmi les Associations de Jeunesse et de Solidarité Internationale (AJSI) : certaines associations qui désirent s'engager dans l'EADSI ne sont pas nécessairement parties au Sud et l'EADSI représente pour elles un premier engagement solidaire. Ces deux approches de l'EADSI relèvent du même besoin : celui de comprendre et faire comprendre les enjeux internationaux de la mondialisation ici et là-bas, d'être formé sur les questions internationales, d'agir à leur échelle, et de sortir du cercle des personnes convaincues. Ce débat sur l'évolution des besoins des associations et sur les concepts et méthodes de l'EADSI va encore s'approfondir au sein du réseau notamment sur base de la concomitance des enjeux et des questionnements qui émergent des deux terrains d'intervention de SB : la solidarité internationale et le handicap. Dès 2009, le concept d'Education à la Citoyenneté et à la Solidarité (ECS) est consacré au sein du Réseau SENS. Starting-Block l'adopte formellement à son tour en 2011. Ce débat, le réseau et son association porteuse vont, à partir de là, le mener également au sein d'Educasol dont Starting-Block sera membre du bureau, dès 2013 et puis membre de son conseil d'administration. Ce débat conduira Educasol à remplacer, en 2014, le concept d'EADSI par celui d'Education à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale (ECSI)⁴. SB va s'impliquer fortement dans cette plate-forme essentielle pour la représentation de l'ECSI en France. Starting-Block s'est notamment engagée dans le chantier

¹ Plan directeur 2011.

² Idem.

³ Jusque 2012, on parle généralement de «programme» SENS. Suite à l'évaluation et à la nouvelle organisation des activités de SB autour de la notion de «pépinière d'initiatives citoyennes et solidaires», les termes de «programme SENS» et «programme Handivalides» disparaissent mais on continue à partir de là, à parler de «projet SENS» et de «projet Handivalides».

⁴ Pour une analyse plus détaillée de l'évolution de ces concepts, voir Pierre Grega – Adélie Miguel Sierra : « Cartographie de l'Education au Développement et à la Solidarité Internationale -Etude des projets cofinancés entre 2001 et 2011 par le Ministère des Affaires étrangères et l'Agence française de développement. », AFD, Paris, 2012.

sur l'évolution des concepts et dans la rédaction de la nouvelle charte d'Educasol. Elle a également animé la prise de décision de juin 2014 validant le passage du concept d'EADSI à celui d'ECSI au niveau de l'ensemble des membres d'Educasol.

La présence de Starting-Block dans les instances d'Educasol devient donc un vrai plus en termes d'animation de réseau, car il est possible de transmettre aux AJSI, quasiment en temps réel, les débats et réflexions qui ont lieu entre les acteurs de l'ECSI au niveau national. Inversement, les réflexions et les pratiques du réseau SENS alimentent les réflexions au niveau d'Educasol. A travers son implication dans Educasol, Starting-Block joue donc son rôle de pivot entre les AJSI et les associations professionnelles d'EADSI.

3. Objectifs et méthodologie

3.1. Objectifs de l'évaluation

L'évaluation a toujours été très importante dans la démarche associative de Starting-Block. Des évaluations « à chaud » et « à froid » sont faites régulièrement lors de chaque formation, en recueillant les avis des participants, des formateurs et des organisateurs. Quoique sans doute encore trop peu systématique et trop peu conceptualisé, un travail de compilation et d'analyse de ces évaluations est mené, en particulier à la suite des Weekend d'Echanges et de Formation (WEF). La plupart des autres actions de Starting-Block font également l'objet d'évaluations régulières.

Comme indiqué plus avant, une évaluation externe du projet SENS a été menée en 2010, avec l'accompagnement du F3E, suivie d'un appui post-évaluation. Les salariés en charge du projet se sont beaucoup investis dans ces chantiers et ceux-ci se sont traduits par de profondes évolutions de fonctionnement et de positionnement de la structure.

Une évaluation externe a également été menée en 2012 dans le cadre du Tutorat Handivalides, un projet d'accompagnement régulier d'élèves en situation de handicap, dans leurs projets professionnels et personnels.

En rédigeant son projet triennal 2013-2015, Starting-Block a exprimé le souhait de pouvoir bénéficier à nouveau d'une évaluation externe en année 3 ainsi que d'un accompagnement du F3E.

Comme le précisent les termes de référence (TdR), cette évaluation externe « doit permettre à Starting-Block d'évaluer son fonctionnement, et ainsi renforcer aussi bien la structure que le projet ».

Par ailleurs, cette évaluation externe intervient trois ans après le précédent appui post-évaluation et deux ans après la mise en place de la réorganisation « pépinière ». Il s'agit donc de constater les effets de cette réorganisation et le chemin encore à parcourir.

Enfin, cette évaluation intervient dans un contexte particulier de réduction des moyens de l'association et d'une réorganisation provoquée par des difficultés financières et organisationnelles.

Les TdR de l'évaluation du projet SENS dans le cadre de ce second triennal prévoient donc que « le travail se focalisera sur trois aspects distincts :

1. *« Analyser le fonctionnement de Starting-Block en matière de gestion des ressources humaines, de gestion des finances et de gestion des partenariats ».*
2. *« Analyser les effets de la réorganisation « pépinière » sur le fonctionnement de Starting-Block, en matière de gestion des ressources humaines, de gestion des finances et de gestion des partenariats ».*
3. *« Analyser le chemin parcouru par Starting-Block en matière de gestion des ressources humaines, de gestion des finances et de gestion des partenariats, en tenant compte de la réorganisation « pépinière » et de la réduction des moyens ».*

Les objectifs de l'évaluation sont donc orientés autour de trois axes, **Structure, Finances et Partenariats** :

1. *« Analyser le fonctionnement de Starting-Block en matière de gestion des ressources humaines, de gestion des finances et de gestion des partenariats ».*
2. *« Analyser les effets de la réorganisation « pépinière » sur le fonctionnement de Starting-Block, en matière de gestion des ressources humaines, de gestion des finances et de gestion des partenariats ».*

3. *Okgwz" eqo r t g p f t g " n g u " g h h g v u " g v " n o k o r c e v " f g u " c e v k q p u " u w t " n g u " r w d n k e u " e k d n g u . " p q v c o o g p v " f c p u " n g " s i l l a g e d e l a r e c h e r c h e - a c t i o n à l a q u e l l e a p a r t i c i p é S t a r t i n g - B l o c k (o r g a n i s é e p a r l e F 3 E d a n s l e f q o c k p g " f g " n o G E U K + . " g v " c w " t g i c t f " f g " n o q d l g e v k h " f g " r 2 t g p p k u c v k q p " x k u 2 " r c t " U v c t v k p i - B l o c k .*

Pour les partenaires, les objectifs de l'évaluation visent donc à :

1. *E n c t k h k g t " n g u " t / n g u " g p v t g " n o c u u q e k c v k q p . " n g " t 2 u g c u S E N S e t l e s r é s e a u x j e u n e s p a r t e n a i r e s , p q v c o o g p v " g p " v g t o g u " f o q h h t g " f g " h q t o c v k q p . " f g " t g r t 2 u g p v c v k q p . " f g " r t k u g " f g " f 2 e k u k q p " g v " f g " c o o r d i n a t i o n d e s a c t i v i t é s .*
2. *C o 2 n k q t g t " n g u " q w v k n u " f o 2 x c n w c v k q p " « " f k h h w u g t " c w r t 3 u " f g u " c u u q e k c v k q p u " f w " t 2 u g c w " U G P U " r q w t " s w o g m m g u " r w k u u g p v . " g n n g u " c w u u k . " c o 2 n k q t g t " n g w t u " r t c v k s w g u " f o c w v q - é v a l u a t i o n .*
3. *P e r m e t t r e d e c o n s t r u i r e d e s p e r s p e c t i v e s e t d e s m o d a l i t é s d e p a r t e n a r i a t s n o u v e a u x , e n t e r m e s d e f o r m a t i o n , f o c p k o c v k q p " f g " t 2 u g c w . " f g " e t 2 c v k q p " f o q w v k n u . e t f o c e e q o r c i p g o g p v " f g u " r t q l g v u " l g w n e s , n o t a m m e n t .*

3.2. O 2 v j q f q n q i k g " f g " n o 2 x c n w c v k q p

La méthodologie retenue pour cette évaluation devait permettre à la fois d'analyser le contenu et l'atteinte des résultats du projet SENS mais également de présenter une mesure de la performance de la réorganisation pépinière telle qu'elle a été implémentée au sein de SB après l'évaluation de 2010. Il s'agissait aussi d'identifier les processus de changement que cette réorganisation a induits dans le fonctionnement, les performances du réseau et dans les relations entre les partenaires du réseau.

Cette méthodologie s'est appuyée sur la récolte de données auprès de trois sources principales : (i) les contenus des documents disponibles ; (ii) les avis des différentes parties prenantes au réseau et (iii) l'observation de réalisations du réseau.

L'équipe d'évaluation a mené son travail par étapes :

1. Réunion de cadrage le 16 mars 2015 avec une partie de l'équipe salariée de SB : cadrage de la démarche, validation des questions d'évaluation, mise en évidence des points d'attention de l'évaluation, validation du calendrier, identification des personnes à contacter, mise en place des modalités de contacts, etc. A la suite de cette réunion, une note de cadrage a été rédigée et soumise pour validation au comité de pilotage, ce qui a permis de disposer d'une base d'évaluation mutuellement approuvée.
2. Analyse de la documentation sur le projet⁵ disponible : le dossier d'introduction du projet, les rapports d'activités et financiers, les outils d'évaluation, les résultats d'évaluation, etc.
3. Récolte des données auprès des parties prenantes au projet réalisée par interviews en face à face, par interviews téléphoniques et/ou en focus group durant la période allant du 8 avril au 21 mai 2015 :
 - a. 5 membres du personnel salarié de SB ont été interviewés dans un focus group pour la plupart ;
 - b. 2 anciennes membres du personnel salarié de SB ont été interviewées par téléphone ;
 - c. 4 membres du conseil d'administration (CA) de SB ont été interviewés en focus group ;

⁵ Une liste complète des documents consultés est reprise en Annexe 8.1

- d. 10 représentants de quatre associations membres du réseau SENS ont été interviewés en focus group ;
 - e. 6 représentants de 5 partenaires associatifs du réseau SENS et de SB ont été interviewés par téléphone ;
 - f. 3 représentants de partenaires financiers de SB ont été interviewés par téléphone.
- Au total ce sont donc 30 personnes⁶ qui ont été interrogées.
4. Questionnaire écrit adressé le 30 avril 2015, par courrier électronique, à l'ensemble des associations membres du réseau SENS non interviewées afin de leur permettre d'exprimer leur opinion. Au total, 114 messages électroniques ont été envoyés à ces 68 associations membres du réseau SENS non interviewées. Deux rappels ont été effectués. Au 15 mai 2015, les évaluateurs ont recueilli 20 réponses, généralement une par association, sauf pour deux associations où deux membres différents ont répondu⁷. Pour trois associations interviewées en face à face, l'évaluation a également reçu un retour de questionnaire sans l'avoir envoyé : il a été répondu par des personnes qui n'avaient pas été interrogées et qui ont probablement obtenu ce questionnaire pour avoir été, dans le passé, actives dans d'autres associations membres de SENS que celle dans laquelle elles agissent actuellement.
- La répartition de ces vingt répondants au questionnaire électronique est bien diversifiée :
- a. Une majorité d'associations (6) ayant répondu, se situent dans la région d'Ile-de-France, mais des associations de différentes autres régions ont également répondu : 2 de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur et du Languedoc-Roussillon, 1 de Bourgogne, d'Aquitaine, de Picardie et de Midi-Pyrénées.
 - b. Un peu moins de la moitié des associations répondantes sont des associations étudiantes. L'autre partie, légèrement majoritaire, rassemble des associations professionnelles (ayant au moins un salarié) ou des associations regroupant uniquement des bénévoles mais essentiellement non-étudiants.
 - c. Les secteurs d'intervention de ces différentes associations sont variés : éducation, santé, agro écologie, environnement, ECS.
 - d. Enfin, leur durée d'adhésion au réseau SENS est également variée : trois associations parmi les répondants sont membres depuis 2013, assez récemment donc. Pour cinq associations, l'adhésion remonte à avant 2007. Les associations restantes sont membres du réseau depuis 2009-2010.
5. Observation de quelques activités du réseau SENS : le WEF des 25 et 26 avril 2015 ; l'assemblée générale du réseau du 26 avril 2015 ; les outils et productions diverses du réseau⁸.
6. Analyse des résultats et synthétisation dans un rapport final.

L'accueil et la disponibilité pour répondre aux questions ont été spontanés et bienveillants dès l'instant où la prise de rendez-vous était concrétisée. Par contre, l'équipe d'évaluation a eu énormément de mal à fixer ces rendez-vous, en particulier avec les associations membres du réseau et avec les partenaires financiers (périodes de congé, périodes d'examen, etc.). En conséquence, l'équipe d'évaluation n'a pas eu l'occasion d'interroger l'ensemble exact des répondants souhaités pour ces deux groupes et globalement une part trop importante d'interviews n'a pu être réalisée que quelques jours avant la date butoir du dépôt du rapport provisoire. L'équipe d'évaluation n'a donc pas pu consacrer tout le temps souhaité à la rédaction de ce rapport.

⁶ Le détail et la chronologie de ces différentes interviews sont repris en annexe 8.2 du rapport.

⁷ La liste des associations ayant répondu est reprise en annexe 8.3 du rapport

⁸ La liste des activités observées est reprise en annexe 8.4 du rapport

Globalement toutefois, ce qui était prévu dans l'offre a été respecté pratiquement totalement. Les seuls écarts sont les suivants : au niveau des partenaires financiers, seuls trois partenaires sur les cinq prévus ont pu être interviewés et au niveau des associations membres le maximum de focus group n'a pas été atteint : l'offre en prévoyait de 3 à 5 et finalement 4 ont été réalisés. Par contre, l'évaluation a pu réaliser des recueils d'informations supplémentaires : 2 focus group avec les membres du CA au lieu d'un et deux interviews d'anciens membres salariés de SB (l'ancienne responsable réseau et l'ancienne coordinatrice projet SENS), non prévus initialement dans les TdR.

4.1. Description du triennal

Tel qu'il a été soumis à l'AFD, le triennal de 2013-2015 « Sensibiliser ENSEMBLE » présentait trois objectifs spécifiques à atteindre : (i) Capitaliser et mutualiser l'offre de ressources ; (ii) Renforcer les compétences du réseau SENS ; et (iii) Soutenir le développement des actions d'EADSI dans la durée.

Très logiquement, ces trois objectifs spécifiques s'articulent autour du triptyque de métiers prioritaires défini lors de la réorganisation post-évaluation 2010 : Outils – Formation – Animation.

Le premier objectif spécifique vise à disposer d'une bonne information sur ce qui est disponible en termes de ressources pour la formation et l'animation, à mettre en évidence les innovations et à les échanger entre acteurs du réseau. Il s'agit donc là du développement du volet « outils ».

Le deuxième objectif doit permettre aux associations membres du réseau de disposer d'interlocuteurs privilégiés et d'outils adaptés à leurs besoins notamment grâce aux moyens de formation mis à la disposition de leurs bénévoles et salariés par le réseau. Il s'agit donc là du développement du volet « formation ».

Le troisième objectif vise à soutenir le développement des actions d'EADSI dans la durée en stimulant les activités de sensibilisation à réaliser par les membres du réseau à l'adresse des jeunes en milieu scolaire et milieu de vie et en améliorant régulièrement la qualité de ces activités de sensibilisation par une attention accrue à la spécificité du milieu. Il s'agit donc du développement du volet « animation ».

4.2. Niveau " f ø c v v g k p v g " f g u " v t q k u " q d l g e v k h u "

Le niveau d'atteinte de ces trois objectifs spécifiques du projet a été mesuré au moyen de trois outils d'analyse distincts. L'équipe d'évaluation a d'abord mené, au cours des trois focus group qu'elle a réalisés avec les salariés et membres bénévoles du CA de SB, une phase d'auto-évaluation qui a permis de mesurer le niveau d'appréciation, par les porteurs du projet, de l'état d'avancement du projet à mi-parcours. Une brève synthèse de cette auto-évaluation sera présentée résultat par résultat pour chaque objectif spécifique. Cette auto-évaluation sera alors confrontée aux avis récoltés auprès des associations membres et partenaires ainsi qu'aux données disponibles dans les documents du projet : compte-rendu technique et financier d'exécution intermédiaire du triennal, relevés de fréquentation du site Internet, évaluations d'impact réalisées après les formations, etc. La triangulation de ces trois sources d'information permettra alors à l'équipe d'évaluation de tirer ses propres conclusions quant au niveau d'atteinte de chacun de ces objectifs spécifiques.

4.2.1. E c r k v c n k u g t " g v " o w v w c n k u g t " n ø q h h t g "

l'auto évaluation pour ce premier objectif spécifique peuvent être synthétisés comme suit dans le tableau ci-dessous :

<p>R1.1. Les animations et formations sont modélisées et répertoriées.</p>	
<p><u>Points forts</u> La mise en ligne des outils et formations disponibles sur le site Internet de SB permet de disposer d'un répertoire de plus en plus complet. Le site reprend de manière assez exhaustive les formations et animations, les outils. Le site est facile à visiter. Les conseils et appuis que SB offre aux associations membres leur permettent de mieux maîtriser l'utilisation d'un outil, de mieux maîtriser le déroulement d'une formation ou de prendre connaissance des outils ou formations proposés par d'autres associations (SB a une vue générale sur ce qui existe dans le réseau et met en contact les associations entre elles).</p>	<p><u>Points faibles</u> Il n'y a pas encore de véritable stratégie commune pour attirer les outils des autres associations dans le répertoire et ceci pour les différents moyens de diffusion utilisés : site, livret, etc. Il n'y a pas de stratégie de circulation des données disponibles dans le répertoire. Les livrets papier de présentation des formations ne sont pas assez souvent/rapidement mis à jour.</p>
<p>R1.4 0 " N c " r 2 r k p k 3 t g " f k u r q u g " f ø w p g " q h h t g " f g " t est attentive aux innovations nationales et internationales.</p>	
<p><u>Points forts</u> De nombreux moments et opportunités sont créés par le réseau pour renouveler les outils, les formations. La rénovation des outils est constante, la pépinière de ressources est toujours en mouvement, en mutation. Les moments de rencontre permettent de récolter les avis des animateurs, de modifier les outils, de capitaliser les techniques d'usage et d'utilisation des outils.</p>	<p><u>Points faibles</u> Les associations du réseau n'informent pas assez vite et assez régulièrement sur l'existence de certaines de leurs ressources. Les associations ne sentent pas encore suffisamment l'utilité de présenter leurs outils sur le site. Les outils proposés ne sont pas encore suffisamment accessibles aux différentes formes de handicap.</p>
<p>R1.3. La mutualisation des ressources est un pilier du réseau.</p>	
<p><u>Points forts</u> Le WEF et les Doc' Actions sont des temps forts pour cette mutualisation. Ce sont des temps de co-construction et co-animation. Avant, SB faisait plus d'accompagnement d'associations dans la réalisation de telle ou telle activité, « eøgu" oqkpu" ng" ecu" cwlqwtføjwk" qÁ" cxge" ng" t²ugcw" qp" gw" rmwu" fcpu" wp" processus de co-construction dans lequel SB apprend en même temps que les associations membres ». La Newsletter est un autre canal de mutualisation.</p>	<p><u>Points faibles</u> Le site internet ne renvoie pas encore suffisamment vers d'autres sites offrant des ressources en ECSI. L'espace privé du site devait stimuler plus de circulation et d'échanges : les associations le consultent mais viennent encore trop rarement y apporter leurs propres contributions.</p>
<p>R1.6 0 " N g u " v g o r u " f g " t g p e q p v t g " f g u " C l v U k K j ' p r ' t f g m p n g u " C L U K " r c t v k e k r g p v " c w u u k " « " f g u " " r t q e g u u v</p>	

Points forts

Les résidences éducatives sont des processus innovants qui articulent création d'outils / expérimentation d'outils (les outils créés sont animés afin d'évaluer leur pertinence et éventuellement les améliorer) / capitalisation avec la rédaction de livrets (les outils créés sont ainsi réutilisables ensuite par d'autres). L'accent est mis sur l'autogestion du groupe durant ces processus.

Les associations, étant plus impliquées dans la création des outils, elles se les approprient mieux et les utilisent plus régulièrement encore.

Points faibles

Les temps de rencontre fonctionnent bien 2-3 fois par an mais il est plus difficile de tenir cette dynamique sur la durée, tout au long de l'année.

Les outils créés par SB hors résidence, même avec d'autres organisations, fonctionnent moins bien.

Commentaire général :

Dans l'évaluation de ce résultat, les avis sont convergents entre tous les représentants de SB : les points forts sont (i) le site pour répertorier et faire connaître les productions, (ii) les différents moments de rencontre qui permettent la mutualisation et (iii) une démarche qui s'oriente de plus en plus vers de la co-construction ou co-animation, avec une implication de plus en plus grande des associations membres. Très logiquement, les salariés de SB, plus directement impliqués dans la réalisation quotidienne du programme, identifient plus clairement les points faibles pour chaque résultat.

Avis des associations membres et des partenaires :

Pour mesurer l'atteinte de cet objectif, plusieurs avis et affirmations des associations membres du réseau vont confirmer les conclusions de l'auto-évaluation. Pour les membres, le WEF est clairement le temps fort de l'échange et de la mutualisation des outils et formations.

Une très large majorité des membres connaît le site Internet mais une minorité importante ne l'utilise pas ou très peu : faute de temps (« on a déjà beaucoup à faire avec notre propre site »), par méconnaissance des possibilités qu'il offre, etc. Et la majorité des membres qui le consultent, le font pour rechercher des informations sur l'actualité, sur les outils disponibles, ou sur le calendrier des formations et beaucoup plus rarement pour rechercher des informations sur ce que font les autres membres du réseau ou pour y apporter leur propre contribution.

Un autre point faible souligné par une partie des membres, c'est la concentration des formations (hors WEF) sur Paris.

Les partenaires associatifs et financiers, quant à eux, soulignent la plus-value, pour l'atteinte de cet objectif spécifique, de la mise en réseau des associations : cela ouvre le spectre d'activités de l'ECS. La complémentarité du travail sur l'ECSI et sur le handicap, même si elle n'est pas toujours bien comprise par l'observateur extérieur, permet d'ouvrir le champ de réflexion pour les jeunes et d'accrocher cette réflexion au vécu quotidien local. Le travail de synergie, le travail de construction de projets communs aux membres du réseau sont aussi mis en évidence.

Données disponibles dans les documents :

Le compte-rendu technique et financier présentant le rapport d'exécution du projet pour l'année 2014 met en évidence les nombreux moments qui ont été organisés pour permettre la co-construction d'outils et la co-animation des formations :

- les « Doc'Actions », organisés pratiquement une fois par mois, à l'initiative ou à la demande de bénévoles qui ont découvert un outil et souhaitent le partager, ou qui souhaitent mieux connaître un outil et apprendre à l'animer ;

- les « Ap'tapis » pour favoriser le partage d'expériences et les ateliers « Brunchstorming » qui visent à créer et/ou améliorer collectivement les outils pédagogiques, dans un cadre convivial. Ces temps de partage ont été organisés régulièrement, notamment dans le cadre des temps de formations ;
- le WEF bi-annuel au cours duquel une foire aux outils est organisée en fin de weekend, dans le prolongement des fêtes aux outils réalisées dans le passé ;
- la mise à disposition d'un centre de documentation dans les locaux de SB qui favorise le prêt d'outils et de matériels pédagogiques ; le renforcement de l'implication de Starting-Block dans le réseau de centres de ressources Ritimo, ce qui permet d'élargir la diffusion d'outils et de contenus de formations.

Des temps d'échanges sur la création d'outils sont également organisés pendant les Doc'Actions, une fois par mois, et régulièrement lors des réunions internes de Starting-Block. Par ailleurs au-delà du travail de création, SB et le réseau réalisent un important travail de remise à jour et de réactualisation des outils existant : l'animation avec les jeunes et particulièrement avec les 18-30 permet, par l'utilisation régulière de ces outils, de réaliser ce travail permanent de mise à jour et de rénovation.

Le réseau a par ailleurs multiplié les modalités qui permettent de répertorier les outils nouvellement construits : 115 trames formalisées et téléchargeables sur le site Internet de l'association ; 10 articles de newsletters consacrés aux outils pédagogiques ; une trentaine d'outils nouveaux disponibles au centre de documentation de SB et répertoriés dans l'espace « outils » du site Internet ; la newsletter envoyée mensuellement à 5.600 abonnés ; la publication du livret de la résidence 2013, etc.

L'importance du site Internet comme moyen de répertorier et de diffuser les ressources du réseau peut se mesurer au niveau de sa fréquentation.

refonte du site : on passe de quelques 2.000 visiteurs/mois en moyenne début 2012 à quelques 3.000 visiteurs mensuels en 2013. L'année 2014 ne connaît qu'une très faible augmentation par rapport à 2013 (+ 0,23%). Par contre, sur les premiers mois de 2015, on constate une augmentation de 20% par rapport à la même période en 2014, ce qui témoigne sans doute du regain de dynamisme général de l'association.

Les pages les plus consultées en 2015 confirment la vocation du site à être le répertoire et une source de consultation en matière d'outils pédagogiques et de formations pour les membres du réseau SENS : la page «outils» est de loin la plus consultée avant même les pages générales d'accueil et de présentation de SB, elle représente 29% des pages vues ; la page « agenda » qui présentent les formations recueille 14% de toutes les visites ; les pages « réseau » et « relais des activités des autres associations » sont beaucoup moins fréquentées (respectivement 7 et 2 % de la totalité des visites).

Ce que nous avons appris de cet objectif spécifique

La capitalisation et la mutualisation de l'offre de ressources apparaît comme un point fort du réseau d'abord et avant tout par la démarche et la méthode utilisées : l'ouverture du champ d'analyse (EADSI vers ECS) et l'approche très participative de la co-construction et co-animation sont les fondements de la qualité d'approche. La diversité du public qui ne se limite pas aux seuls étudiants mais englobe un public de jeunes professionnels, ayant parfois un bagage d'études moins complet est une plus-value souvent mise en avant, également. Les outils et formations répertoriés et mutualisés par le projet sont largement appréciés et appropriés par les associations membres.

L'évaluation identifie bien que le travail en réseau, au niveau de cet objectif spécifique, a induit une évolution intéressante. Si dans le passé, SB était le principal fournisseur d'outils et de services à l'adresse d'un réseau d'associations membres qui étaient essentiellement consommatrices de cette offre, aujourd'hui, les outils et les formations sont de plus en plus construits, testés, modifiés, adaptés en réseau et en commun. Cette évolution ne se concrétise pas encore suffisamment sur trois points au

moins : (i) l'interactivité et le partage des productions réalisées par les associations membres en dehors des temps communs en réseau, (ii) l'interactivité du site internet afin de favoriser plus l'implication des membres dans son alimentation et sa consultation et (iii) une répartition géographiquement plus équilibrée des formations.

4.2.2. Renforcer les compétences du réseau SENS

Les principaux éléments recueillis lors l'auto évaluation pour ce deuxième objectif spécifique peuvent être synthétisés comme suit dans le tableau ci-dessous :

R2.1. Les animateurs de SENS deviennent eux-mêmes formateurs en EADSI.	
<p><u>Points forts</u></p> <p>Lors de la réalisation de formations, le réseau recourt régulièrement à la pratique du « binôme » : l'association d'un formateur expérimenté et d'un junior.</p> <p>Des trames de formation sont créées pour aider les animateurs dans la préparation de leurs animations.</p> <p>De plus en plus de formations sont animées par les associations toutes seules, sans SB.</p> <p>Les contenus des WEF sont de qualité.</p>	<p><u>Points faibles</u></p> <p>Un temps spécifique destiné aux formateurs était prévu mais n'a pas été réalisé jusqu'ici. Le besoin d'un tel temps de formation n'était pas identifié, vu la pratique du binôme.</p> <p>L'atteinte de ce résultat dépend fort du profil des associations : certaines ont un haut niveau de professionnalisation, sont multi-réseaux, etc. Elles interviennent et animent les formations. Mais il reste des associations étudiantes qui sont essentiellement consommatrices de formations.</p>
R2.2. Les AJSI participent à des temps de formations diversifiés, adaptés à leurs besoins.	
<p><u>Points forts</u></p> <p>Il y a une multiplication des formations d'animateurs en partenariat avec les associations du réseau et d'autres structures (Genepi, E&D, ISF, Artisans du Monde, CCFD, SSI, Ritimo, Alimenterre, Mairie d'Aubervilliers) : le savoir-faire de SB est reconnu et apprécié.</p> <p>L'approche n'est pas théorique ou abstraite mais basée sur la pratique, l'expérience de terrain.</p> <p>L'apprentissage est progressif basé sur la pratique et développé pas à pas.</p> <p>La participation des AJSI est importante, surtout dans les WEF, dans le partage d'outils.</p>	<p><u>Points faibles</u></p> <p>Pour ce R2.2, le triennal n'avait pas identifié un besoin qui apparaît maintenant en cours de réalisation : la nécessité d'organiser une formation plus longue (5 jours) pour les personnes qui veulent aller plus loin.</p> <p>La nécessité d'avoir l'occasion de pratiquer ce qu'on a appris en formation, pour devenir véritablement formateur : cette possibilité de pratiquer n'existe pas toujours.</p>
R2.3. Les AJSI disposent d'outils et de ressources pour accompagner les actions d'accompagnement physique et d'accompagnement numérique.	
<p><u>Points forts</u></p> <p>Les AJSI savent qu'elles peuvent compter sur des personnes ressources pour les accompagner sous deux formes : d'une part, les actions d'accompagnement physique qui, de plus en plus souvent, se réalisent au travers des formations et moins par l'appui à la création de projets d'animation et d'autre part, par la réponse individuelle par téléphone, mail, etc. à des demandes ponctuelles des AJSI.</p>	<p><u>Points faibles</u></p> <p>Les AJSI font moins appel au réseau à ce niveau que lorsqu'il y avait les plateformes régionales de SENS ou des déplacements plus réguliers de salariés de SB en région (au moment où on envisageait la mise sur pied du projet 'caravane' finalement abandonné).</p> <p>Les petites associations ont plus besoin d'un appui en montage de projet, mais le réseau ne développe pas/plus ce type d'appui aux</p>

<p>Les temps forts comme le WEF et la résidence éducative sont plus toujours co-animés avec d'autres associations du réseau.</p>	<p>associations pour construire leur projet, d'autres organismes existent pour cela. Le réseau va surtout indiquer les outils disponibles, faire circuler l'information, etc. pour éventuellement monter des projets.</p>
<p>R2.4. Le réseau national se développe en tant que réseau ressource grâce à la contribution des AJSI.</p>	
<p><u>Points forts</u> La dimension stratégique du réseau SENS est surtout abordée durant les temps d'AG.</p>	<p><u>Points faibles</u> Les AJSI contribuent à la dynamique du réseau mais peu à la stratégie. Entre les AG, l'implication est plus difficile : beaucoup d'apports en AG, ou au WEF, et puis, chacun repart vers ses études, son boulot, etc. C'est la difficulté des associations de jeunes qui connaissent souvent une très grande mobilité et volatilité de leurs responsables et membres. Les espaces Internet fonctionnent bien au niveau de la consultation mais il y a peu de participation (peu de commentaires en ligne).</p>
<p>R2.5. SB contribue activement aux groupes de travail nationaux en EADSI et met à disposition son expérience de terrain</p>	
<p><u>Points forts</u> SB est très impliqué dans Educasol et a contribué à l'évolution du concept d'EADSI vers celui d'ECS. SB est membre de Ritimo, du comité de pilotage de SSI, d'Alimenterre, ... La création des outils en résidence éducative est partagée : en général, 1/3 des outils proposés dans le réseau seront ainsi co-construits. Par ailleurs, un autre 1/3 ce seront des outils créés par SB seul et pour le dernier 1/3 ceux créés par les associations membres seules. Les derniers WEF ont été pris en charge partiellement par les associations membres.</p>	<p><u>Points faibles</u> Vu les moyens humains disponibles, la présence actuelle de SB dans plusieurs collectifs a sans doute atteint son niveau maximum : un équilibre est à trouver entre l'investissement au sein du réseau SENS et la participation dans les collectifs externes qui permet d'essaimer le travail du réseau SENS dans les autres réseaux.</p>
<p>Commentaire général : C'est globalement l'objectif spécifique qui est considéré par tous comme le mieux atteint, même si ici aussi les salariés identifient plus nettement les points faibles. Le point fort le plus souvent mis en évidence est l'implication de plus en plus fréquente des autres associations membres du réseau dans l'élaboration des outils et dans la préparation et l'animation des formations.</p>	

Avis des associations membres et partenaires :

Pour la plupart des associations membres, l'offre de formations du réseau SENS est une plus-value importante, pour certaines, même essentielle. La force et la qualité de ces formations se situent au niveau de l'adéquation entre l'offre et la demande de ce public jeune. Les formations proposées par le réseau SENS allient de manière judicieuse la qualité et la rigueur du contenu avec des méthodes très bien adaptées au public jeune : approche ludique, participative, créatrice. L'alchimie est très efficace.

La moitié des associations membres qui ont répondu au questionnaire en ligne indiquent qu'une des motivations principales de leur participation au réseau, c'est de pouvoir avoir accès à des formations de qualité.

Les partenaires associatifs pointent aussi la qualité des formations : « *le réseau ne propose pas des choses toutes faites, des animations ou formations clés en mains, mais des contenus à construire et à faire évoluer* ».

Le savoir-faire pédagogique du réseau est mis en évidence par les partenaires financiers : il est qualifié d'« *unique* » par certains. Pour ces partenaires, les intervenants dans les formations du réseau sont « *solides et compétents* » et les associations de jeunes qui y participent, bien structurées.

Données disponibles dans les documents :

Le rapport d'exécution du projet pour l'année 2014 met en évidence les éléments qui ont permis de progresser au niveau de ce second objectif spécifique.

La pratique du travail en binômes (formateur expérimenté et novice), initialement ciblée sur les WEF, a été mise en place sur de nombreuses formations et animations (c'est en animant que l'on devient animateur et le fait d'animer fait partie intégrante de la formation). En 2014, 27 nouveaux formateurs ont pu bénéficier de cette pratique dans le cadre de 23 journées ou parcours de formations.

Six trames de formations ont été formalisées et diffusées en interne au réseau SENS pour appuyer les structures souhaitant organiser ces formations.

La Résidence Educative a été l'occasion d'approfondir le processus de formation de pairs à pairs par une expérience d'auto-formation au travers de la création collective d'outils pédagogiques.

Les derniers WEF (novembre 2014 et avril 2015) ont été organisés en partenariat avec des associations membres, permettant ainsi une « double formation professionnelle » : formation professionnelle pour tous les salariés des associations participant au WEF d'une part, mais également formation professionnelle sur le tas pour les salariés des associations co-organisatrices qui se sont impliquées dans la préparation, la réalisation et la finalisation de ces weekends.

En termes de formations à l'animation, 10 journées spécifiques et 4 thématiques ont été mises en place dont 9 ont été conçues et portées en partenariat avec des AJSI dans différentes villes de France.

En 2014, SB a choisi de focaliser son accompagnement des associations sur les questions de méthode et d'outils et réoriente ces associations vers des structures ressources locales pour ce qui concerne le montage des projets.

L'analyse des rapports des derniers WEF illustre également le renforcement du réseau. Cet outil phare de formation et de mutualisation connaît une participation constante. Si mars 2012 a atteint un sommet en termes de niveau de participation, les quatre derniers WEF témoignent d'une participation relativement constante, rassemblant en moyenne une centaine de participants provenant en général d'une quarantaine d'associations :

	WEF 03/2012	WEF 11/2012	WEF 04/2013	WEF 11/2013	WEF 11/2014
Nombre de participants	143	97	99	71	108
Nombre d'associations participantes	50	39	48	33	35
Nombre d'associations participantes, membres de SENS	36	22	24	19	20
Proportion d'associations membres de SENS	72%	56%	50%	58%	57%

Les WEF se sont ainsi ouverts largement aux participants extérieurs, mais la participation des associations membres du réseau reste significative, ce qui témoigne de la volonté de celles-ci

d'investir dans la compétence de leurs bénévoles et salariés. Par ailleurs, à la lecture des rapports de ces WEF, on peut constater que le contenu des formations, les méthodes utilisées et la diversité des intervenants mettent en évidence l'attention portée par le réseau à développer un offre qui réponde aux besoins et attentes des participants et donc des associations membres. Durant ces WEF, il y a une forte demande d'implication des membres et des participants, tant dans l'animation et le déroulement des formations que dans la présentation, l'essai et l'utilisation d'outils pédagogiques ou encore dans l'organisation générale de l'activité. Ceci confirme le développement de l'apprentissage pas à pas basé sur la pratique, souvent mis en avant par les porteurs du projet.

E g " s w g " n n r e t i e n t à p r o p o s d e c q d e u x i è m e o b j e c t i f s p é c i f i q u e :

Pour beaucoup d'associations membres, le réseau SENS constituait d'abord une opportunité d'avoir accès à des formations et des outils pédagogiques de qualité. Mais dès le départ aussi, et compte tenu du profil « jeunes/étudiants » des associations membres de ce réseau, le recours à des pratiques très participatives a permis très vite d'impliquer une partie des bénéficiaires de ce réseau. Malgré cela, comme l'indiquait l'évaluation de 2010, le réseau, qui répondait bien aux attentes de ses membres, demeurait dans une logique relativement descendante, malgré les efforts du porteur du projet. La réorganisation pépinière a permis de redoubler d'efforts dans cette volonté d'une plus grande implication et participation des associations membres, tant au niveau individuel des membres de ces associations, qu'aux niveaux institutionnel et organisationnel des associations elles-mêmes. En se concentrant plus sur le développement d'outils et de ressources destinés à soutenir et améliorer les formations et animations des associations membres, le porteur de projet a rééquilibré ses interventions, réduisant son intervention directe au niveau des animations elles-mêmes et répondant mieux à l'objectif général du réseau SENS à savoir : « *Outiller et accompagner les associations de jeunesse désireuses de mener des actions d'éducation et de sensibilisation sur les questions de solidarité internationale* ».

Cette étape étant franchie, la démarche du réseau vise aussi à renforcer les capacités des associations membres à participer et intervenir elles-mêmes dans l'alimentation du réseau en ressources. La co-production d'outils et la co-animation de formation illustrent l'étape suivante de cet accompagnement et de ce renforcement des associations membres. Aujourd'hui, quelques associations membres plus structurées, souvent professionnalisées, se situent à ce niveau d'implication dans la réalisation des outils, des animations et des formations. La question se pose maintenant, pour elles, de leur implication dans la gestion institutionnelle et stratégique du réseau. Par contre, une majorité d'associations membres du réseau restent moins impliquées, souvent plus demandeuses ou consommatrices de formations avec une implication très variable dans la construction d'outils ou de formations.

Le réseau aura, dans un proche avenir, à gérer cette différence dans le niveau d'implication des associations membres.

4.2.3. U q w v g p k t " n g " f ² x g n q r r g o g p v " f g u " c e v k

Les principaux éléments recueillis lors l'auto évaluation pour ce troisième objectif spécifique peuvent être synthétisés comme suit dans le tableau ci-dessous :

<p>R3.1. Les 9-18 ans sont sensibilisés aux enjeux Nord-U w f " u w t " n g w t u " n k g w extrascolaires.</p>	
<p><u>Points forts :</u> Les interventions sont géographiquement réparties entre les membres du réseau (SB en région parisienne, d'autres membres en province). En s'adressant à un public jeune, souvent renouvelé, les pratiques d'animation sont régulièrement interrogées, interpellées. Les animations pour ce type de public peuvent bénéficier de financements publics.</p>	<p><u>Points faibles</u> Difficulté d'entrer dans les établissements : des stratégies sont à développer avec d'autres associations confrontées au même problème. Les associations sont encore trop peu impliquées dans la co-animation. La réduction du personnel salarié de SB et le turn over important au sein de l'équipe entraînent une perte de transferts des compétences. Il y a encore trop peu de transmission de savoir-faire à ce niveau.</p>
<p>R3.2. Les 18-30 ans sont sensibilisés aux enjeux Nord-U w f " u w t " n g w t u " n k g w z</p>	
<p><u>Points forts :</u> L'accès vers ce public est aisé : les membres des associations sont présents dans les milieux qui sont visés par ce résultat (université, etc.).</p>	<p><u>Points faibles</u> Ce résultat est le plus difficile à différencier entre SB et le réseau : SB réalise moins d'activités d'animation directement devant un public. Mais en général, les membres du réseau organisent beaucoup plus d'animations à l'adresse des 18-30 ans que par le passé. SB fait peu d'animation auprès de ce public et plus de formation des bénévoles des associations présentes dans ce milieu. Il y a peu de co-animation avec les associations membres et donc une faible visibilité de ce que font les membres du réseau à ce niveau.</p>
<p>R3.3. N g u " u r ² e k h k e k v ² u " f ø w p g " c e v k q p " f g " h q t o c v n ø ² v w f g " u w t " n g u " g h h g v u " g v " k o r c e v u " g v " f c p u "</p>	
<p><u>Points forts :</u> La culture de l'évaluation est largement partagée par les membres du réseau, ce qui permet de revoir régulièrement les contenus des formations, de les tester, de les réinventer, etc. Le rapprochement avec Educasol et Ritimo permet d'évoluer encore plus dans ce sens d'une culture de l'évaluation (participation à des recherches action). Le WEF est régulièrement évalué par les participants.</p>	<p><u>Points faibles</u> Le processus d'évaluation du WEF reste insuffisamment structuré et systématisé.</p>
<p>Commentaire général : Pour ce dernier objectif spécifique, l'auto-évaluation met en évidence une appréciation inégale de l'atteinte de ce résultat. Pour certains, la moindre réalisation d'animations en direct à l'adresse de publics bénéficiaires (9-18 ou 18-30) apparaît comme problématique. Pour d'autres, cette diminution</p>	

d'animations directement réalisées sur terrain est très largement compensée par la multiplication des animations réalisées par les membres du réseau, multiplication qui découle du renforcement de capacités de ces associations membres obtenu grâce au travail du réseau (formation, accompagnement, etc.). Pour ces derniers, qui posent un regard plus positif, la hausse du volume global et de la qualité des animations réalisées par l'ensemble des membres du réseau compensent très nettement la baisse partielle du nombre d'animations réalisées directement sur le terrain par SB.

Avis des associations membres et partenaires :

Pour ce troisième objectif spécifique, les associations membres et partenaires n'ont pas d'avis particulier concernant les deux premiers résultats qui touchent plus directement à l'activité du porteur du projet SENS. Ce qui ressort simplement des interviews, c'est que, pour les associations membres, les ressources développées grâce à et au sein du réseau SENS renforcent leurs capacités propres à mener et développer leurs propres activités d'animation et de formation en EADSI ou ECS. C'est un facteur de renforcement de la durabilité de leurs actions dans ce secteur, qui explique pour partie la hausse de formations, à l'adresse de ce public, organisées directement par les autres membres du réseau.

Pour les partenaires associatifs, le réseau SENS est en recherche permanente d'avancées et de nouveautés en termes de formes et de méthodes d'animations et de formations ainsi qu'en termes de construction d'outils pédagogiques. Cette recherche permanente d'innovation permet, par l'expérimentation, de progresser dans les pratiques et méthodes d'animation. Le réseau est, pour ces partenaires, un moteur dans l'innovation de l'animation dans le secteur de l'ECS.

Les partenaires financiers, quant à eux, soulignent surtout une des spécificités du réseau qui est d'aller vers les jeunes et surtout d'inciter les jeunes à se mobiliser pour être formateurs en vue de démultiplier les actions. Le travail de synergie, de construction de projets communs des membres du réseau favorise une amélioration généralisée des animations réalisées dans le secteur de la solidarité internationale.

Données disponibles dans les documents :

Le rapport d'exécution du projet pour l'année 2014 met en évidence quelques éléments d'avancée de ce troisième objectif spécifique.

Starting-Block a poursuivi le principe, mis en place il y a deux ans, en matière d'animations pour répondre aux attentes pédagogiques des enseignants et des personnels éducatifs : privilégier les animations sur plusieurs séances, autour d'une même thématique sous la forme des « projets collèges » et « projets lycées ».

La sensibilisation directe des jeunes de 18 à 30 ans a été réalisée principalement dans des activités grand public en collaboration avec d'autres associations comme par exemple les projection-débats organisées dans le cadre du festival AlimenTERRE.

Depuis 2012, Starting-Block expérimente des méthodes de mesure des effets et de l'impact de ses formations en particulier les effets produits par les WEF sur leurs participants. Dans le cadre du troisième résultat de cet objectif qui vise à mieux étudier et à améliorer les actions de formation, Starting-Block a participé à une recherche-action, pilotée par le F3E et Educasol, sur les effets et impacts des actions d'ECSI.

Dans le cadre de cette recherche-action, les participants au WEF ont été questionnés en novembre 2012, sur cinq indicateurs d'impact :

- la représentation de ce que recouvre pour eux la notion de SI et dans quelle mesure l'ECS en est une composante ;
- dans quelle mesure l'ECS peut contribuer à réduire les injustices ;
- la perception par les bénéficiaires de leur propre capacité à mener une animation d'ECS ;
- la perception par les bénéficiaires du niveau d'adhésion des membres de leur association aux objectifs et aux méthodes de l'ECS ;
- la mesure dans laquelle l'intérêt porté par les bénéficiaires à l'ECS modifie leur perception du monde et leurs comportements.

Depuis lors un questionnaire du même type, mais beaucoup plus réduit et ne comprenant que des questions fermées, a été systématiquement soumis aux participants de chaque WEF et ce, chaque fois à trois reprises : au début et à la fin du WEF et six mois après celui-ci.

A titre d'exemple, en examinant les réponses des participants aux deux derniers WEF disponibles au moment de l'analyse (avril et novembre 2014), on constate que ces formations font partiellement évoluer le regard que ceux-ci portent sur l'ECS :

- la sensibilisation, déjà composante principale de la SI pour les participants au début du WEF, accroît encore nettement son importance après la formation au détriment d'autres éléments constitutifs de la SI comme le fait de « partir aider les gens dans les pays pauvres » ou « découvrir d'autres modes de vie ». Le soutien aux ONG agissant au Sud reste stable ;
- une majorité de participants estiment aussi que l'ECS est le principal moyen qui permet de contribuer à réduire les injustices (plus que les actions des Etats, les actions individuelles ou les récompenses) et ici, le WEF ne semble pas avoir d'effet très clair sur cette perception ;
- la perception de se sentir capable de mener à bien une animation d'ECS augmente nettement chez les participants après la formation et la proportion de personnes qui estiment, après le WEF, être toujours incapables d'animer, baisse nettement lors de chaque évaluation ;
- le WEF n'a, par contre, pas d'effet clair sur la manière dont les participants évaluent l'adhésion aux objectifs et aux méthodes de l'ECS de leurs collègues dans leurs associations respectives
- enfin, le fait de s'intéresser à l'ECS réduit l'indifférence des participants du WEF et globalement les incite plus à participer à des actions collectives.

Les enquêtes réalisées lors des WEF précédents confirment ces constats d'une représentation plus ample et complexifiée de ce que recouvre la SI et d'une plus grande reconnaissance de l'action éducative comme levier de changements individuels et collectifs. En outre, à chaque fois, le WEF renforce nettement le sentiment des participants d'être mieux capable de mener à bien une animation d'Education à la citoyenneté et à la solidarité.

E g " s w g " n n e t i e n t à p r o p o s e r d e c e t r o i s i è m e o b j e c t i f s p é c i f i q u e :

L'animation directe sur le terrain apparaît comme étant le volet le moins clairement partagé entre le réseau et SB. Le projet ne met pas en évidence une stratégie bien définie de partage ou de répartition de l'activité d'animation entre les différents membres du réseau. De fait, il n'y a pas eu de stratégie de répartition géographique des activités d'animation des membres du réseau, cette répartition s'organisant naturellement dans les faits, de par la distribution géographique des membres du réseau. Plutôt que de se préoccuper de répertorier les contributions de chacun en animation pour assurer une telle répartition, le réseau a plutôt investi dans le partage des outils et des capacités d'animation, notamment au travers des temps de formations comme les WEF.

Par ailleurs, mettant plus en avant la fonction de centre de ressources, la réorganisation pépinière a induit une concurrence entre les différents métiers de SB renforcée par la situation financière qui a

suivi la réforme. La réduction de personnel a entraîné une diminution des interventions directes de SB en animation auprès des publics cibles de ce projet. Néanmoins, l'équipe et les membres du CA de SB restent conscients que ce volet est essentiel : cette pratique de terrain nourrit la capacité de l'association à créer et développer les outils et contenus des formations, elle permet également une mise à jour et une rénovation permanente des pratiques, méthodes et contenus. La recherche d'un équilibre entre les fonctions d'alimentation des membres du réseau en ressources et la réalisation d'animations sur le terrain, en contact direct avec les publics de jeunes, reste donc une préoccupation permanente de SB.

Si la stratégie de répartition de ce travail d'animation entre membres du réseau n'apparaît pas clairement, par contre, toute la production d'outils pédagogiques et de formations des membres des associations, que génèrent l'existence et l'activité du réseau, permet très clairement à ces associations de multiplier, améliorer et rénover leur propre travail d'animation. C'est par ce biais très certainement, que le projet SENS renforce durablement les activités d'EADSI de ses différents membres.

Il est aussi intéressant de constater que, soucieux de connaître l'impact et l'effet de son activité et d'en partager les conséquences avec d'autres, le réseau a mis en place un outil d'évaluation de cet impact. Celui-ci reste rudimentaire et ne porte sans doute pas assez sur les indicateurs les plus pertinents mais il permet de disposer d'une première perception très approximative de l'effet induit par l'activité du réseau. Si les associations membres, les résultats qui résultent des questionnaires remplis au moment des WEF ne sont pas suffisamment partagés. Par contre, ces résultats ont clairement contribué à élaborer les rapports d'activités du projet à transmettre aux bailleurs, ils ont été aussi largement utilisés par SB dans la réorientation et la formulation du projet actuel. Par ailleurs, ces résultats ont été partagés lors de l'assemblée générale de SENS de 2013 (restitution de la recherche action) et, depuis lors, il est prévu un temps d'analyse des résultats de ces questionnaires lors de chaque assemblée générale. Mais il apparaît que, dans les faits, ces moments d'analyse, souvent programmés en fin d'AG, ont généralement dû être annulés faute de temps. Ceci explique, sans doute pour une bonne part, ce sentiment exprimé par les associations membres d'un manque de partage de ces analyses d'impact. Ce travail d'évaluation des effets et impacts est certainement à développer, à consolider et à affiner.

4.3.1. Pertinence

Les activités et résultats du projet SENS correspondent clairement aux attentes des associations membres du réseau. Ils rencontrent des besoins en formation des cadres des associations, en amélioration permanente des outils utilisés et en dynamisation des animations réalisées. La réorganisation pépinière, en concentrant l'activité de SB sur ces trois pôles, rend plus pertinente encore l'évolution du projet SENS.

L'émulation entre membres du réseau, renforcée sans doute partiellement par une réduction du personnel salarié de SB suite aux difficultés financières de cette association, a suscité une implication croissante des autres associations membres dans les réalisations du réseau. Cette évolution renforce encore la pertinence de ce projet.

Enfin, la mise en réseau des acteurs et la méthodologie utilisée dans la construction et le développement de ce réseau favorise la remise en question permanente du travail réalisé. Ceci a induit une évolution dans la manière même de définir et d'appréhender le travail d'éducation à la solidarité internationale au sein de ce réseau et plus largement dans le secteur des ONG et ASI en France. Ceci n'a pas été sans effet sur les perceptions et orientations prises par les pouvoirs publics en matière d'EADSI. En cela, le projet SENS démontre clairement sa pertinence.

4.3.2. Efficience

Sur base de l'examen des comptes rendus financiers des triennaux 2010-2012 et 2013-2015, l'évaluation estime que le projet SENS présente un niveau d'efficience très satisfaisant dans la mesure où les ressources sont converties en résultats de façon économe : pour le triennal 2013-2015, le projet prévoit une répartition de dépenses de 53,7% pour les frais de personnel et de 30,2% consacrés directement aux activités (dont 19,4% pour les formations et 7 % pour la création d'outils). Dans le triennal précédent le différentiel entre ce qui était prévu et ce qui a été réalisé au niveau de ces deux postes étaient de +5,5% pour les frais de personnel et de -6% pour les activités. Si, par hypothèse, le budget prévisionnel du triennal 2013-2015 peut être réalisé avec un niveau de différentiel comparable à celui du triennal précédent, les ressources disponibles du projet devraient être consacrées pour un peu moins de 60% à des frais de personnel et pour plus de 25% à la réalisation d'activités. Pour un projet de ce type (animation et formation) un tel rapport personnel/activité est relativement satisfaisant par comparaison avec les niveaux de dépenses généralement rencontrés. Son évolution est cependant à surveiller, si les chiffres définitifs confirment cette augmentation des frais de personnel au détriment des activités : ce déséquilibre ne devrait plus s'accroître au-delà du niveau mesuré par hypothèse.

Par ailleurs, les ressources humaines de SB, quoique très nettement réduites, sont réparties de manière équilibrée entre les différents pôles prioritaires du travail du réseau.

Enfin, au niveau de la mobilisation des ressources, le projet SENS est financé à 42,8% par des financements de Ministères nationaux français (dont 34,8% par l'AFD), complété par 18% provenant des autres bailleurs publics (collectivités territoriales françaises), 19,2% de ressources propres d'origine privée et 20% de valorisation d'origine privée. Le projet est donc financé dans un rapport 60/40 par des ressources publiques et privées. Ce rapport est en soi relativement équilibré.

Sur base de ces différents éléments, l'évaluation estime que l'efficience du projet SENS est donc d'un niveau très acceptable.

4.3.3. Efficacité

En comparant les principales activités réalisées jusqu'ici au niveau du triennal 2013-2015 et les indicateurs de suivi prévus initialement, l'évaluation constate que le nombre de réalisations prévues pour les résultats des objectifs spécifiques 1 et 2 sont atteints voire parfois dépassés nettement. Pour le troisième objectif, les activités d'animation pour les résultats 3.1 et 3.2 (animations 9/18 et 18/30) n'atteignent pas les niveaux prévus. Néanmoins, comme souligné plus haut dans l'analyse des résultats, le nombre moins élevé que prévu d'animations directement réalisées par SB sur le terrain est compensé par la multiplication du nombre d'animations réalisées par l'ensemble des membres du réseau, ce qui rencontre les objectifs même du projet, à savoir : renforcer les compétences du réseau et soutenir le développement des actions d'EADSI dans la durée.

Tenant compte de cette réserve concernant le troisième objectif spécifique, l'évaluation estime donc que l'efficacité du projet est, malgré cela, fort satisfaisante, notamment au regard non seulement de la quantité, mais aussi de la qualité de ce qui a été produit : qualité de la mutualisation des expériences, qualité des outils examinés, qualité de la formation observée, niveau de satisfaction des bénéficiaires, etc.

4.3.4. Cohérence

Ce critère est sans doute le mieux rencontré dans ce projet. La réorganisation opérée au sein de SB suite à l'évaluation de 2010 a articulé la structuration et le travail de l'association autour des trois piliers : outils-formation-animation. Les trois objectifs spécifiques du projet sont construits sur la base de ces mêmes trois piliers, ce qui conforte nettement la cohérence de la démarche.

En outre, la conception même de la mise en œuvre du projet prolonge encore cette cohérence : favoriser la création collective des outils pédagogiques, mettre en place des instruments qui permettent de mutualiser ces outils, utiliser et tester ces outils au cours des formations, développer la pratique du binôme en formation et animation, toutes ces pratiques favorisent l'interaction entre les différents objectifs spécifiques du projet et en consolident la cohérence. Cette interaction est d'ailleurs tellement étroite que pour certains résultats, les mêmes activités et les mêmes indicateurs sont mis en avant par les participants ou les porteurs de projet. Il y aurait sans doute lieu à mieux distinguer et séparer ce qui relève de chacun de ces trois piliers pour améliorer le niveau d'analyse des effets et impacts du projet. Pour l'évaluation, la cohérence du projet est donc de très bon niveau.

4.3.5. Durabilité

Par comparaison au précédent, le triennal 2013-2015, met plus encore l'accent sur le renforcement des capacités des associations membres (formation des salariés et bénévoles, maîtrise des techniques et outils, etc.) plus que sur leur accompagnement. Par ailleurs, les méthodes très participatives dans la réalisation des activités du projet (co-crédation, co-animation) favorisent le niveau d'appropriation par les participants des contenus proposés. Ce renforcement de capacité et cette meilleure appropriation sont sans conteste des facteurs qui permettent de garantir une certaine durabilité du projet.

Ce renforcement est non seulement perceptible au niveau des membres et salariés des associations mais également au niveau même des associations. La professionnalisation renforcée et l'implication plus importante de quelques associations membres du réseau dans la gestion et la réalisation des activités de celui-ci sont un indicateur intéressant de l'amélioration de la durabilité du projet : l'existence du réseau ne dépend plus uniquement du seul porteur initial.

Par contre, il reste un facteur plus défavorable en termes de durabilité, c'est la nature même des organisations auxquelles s'adresse principalement le projet SENS : les associations étudiantes présentent, de par leur nature, des facteurs d'instabilité : courte présence des bénévoles dans les instances, rotation fréquente du personnel dans ces instances et au sein de ces associations, difficultés de capitaliser régulièrement, modification des stratégies en fonction des changements de personnes, etc. Le fait que le réseau SENS rassemble aujourd'hui un spectre plus large d'associations de différents types (associations d'étudiants mais également associations de professionnels) est de nature à réduire quelque peu cette faiblesse en terme de durabilité qui reste néanmoins un problème récurrent lorsqu'on travaille avec des associations étudiantes.

Outre l'analyse de l'état d'avancement du projet du Réseau SENS, pour sa partie soutenue par le financement du triennal par l'AFD, l'évaluation avait pour objectif de répondre également aux questions que se posent Starting-Block et ses partenaires sur le fonctionnement actuel du réseau ; la pertinence, la cohérence et l'efficacité de la nouvelle organisation mise en place après l'adoption de la stratégie de la pépinière. Il s'agit donc de mieux comprendre l'évolution des relations entre SB et le réseau SENS ainsi que les effets et l'impact des actions sur les publics cibles. Ces différents constats doivent permettre de dégager les orientations stratégiques à adopter à moyen terme.

5.1. Les raisons de la participation au réseau ósa plus-value

Avant d'analyser la manière dont les associations membres du réseau perçoivent sa réorganisation récente, il semblait utile à l'équipe d'évaluation de vérifier **les motivations qui poussent les associations à participer au réseau.**

Les raisons principalement citées par les associations interviewées sont les suivantes :

- le partage des mêmes valeurs ;
- l'opportunité de rencontrer d'autres associations qui travaillent dans le même domaine pour faire évoluer les pratiques et mieux les comprendre ;
- l'originalité des méthodes utilisées en animation : ludiques, participatives, actives, partagées ;
- la possibilité de participer à des formations.

Les réponses le plus souvent citées dans les questionnaires en ligne confirment ces principales raisons :

- la rencontre avec d'autres associations pour découvrir et partager des valeurs, des idées, des réflexions et parfois pour agir en réseau ;
- la possibilité d'avoir un meilleur accès à la formation à l'ECSI ;
- l'importance de « faire ensemble de l'ECS, de mutualiser, de créer, d'échanger » sans avoir nécessairement des attentes en retour ;
- l'accès à et l'échange d'outils pédagogiques.

Compte tenu des motivations convergentes qui poussent les associations à participer au réseau, il paraissait utile de bien **identifier les plus-values de SENS.** Ici aussi on peut constater une forte cohérence.

Les associations interviewées pointent avant tout les éléments suivants:

- le réseau permet d'avoir une approche plus large que la seule EAD, il y a une notion d'engagement derrière l'ECS : « grâce aux outils et formations dispensées on peut aborder différents sujets en portant des valeurs communes » ;
- la diversité des associations membres ce qui permet plus d'ouverture.

Les associations membres ayant répondu au questionnaire en ligne confirment que ces deux points sont les principales plus-values du réseau et mettent de plus en avant :

- l'appartenance à des valeurs communes, à une identité commune ;
- l'importance de la valeur citoyenne,
- la possibilité d'appliquer l'animation de l'ECS de manière concrète, très accessible et très partagée avec d'autres associations ;

- l'accès à une communauté d'animateurs et de formateurs ce qui permet un partage d'expériences ;
- la qualité des formations, en particulier lors des WEF.

Cette question de la plus-value a également été posée aux associations partenaires qui au-delà de l'importance du partage et de l'échange déjà cités plus haut, soulignent que le réseau se distingue d'abord par sa capacité à mener une réflexion sur les outils, les formations, etc. Ils soulignent ici la capacité d'innovation du réseau (création de nouveaux outils, de nouvelles formations) et sa capacité à se renouveler (mise à jour régulière des outils). En outre, selon les associations partenaires, la démarche du réseau étant plus globale que la seule Solidarité Internationale, elle lui permet de se spécialiser en ECS et de renforcer une approche par échange dans ce domaine.

Pour les partenaires financiers, la plus-value du réseau se situe à deux niveaux : l'autoproduction par les jeunes des outils et formations d'une part et le champ d'action qui, au travers de ce concept d'ECS, permet d'aborder et surtout de relier la démarche de solidarité au niveau international et au niveau local.

Sur base de ce constat, l'évaluation recommande au réseau de consolider son développement en s'appuyant sur ces valeurs sûres, ces plus-values : (i) partage de valeur commune ; (ii) renforcement des associations par l'échange, la mutualisation et la co-production ; (iii) valorisation du concept d'ECS ; et (iv) dynamique d'innovation et de mise à jour des outils et formations.

5.2. La réorganisation de SB et son impact sur le réseau

La réorganisation interne de SB n'est pas clairement identifiée par les associations membres qui ont été interviewées : certaines disent avoir été informées de cette réorganisation mais aucune ne peut dire clairement en quoi elle a consisté. Les plus informés savent seulement qu'il y avait un choix à faire entre deux options.

Les réponses au questionnaire en ligne mettent en évidence que 8 répondants sur 20 seulement disent savoir qu'il y a eu une réorganisation à la suite de l'évaluation de 2010 mais quand on demande à ces huit répondants de préciser le contenu de cette réorganisation, la plupart d'entre eux indiquent qu'ils ne le connaissent pas et ceux qui se hasardent à donner une réponse restent vagues (« *meilleur fonctionnement interne, précision des tâches de chacun, dissociation entre actions sociales et formation* ») et font donc preuve de méconnaissance à ce sujet.

C'est parmi les associations partenaires que la perception de cette réorganisation est certainement la plus juste même si elle reste approximative. Toutes savent qu'une réorganisation a eu lieu et les orientations générales sont souvent citées, mais de façon imprécise : « *mise en place de pôles, réunification de deux associations SENS et Handivalides, favoriser le rapprochement des deux programmes, multiplication* *fgu"hqt o cvkqpu."et²cvkqp"føwp"egpvtg"fg"tguuqwtegu* ».

Parmi les partenaires financiers, seule la Mairie de Paris dit être informée de l'existence de cette réorganisation en étant la plus précise pour la définir puisqu'elle a répondu qu'il « *uøc ikv" føwp" recgpvtc ig" cwvqwt" føwpg" r²rkpk³tg" rqwt" ngu" qwvknv" gv" nøcpk o cvkqp" cxge" o qkpu" føcevkxkv²u" føcpk o cvkqp" fktgevg" uwt" ng" vgttckp" gv" rnwu" føcrrwk" «" føcwvtgu" cuuqekcvkqpu" swk" gmgu" hqp v" fg" nøcpk o cvkqp" fg" vgttckp* ».

L'évaluation met donc en évidence ici que la réorganisation interne de SB suite à l'évaluation de 2010 reste pour beaucoup hors de leur champ de préoccupation. Si les effets sont bien perçus, compte tenu des réponses aux questions précédentes (importance de se concentrer sur les outils, sur la formation, etc.), l'évolution institutionnelle de SB qui a précédé ce changement de priorités apparaît bien, a priori, comme un enjeu essentiellement propre à l'organisation porteuse du réseau bien plus qu'au réseau lui-même.

5.3. Ng " u w k x k " f g " n ø ² x c n w c v k q p " f g " 4 2 3 2 " f c p u " n g " e c f t g " f g " n c " t

Même si les conclusions de l'évaluation de 2010 et les lignes de réorganisation qui en découlent concernent avant tout SB, il était utile de vérifier dans quelle mesure ces conclusions et recommandations ont été suivies et appliquées afin de déterminer sur quelles bases les orientations stratégiques à moyen terme et les recommandations de la présente évaluation sont à formuler. Pour ce faire, l'évaluation a établi un tableau comparatif reprenant les recommandations de 2010, ce qui a été réalisé depuis lors et le suivi suggéré.

	T g e q o o c p f c v k q p u " h q t o w n ² g u '	Niveau de réalisation à mi-triennal 2014-16	Suivi
1	Renforcer le rôle de structure ressource et de formation, plébiscité par les AEJ. OU Poursuivre une stratégie d'ancrage local du réseau.	Le choix s'est porté sur le renforcement du rôle de structure de ressources. Trois métiers sont bien identifiés.	Eviter le risque de cloisonnement : ne pas créer un centre de ressources « hors sol ».
2	Les relations existantes avec les homologues du Sud et les associations de jeunes issus de l'immigration méritent d'être renforcées et affirmées.	Poursuite de contact avec les deux partenaires du Sud : Visions solidaires, Togo et Congo Action, République du Congo. Mais pas de renforcement constaté.	C'est un aspect à développer et renforcer si on veut suivre la recommandation.
3	L'activité de formation des enseignants pourrait gagner en pertinence et cohérence mais aussi en efficacité en : - en articulant les actions de formation d'enseignants avec celles d'animations d'ECS en milieu scolaire et d'accompagnement des équipes pédagogiques - pour s'inscrire dans les dispositifs académiques : o adopter une entrée plus large que la solidarité internationale (citoyenneté, DD...) o collaborer plus systématiquement avec des structures qui disposent d'une expertise en matière de formation d'adultes et sont reconnues par les Académies, à l'instar de ce qui est fait avec RITIMO.	Les projets collèges-lycées ont été poursuivis il s'agit d'animations sur plusieurs séances : éducation à la citoyenneté en tant qu'acte éducatif. Bonne récurrence puisque plus de la moitié des établissements avec lesquels Starting-Block a travaillé en 2014 étaient déjà partenaires en 2013. Nombre d'enseignants touchés limité : 20. Collaboration active avec des structures disposant d'expertise en matière de formation d'adultes : Université d'été du CRID, 4 ^{ème} WEADSI avec RITIMO, Artisans du monde, CCFD, etc.	La recommandation a été rencontrée et il s'agit de poursuivre dans la même voie.
4	Le travail d'identification, de conception et d'adaptation des outils, est un des points forts du programme qui mérite d'être poursuivi et renforcé, par la valorisation des innovations apportées par les AEJ.	Ce travail est réalisé au cours du triennal au travers de plusieurs actions : Doc'actions, Ap'Tapis, Brunchstorming et WEF.	La recommandation a été rencontrée et il s'agit de poursuivre dans la même voie.

	Recommandations formulées par l'évaluation de 2010	Niveau de réalisation à mi-triennal 2014-16	Suivi
5	Les interventions en collège devraient être inscrites, à l'instar de celles en lycée, dans une relation construite avec l'enseignant, autour du projet de classe. Elle permettrait une meilleure articulation avec les programmes scolaires favorables à leur impact auprès des publics.	Deux parcours ont été lancés en 2014 : COP21 et festival des films sur les droits de l'homme. Cela permet une entrée plus large que la solidarité internationale.	L'articulation avec les programmes scolaires n'apparaît pas explicitement dans la présentation de ces activités, une clarification pourrait être faite à ce niveau.
6	Les interventions en lycée mériteraient d'être développées. Elles sont « impactantes » et perçues par les parties prenantes comme très enrichissantes grâce au travail de fond réalisé.	Le volume des interventions en lycée a été pratiquement maintenu mais sans augmentation.	Ce choix est logique compte tenu du choix fait pour la première recommandation. Il est peu probable qu'on puisse gonfler le volume d'animations.
7	La cible des publics étudiants mériterait d'être élargie vers des profils que le programme SENS touche peu pour l'instant, ce qui exige de dépasser certaines difficultés existantes pour « prendre pied » dans les établissements d'enseignement supérieur concernés.	Le projet a maintenu des animations dans un milieu jeune « élargi » (SSI, campagne Alimenterre, etc.) mais pas d'augmentation significative dans les établissements d'enseignement supérieur.	Ce choix est logique compte tenu du choix fait pour la première recommandation. Il est peu probable le volume d'animations dans les établissements d'enseignement supérieur augmente.
8	L'action auprès des publics autres (foyer de migrant, jeunes travailleurs, etc.) se révèle très intéressante pour les animateurs. Néanmoins son caractère prioritaire interroge au regard des moyens nécessaires à sa mise en œuvre : les toucher exige en effet un important travail d'identification et de communication et la force de travail disponible ne permet pas, pour l'instant, de le faire sans affecter les autres activités. S'engager dans ce champ est donc une orientation stratégique impactante pour les priorités d'actions.	Les collaborations actives avec des structures disposant d'expertise en matière de formation d'adultes (Université d'été du CRID, 4ème WEADSI avec RITIMO, Artisans du monde, CCFD, etc.) et les implications dans la SSI ou la campagne Alimenterre n'ont pas eu d'impact négatif sur le cœur de métier de SB qui est toujours principalement actif dans le milieu jeune.	La recommandation ne semble pas particulièrement pertinente.
9	Une diversification des outils proposés au bénéfice de ceux qui croisent la problématique citoyenne à celle de la solidarité internationale, à l'instar du jeu « Sur la Piste des OMD ». Elle permettrait de pallier aux contraintes liées à l'évolution des jeux les plus porteurs d'identité pour le réseau.	La diversification des outils est réelle. Exemple lors de la résidence éducative de 2014, 14 outils ont été créés ou mis à jour dont 8 outils proposés par SB.	La recommandation a été rencontrée et il s'agit de poursuivre dans la même voie.

	Recommandations formulées par l'évaluation de 2010	Niveau de réalisation à mi-triennal 2014-16	Suivi
10	La qualité des animations est très liée à leur appropriation par les animateurs (fond et forme). Cette dernière, qui passe par la formation, mérite une attention particulière (travail préalable sur les concepts à expliquer aux élèves, renforcement de techniques d'animation). De ce point de vue, la stratégie engagée par Starting-Block de recruter des bénévoles au niveau de formations en animation ou développement peut permettre de renforcer son niveau d'expertise. Mais elle doit être mesurée pour préserver la richesse liée à la diversité des profils bénévoles.	L'équilibre entre formateurs chevronnés et jeunes formateurs est largement respecté. Ainsi par exemple en 2014 : (i) dans les WEF et WEADSI, 15 parcours ont été co-animés en binôme ; (ii) 10 journées spécifiques de formation ont été organisées dont 4 thématiques et 9 weekends de formation ; et (iii) 20 formations de formateurs ont été organisées et ont touchés 60 personnes dont 15 nouveaux formateurs. Par ailleurs, on peut constater une participation équilibrée entre les chargés de mission et les bénévoles dans les animations et formations.	La recommandation a été rencontrée et il s'agit de poursuivre dans la même voie.
11	Quand les animations sont menées par des AEJ, collaborer de manière plus étroite avec des réseaux et experts locaux permettrait d'enrichir les contenus, d'apporter un éclairage complémentaire et de renforcer l'impact des actions.	En 2014, 6 AEJ ont été présentes lors de la résidence. SB a animé avec E&D et ISF un parcours de trois jours lors de l'Université d'été du CRID.	La recommandation a été rencontrée et il s'agit de poursuivre dans la même voie.
12	Le travail réalisé par certaines AEJ sur la forme et le fond des outils d'ECS devrait être plus systématiquement capitalisé et mutualisé, à l'instar de ce qui a été fait avec la plate-forme de Lyon pour la 2ème édition du livret Repas Insolent. Cela passe par le renforcement des dynamiques coopératives autour de ces objectifs. Les outils collaboratifs méritent d'être promus, même si, au vu de l'usage de ceux qui existent actuellement, ils ne semblent pas pouvoir remplacer le travail de recherche d'information de l'équipe d'animation.	Une trentaine d'outils reçus des AEJ ont été capitalisés et valorisés via le site Internet et le centre de documentation de SB ainsi qu'à l'occasion des WEF. Mais toutes les AEJ n'ont pas encore le réflexe de transmettre ou partager leurs outils.	La recommandation a été rencontrée mais peut être encore approfondie.
13	L'action de formation, mobilisatrice pour le réseau et motivante pour ses participants, mérite d'être poursuivie comme une activité structurante pour le programme SENS.	En 2014, 20 formations d'animateurs ont été organisées.	La recommandation a été rencontrée et il s'agit de poursuivre dans la même voie.
14	Prévoir des formations complémentaires sur les techniques d'animation au niveau régional aurait un double intérêt : outre l'approfondissement des savoirs et des acquis, elles permettraient de dynamiser le réseau (mobilisation des AEJ et synergie aux échelles régionales et infrarégionales) puisque les formations en région y sont favorables et que l'entrée par l'animation est porteuse et mobilisatrice pour les AEJ.	Les AEJ ont multiplié les participations aux WEF, résidences, etc. Mais il n'y a eu que très peu de formations complémentaires (2-3 par an) sur les techniques d'animation au niveau régional en partenariat avec les associations du réseau. Par ailleurs, le WEF a été décentralisé pour la première fois à Lyon en 2015.	Le choix de la première recommandation a induit une limitation des efforts dans l'ancrage régional. Il est difficile de le développer plus dans le présent triennal. C'est un point à prendre éventuellement en compte dans le futur triennal.

	Recommandations formulées par l'évaluation de 2010	Niveau de réalisation à mi-triennal 2014-16	Suivi
15	Certaines attentes vont dans le sens d'un approfondissement des problématiques. De ce point de vue, Starting-Block pourrait être plus incitatif : partage des informations recueillies par les membres ; orientation plus systématique des AEJ et partenariats renforcés avec des organisations expertes en SI, notamment étudiantes et régionales (capitalisation des contacts des AEJ, mise en relation avec des structures ressources). Il répondrait ainsi aux besoins de capitalisation et de mutualisation, tout en approfondissant les échanges horizontaux entre AEJ et les collaborations au sein du réseau.	En 2014, SB a multiplié son travail sur le numérique : mise en ligne de 115 fiches téléchargeables, développement de la Newsletter adressée à 5.600 abonnés. Mais par contre SB a abandonné le développement d'une plateforme de débat en ligne (prévue au résultat 1.4 du projet), l'interaction restant faible.	La faible interaction sur le numérique qui reste essentiellement un outil de consultation pose la question de ses modalités d'utilisation qui devront être approfondies dans le prochain triennal.
16	Le rôle du réseau mérite d'être clarifié. Les attentes liées au réseau diffèrent selon les parties-prenantes. Les AEJ y recherchent des outils d'ECS, des formations et des échanges d'expériences ; elles utilisent Starting-Block comme une structure ressource et de formation. Pour Starting-Block, le réseau doit aussi favoriser les dynamiques inter-associatives et permettre d'inscrire les collectifs d'AEJ dans l'environnement local.	La réflexion sur le portage du réseau a été poursuivie en 2014 autour de trois options : (i) la poursuite du portage par SB ; (ii) le portage par un autre réseau (E&D, RITIMO,...) ; (iii) le portage par quelques associations membres particulièrement actives. Mais aucune option jusqu'ici n'a été retenue.	La recommandation a été prise en compte et il s'agit de poursuivre la réflexion et tenter de finaliser une décision.
17	Au niveau local, les plates-formes sont surtout mobilisées sur la coordination des AEJ, et leur rôle peut être renforcé aux niveaux : <ul style="list-style-type: none"> - du relais des actions des AEJ. Cela favoriserait la valorisation, la capitalisation et la mutualisation des acquis, et renforcerait les caractères ascendant et horizontal des échanges au sein du réseau - de la démultiplication du programme au niveau local. Les formations en région, actuellement en développement, mobilisent les acteurs de proximité et se présentent porteuses de ce point de vue - de la transmission et la passation des fonctions en interne au niveau des AEJ, qu'elles pourraient plus encore faciliter (préparation en amont, diffusion d'outils de capitalisation en interne...). 	L'appui du réseau a stimulé globalement le travail des AEJ membres et certaines d'entre elles sont particulièrement actives. Mais cette activité permanente du réseau peut être encore renforcée car jusqu'ici, les AEJ apprécient les activités réalisées (WEF, etc.) mais regrettent le vide qui caractérise les périodes qui séparent chacune de ces activités.	La finalisation du choix du mode de portage du réseau devrait tenir compte de son impact sur la manière de rencontrer cette recommandation.

	Recommandations formulées par l'évaluation de 2010	Niveau de réalisation à mi-triennal 2014-16	Suivi
18	Des échelons intermédiaires, entre le local et le national, méritent d'être recherchés pour favoriser les échanges et les collaborations entre AEJ du réseau. Les formations en région constituent un premier pas qui mérite d'être renforcé.	Pas d'avancées particulières constatées à ce niveau si ce n'est l'implication plus actives dans le réseau de quelques AEJ plus professionnelles (LADS, etc.).	Le choix de la première recommandation à induit une limitation des efforts dans l'ancrage régional. Il est difficile de le développer plus dans le présent triennal. C'est un point à prendre éventuellement en compte dans le futur triennal.
19	Au niveau de l'équipe d'animation de Starting-Block, les lignes de partage des fonctions au sein de l'équipe s'articulent autour des fonctions d'opérateur d'ECS et d'animateur de réseau. Les premières sont particulièrement prenantes. Un rééquilibrage mériterait d'être fait, pour permettre aux chargés de publics de se recentrer sur les fonctions de centre ressources.	La réorganisation de SB a été opérée en fonction des métiers du centre de ressources.	La recommandation a été prise en compte.
20	L'équipe bénévole est impliquée et motrice. Alors que les propositions d'action concernent essentiellement les bénévoles parisiens, l'implication de bénévoles en province mériterait d'être renforcée dès que possible. Des rapprochements avec les plates-formes et les AEJ pourraient être envisagés.	La participation des bénévoles aux formations, WEF, etc. est effective. Elle s'est accrue avec la délocalisation à Lyon d'un WEF en 2015. Mais il n'y a pas ici d'autre mesure plus spécifique prise pour rencontrer cette recommandation.	Le choix de la première recommandation à induit une limitation des efforts dans l'ancrage régional. Il est difficile de le développer plus dans le présent triennal. C'est un point à prendre éventuellement en compte dans le futur triennal.
21	Les nombreux outils de pilotage existants répondent à une volonté de Starting-Block d'évaluer en permanence l'action pour améliorer sa qualité. Néanmoins, un risque de double emploi et de perte d'informations existe. Une refonte mérite d'être menée pour disposer d'outils moins nombreux mais plus cohérents et simples à maintenir. L'usage d'une base de données relationnelle offrirait une vision plus transversale de l'activité et éviterait la saisie d'informations redondantes tout en garantissant la continuité dans le temps de ce suivi.	L'utilisation du site internet de SB permet d'avoir une vue plus complète des outils disponible. Par contre rien n'est entrepris pour diminuer le nombre d'outils.	Cette recommandation devrait être réexaminée à la lumière d'une évaluation spécifique de la pertinence et de la qualité des outils qui sont répertoriés par SB.

	Recommandations formulées par l'évaluation de 2010	Niveau de réalisation à mi-triennal 2014-16	Suivi
22	Au niveau des moyens du programme, la communication occupe une place importante notamment pour l'animation du réseau et la valorisation des actions. Si des contraintes sont relevées pour l'utilisation de certains outils existants, d'autres fonctionnent bien (liste de diffusion de la plateforme de Lille et dans un autre cadre celle de LADS) dès lors que leur utilité pratique est perçue par les AEJ. Promouvoir ce type d'outils suppose donc de la rechercher et la valoriser.	Les activités de 2014 ont été réalisées dans le sens proposé par la recommandation.	La recommandation a été rencontrée et il s'agit de poursuivre dans la même voie.
23	Certaines ressources financières sont affectées à des activités ce qui contraint les évolutions et rééquilibrages. Ces derniers doivent être discutés avec les partenaires : l'AFD pour les évolutions globales du programme SENS, les collectivités locales pour celles des animations en établissements scolaires.	La présente évaluation n'a pas eu connaissance de ces rééquilibrages et ne peut donc se prononcer.	La présente évaluation n'a pas eu connaissance de ces rééquilibrages et ne peut donc se prononcer.
24	Un renforcement du rôle de l'AG et des réunions de coordinateurs est à envisager pour mieux impliquer les membres du réseau dans le programme. Une plus grande préparation des décisions en amont favoriserait la maîtrise des enjeux, mais leur implication suppose surtout qu'évoluent les représentations des AEJ passant d'une vision du réseau comme d'une structure ressource qu'elles utilisent, à celle d'un réseau dont elles seraient coopératrices et qu'elles enrichiraient de leurs apports.	Les questions soulevées par cette recommandation sont au cœur du débat sur le portage du réseau SENS.	Il serait utile d'aboutir sur un choix de portage du réseau avant de lancer le prochain triennal.
25	L'approfondissement des actions relatives aux objectifs de « renforcement de l'offre d'outils » et « accompagnement par la formation » nous semble devoir être privilégié. Elles répondent à des besoins et des demandes fortes des AEJ et permettent de valoriser et partager l'expertise de Starting-Block et celle de ses membres. Dans ce cadre, la capitalisation, la mutualisation et la valorisation deviennent des orientations prioritaires qui délimitent l'activité.	Cet aspect est le point fort du présent triennal, il est la préoccupation première de l'équipe.	La recommandation a été prise en compte.
26	Starting-Block doit dès lors se concentrer sur ses rôles de centre ressource en outils ECS (formation, création, capitalisation et valorisation d'outils) et d'animation / accompagnement du réseau SENS (mise en relation ; soutien aux dynamiques locales ; relais et valorisation).	SB s'est clairement focaliser sur ces deux missions même s'il a souvent exprimé la volonté de partager le rôle de l'animation/accompagnement du réseau.	La recommandation a été prise en compte.
27	Quant au programme SENS, il devrait alors tendre à être un véritable outil mutualisé pour les AEJ qui cherchent à se former en acquérant des connaissances et en partageant leurs expériences et leurs pratiques. Il deviendrait alors un lieu d'apprentissage coopératif, chaque membre bénéficiant et alimentant la dynamique de formation.	Par le développement du site, par la co-production des outils ou leur mise à jour en commun, par l'animation en binôme, etc. le réseau et SB évoluent dans le sens souhaité par cette recommandation.	La recommandation a été prise en compte.

	Recommandations formulées par l'évaluation de 2010	Niveau de réalisation à mi-triennal 2014-16	Suivi
28	La question de l'ancrage local nous semble devoir être abordée avec prudence. Si une reconnaissance locale des apports du programme aux acteurs territoriaux de l'ECS, notamment les AEJ, est souhaitable, envisager une implantation en région risque d'engager Starting-Block dans des évolutions de structure contreproductive (centralisation, hiérarchisation). Il s'agit donc plutôt d'accompagner et soutenir les dynamiques existantes.	SB a choisi de ne pas s'implanter localement mais d'appuyer indirectement les dynamiques locales par l'appui aux associations implantées en région via ses activités classiques (WEF, formation de formateurs, etc.).	La recommandation a été prise en compte.

Sur base du tableau comparatif ci-dessus, l'évaluation constate que la très grande majorité des recommandations formulées par l'évaluation de 2010 ont été prises en compte et ont soutenu la réorganisation fonctionnelle et organisationnelle de SB. Compte tenu des résultats atteints par le triennal sur base de cette réorganisation, il paraît fondé et efficient pour l'équipe d'évaluation actuelle d'inscrire sa réflexion et la construction de ses recommandations dans le prolongement de ces conclusions de 2010.

5.4. Mieux comprendre les publics cibles

Les effets et l'impact des actions du réseau sur les publics cibles sont, à ce stade du projet, encore peu identifiés et maîtrisés. A priori, cette question de la compréhension des effets et impacts devrait s'appliquer tant aux actions menées par Starting-Block que par les autres membres du réseau.

Pour ce qui concerne tout d'abord les **activités de Starting-Block**, seule une partie des formations (WEF) fait l'objet d'une analyse systématisée en matière d'impact. La méthode mise en place pour mesurer les effets du WEF sur les participants est très limitée et ne prend pas en compte, selon nous, les indicateurs les plus adéquats. Ses résultats sont trop peu partagés avec les associations membres du réseau. Pourtant, la récolte des avis de ces participants paraît pertinente et utile.

Pour les autres activités de SB, l'analyse des effets est beaucoup moins systématisée.

Selon l'évaluation, il serait indispensable de développer une stratégie d'évaluation plus structurée à ce niveau, autour de plusieurs axes :

- Adapter le questionnaire du WEF autour de quelques indicateurs plus directement relatifs aux changements de pratiques des participants. Il s'agit de formuler quelques propositions décrivant la manière de juger, de se positionner et d'agir par rapport à des événements, des comportements ou des opinions relativement à des questions de citoyenneté et ensuite d'inviter les participants à se prononcer sur la manière dont ils jugent, se positionnent et/ou agissent face à ces comportements, événements ou opinions avant, pendant et après la formation. De tels indicateurs permettent de mesurer un peu mieux l'évolution du comportement ou de l'attitude des participants ;
- multiplier les outils d'évaluation : questionnaire sur l'usage et l'impact des outils adressé aux usagers, débriefing systématisé et capitalisé après chaque Doc'Action, résidence éducative, etc. ;
- utiliser le site Internet pour récolter des histoires de changement, des histoires d'ECS originales.

Par ailleurs, mieux comprendre l'impact sur les publics cibles du projet SENS suppose **une analyse** non seulement sur les actions menées par SB, mais également **sur celles réalisées par les autres membres du réseau**. Il s'agit en effet de comprendre l'impact du réseau et non de la seule SB. Ceci implique un débat interne au réseau sur la volonté partagée de comprendre et mesurer cet impact. Dans la mesure où une telle volonté serait avérée, la mise en œuvre d'une telle démarche nécessiterait à tout le moins de :

- fixer une baseline commune ;
- déterminer le type d'activités qui feraient l'objet d'une analyse d'impact ;
- construire un outil d'analyse partagé ;
- élaborer un questionnaire annuel sur le travail des associations membres, accepté et construit avec elles ;
- consacrer systématiquement un moment de l'AG annuelle du réseau à l'évaluation : partage des résultats, analyse et identification des leçons à tirer, mise en place d'un groupe de travail sur la manière d'appliquer les leçons tirées dans les pratiques futures, etc.

Il s'agit là d'un lourd travail qui représente un projet en soi et qui ne pourrait être réalisé, selon nous, que moyennant l'affectation d'une ressource humaine permanente qui se consacrerait spécifiquement à ce travail de suivi de l'impact du réseau sur les publics cibles.

Pour l'évaluation, la richesse et le caractère innovant des activités mises en œuvre par le réseau exige de développer une analyse plus systématisée et plus structurée des effets et de l'impact sur les publics cibles par un affinement des indicateurs dans les outils d'évaluation déjà existant et par une réflexion sur la mise en place d'une stratégie d'évaluation partagée par les membres du réseau.

5.5. Les orientations stratégiques à adopter à moyen terme

Avant même de se prononcer sur les orientations futures globales à adopter à moyen terme, il importe de souligner que pour les associations membres plusieurs améliorations peuvent encore être apportées au fonctionnement actuel du réseau. Les éléments suivants sont cités :

- une coopération plus étroite entre associations membres et porteur du projet pour une meilleure connaissance mutuelle des orientations, de l'évolution et des options de chaque membre, ceci afin de tisser une plus grande complémentarité ;
- avoir une plus grande réactivité aux demandes de participation à leurs activités que les associations membres adressent au porteur du projet ;
- des opportunités plus nombreuses de rencontres entre associations au niveau local pour intensifier la mutualisation et stimuler la complémentarité ;
- assurer une plus grande continuité de contact, de travail, de collaboration entre les temps forts actuels du projet (WEF, résidence éducative, etc.).

C'est donc au niveau du contact entre les membres du réseau, la communication entre eux et la continuité de l'activité en cours d'année que les demandes s'expriment le plus.

Par ailleurs, au regard de la situation actuelle de Starting-Block et comme le demandait les TdR, il importe de se poser **la question de savoir si la réorganisation « pépinière » doit être approfondie et poursuivie.**

Les associations membres n'identifient pas clairement le contenu de cette réorganisation et donc encore moins en quoi celle-ci a eu un impact sur leur relation au réseau SENS et plus généralement sur leurs activités. Pour elles, c'est la qualité des équipes de SB, des méthodes utilisées et des activités proposées qui permet au réseau de bien répondre à leurs besoins.

Ce constat, pourrait paraître a priori contradictoire mais en fait il ne l'est pas tant que cela. La réorganisation pépinière a bien abouti sans nécessairement être identifiée comme telle : l'amélioration de l'offre de service du réseau est la principale conclusion à retenir de cette évolution et de son aboutissement. Cette logique de la pépinière souhaitée par le réseau SENS a d'abord induit une importante transformation au sein de SB :

- la réorganisation des pôles de ressources (outil, formation, animation) avec impact sur l'organigramme de l'association ;
- la réorganisation de la communication en grande partie à travers le site Internet ;
- le décroisement des thématiques avec une approche de l'ECS qui peut s'appliquer à la thématique du handicap ou de la SI comme cela se fait actuellement mais qui peut aussi s'appliquer à d'autres thématiques (laïcité, égalité des chances, etc.), portées par d'autres membres du réseau.

Mais le projet pépinière a surtout permis d'asseoir un positionnement de SB, de lui apporter plus de légitimité, de structurer des choses qui étaient faites auparavant de manière peu formalisée. Le projet pépinière n'a été que peu à l'origine d'activités nouvelles, mais a surtout permis d'identifier les priorités sur lesquelles se focaliser et a permis ainsi à SB d'être mieux reconnue et plus en interaction avec d'autres organisations actives en EADSI ou ECSI (Educasol,...).

Par ailleurs, le rapprochement entre les actions d'ECSI de Starting-Block et ses autres actions (notamment liées au handicap) est perçu comme pertinent pour la plupart des associations membres mais essentiellement parce qu'il élargit (et concrétise la manière d'élargir) le champ de l'ECSI. Cette approche plus systémique permet de faire le lien entre différentes thématiques et différentes échelles d'interactions et d'actions possibles. En soi, la thématique du handicap n'apparaît pas nécessairement la plus adéquate ou la plus immédiate pour faire le lien avec l'ECSI (certains ne comprennent pas encore bien ce lien) mais c'est plus le fait de faire le lien (plutôt qu'avec quelle thématique) qui semble pertinent. En cela, il paraît utile de poursuivre ce rapprochement et de le développer en termes méthodologiques avec la préoccupation permanente de pouvoir mieux le généraliser à d'autres thématiques.

Conjointement à cette réorganisation pépinière, les difficultés financières, auxquelles SB a été confrontée directement après la réorganisation, ont eu un impact significatif sur les capacités de l'association dans le portage du projet. Le budget global de l'association a été réduit de 45% entre 2012 et 2014 ; la part des ressources publiques dans ce budget est passée de 53 à 63% durant cette période alors que dans le même temps la part des financements privés a chuté de 38 à 14%. Ceci a dû être compensé par une augmentation de l'autofinancement. Cette évolution financière a induit une réduction de la voilure : alors que sur base de la réorganisation pépinière proposée, un fort investissement en ressources humaines a été décidé fin 2012. La perte de subventions privées a contraint l'association à développer, dès 2014, une stratégie inverse à la logique de la réorganisation pépinière, faisant passer le nombre de salariés de SB de 18 à 8.

Cette restructuration a incontestablement nécessité une réorientation dans la répartition de travail et dans le fonctionnement de SB. Néanmoins, les choix dans la réduction du personnel ont cherché à préserver au maximum la capacité de l'association à intervenir dans ses domaines prioritaires. Le pôle communication ainsi que les fonctions de cadre ont été les plus affectés par la réduction de personnel, les chargés de mission étant préservés. Ceci a permis d'assurer, malgré tout, la majorité des objectifs que s'étaient assignés SB et le réseau, sauf partiellement en ce qui concerne les animations directes devant un public, comme on a pu le constater dans le chapitre 4 du présent rapport, où nous avons analysé le niveau de réalisation du triennal. En outre, des initiatives, comme notamment la relance du site internet, prises dans le prolongement de cette évolution, ont permis de combler partiellement les écueils dus aux conséquences de cette situation financière difficile et de maintenir un niveau d'activités et de soutien au réseau pratiquement conforme aux prévisions.

Par ailleurs, cette difficulté financière de SB a influencé aussi (a relancé) la discussion à propos de la gouvernance du réseau : l'avenir de SB devenant incertain, le réseau s'interrogeait sur son futur. Alors qu'au moment de la réflexion sur la réorganisation pépinière, il n'était pas vraiment question de demander aux associations de partager le portage du réseau, seulement d'y participer. La réorganisation pépinière et les difficultés financières de SB ont quelque peu clarifié le positionnement des associations. Même si aujourd'hui encore, plus on interroge des personnes qui sont plus éloignées du réseau, plus celui-ci est encore confondu avec SB, une partie significative des associations membres se positionne en partenaire un peu plus actif ou à tout le moins exprime le souhait d'une implication plus grande dans la gouvernance du réseau. Mais dans la pratique et de manière générale, les responsables des associations membres consacrent encore beaucoup de temps à faire vivre leur propre association et peu de temps à s'impliquer dans le réseau. Toutefois, ces dernières années, le

personnel de certaines associations est plus stable et revient durant plusieurs années de suite aux AG : c'est une évolution qui peut avoir éventuellement un impact sur le portage du réseau. Mais pour l'instant, le réseau reste porté essentiellement par SB.

Les associations membres interrogées par l'évaluation, reconnaissent encore très majoritairement qu'elles sont aujourd'hui d'abord consommatrices du réseau par la participation aux formations et en particulier aux WEF, la recherche d'outil sur le site, etc. Certaines citent quelques exemples d'implications plus directes : l'organisation de formations en région, l'accueil d'évènement du réseau en région, l'animation de quelques formations ou d'échanges de pratiques d'outils, la participation active à l'AG.

Quand on demande aux associations membres comment elles pourraient s'impliquer plus dans la gouvernance ou l'activité du réseau, nombreuses sont celles qui soulignent d'abord que leurs moyens sont limités, qu'elles sont petites, que leur structure de gouvernance est fragile ou mouvante, etc. ; ce qui leur laisse peu de moyens de s'impliquer plus.

Néanmoins, quelques associations indiquent certaines pistes :

- d'abord, en étant plus présente et en participant plus aux activités du réseau SENS ;
- en améliorant la communication entre membres : en partageant le calendrier des formations (du réseau et des membres) ; en informant plus le réseau sur ses propres activités et ainsi en les partageant mieux ;
- en participant à l'organisation d'un WEF sur une thématique qui concerne plus directement sa propre organisation ;
- en impulsant des rencontres régionales.

Certaines sont cependant plus explicites et plus volontaristes, elles expriment leur volonté de co-porter plus le réseau avec les associations intéressées, en participant à la création d'un "SENS 2.0"

Ce débat sur le futur du portage du réseau reste pleinement d'actualité : des discussions et réflexions ont lieu au sein de l'équipe et du CA de SB ; certaines associations membres y réfléchissent et font des propositions de gouvernance ; SB met régulièrement ce point en débat lors des AG du réseau, etc.

Les partenaires associatifs et financiers ont moins d'avis à exprimer sur l'évolution du réseau et le type de gouvernance vers lequel il devrait s'orienter, confondant encore assez souvent, comme dit plus haut, le réseau et son porteur. Deux éléments à retenir toutefois :

- cette recherche d'une nouvelle gouvernance du réseau est pour certains, vue surtout comme une volonté de la part de SB qui doit actuellement consacrer des moyens humains et financiers importants pour le faire ;
- toute démultiplication (développement d'un nouveau réseau ou d'un « sous-réseau ») est la chose qu'il faut sans doute éviter.

L'évaluation estime donc que pour SB, une évolution du réseau SENS vers plus d'autonomie et vers un portage plus partagé constitue une opportunité en termes organisationnel et institutionnel : on s'orienterait ainsi vers un approfondissement de la logique « pépinière » avec SB qui pourrait se concentrer plus sur ses métiers de centre de ressources et alimenter mieux ainsi le réseau. Une telle concentration autour des trois métiers validerait plus encore la pertinence du travail de SB à condition de ne pas segmenter et cloisonner ces métiers mais de faire en sorte qu'ils s'alimentent mutuellement. SB pourrait ainsi se concentrer plus encore qu'aujourd'hui sur le renforcement des capacités des associations par un apport en ressources et surtout un travail de co-construction de ces ressources avec les associations membres plutôt que

d'accompagner celles-ci dans la réalisation de telle ou telle activité. L'approfondissement de la logique de la «pépinière» permettrait donc à SB d'alimenter mieux encore le réseau en ressources, avec un portage plus partagé de celui-ci, ce qui renforcerait plus encore les dimensions «mutualisation» et «co-création». Le réseau pourrait ainsi plus nettement encore devenir le lieu de convergence, de partage et de mutualisation en matière d'ECS.

Sa spécificité et son identité seraient renforcées dans ce sens et alimentées par les métiers de centre de ressources de SB. Le rapport du réseau SENS avec les autres partenaires associatifs en serait clarifié : il se distinguerait clairement :

- de réseaux ou fédérations qui se focalisent d'abord sur la stimulation et l'accompagnement de partenariat à l'adresse quasiment exclusive d'étudiants en général (ED) ou à l'adresse d'étudiants de spécialités particulières (ISF) ;
- de réseaux ou fédérations qui se concentrent principalement sur l'activité d'information de publics variés (Ritimo).

Par sa vocation à susciter, stimuler et développer le partage des outils, pratiques, expériences et formations en ECS, le réseau SENS se positionne donc de plus en plus clairement au niveau du renforcement et du développement des associations jeunes et moins jeunes de solidarité en matière de pratiques et de réflexion sur l'ECS. La dimension transrégionale (Nord et Sud) de l'ECS et les méthodes de développement des outils et pratiques par le partage, l'échange et la co-construction peuvent donner une dimension plus complète, plus intégrée et plus innovante d'aborder la question de la solidarité internationale.

Par contre, cette évolution serait sans doute un risque pour SB en terme financier, dans la mesure où le financement du projet SENS représente aujourd'hui un tiers du budget de l'association qu'il y aurait lieu de partager, au moins partiellement, entre les différents porteurs.

1. L'évaluation, réalisée à mi-parcours du triennal, constate que les résultats et les objectifs spécifiques du projet SENS sont déjà très largement atteints. Pour les trois objectifs spécifiques du projet, les indicateurs sont généralement atteints voire dépassés, sauf pour une partie du troisième objectif spécifique. Un tel constat, à mi-parcours, nous permet d'estimer raisonnablement que, sauf changement profond et imprévu dans la gestion de ce projet, l'ensemble des indicateurs devraient être complètement rencontrés, voire pour plusieurs d'entre eux, dépassés au terme du triennal. L'objectif général « *Outiller et accompagner les associations de jeunesse désireuses de mener des actions d'éducation et de sensibilisation sur ngu" swgwkqpu" fg" uqkfc tkv²" kpvgtpcvkqpcng" rct" nc" okug" gp" rnceg" fòwpg" r²rkpk³tg" f)kpkvkckxgu" citoyennes et solidaires, centre de ressource en ECSI au service de ces associations* » semble déjà bien rencontré, dans la mesure où, non seulement de nombreuses associations membres du réseau sont maintenant outillées et accompagnées dans le cadre de leurs actions de sensibilisation sur les questions de solidarité internationale, mais qu'une partie significative d'entre elles se situent déjà dans une relation plus proactive et plus participative avec le réseau, co-produisant certains outils ou co-animant certaines activités et formations du réseau.
2. Au regard des critères classiques d'évaluation, l'état d'avancement actuel du projet SENS peut également être qualifié par l'évaluation de très positif. La pertinence du projet est clairement démontrée dans la mesure où il répond directement à des besoins exprimés par les associations auxquelles il s'adresse. L'efficacité du projet est fort acceptable au regard de la proportion du budget affectée directement aux activités et de la part de contribution privée qui y est incorporée. L'efficacité est fort satisfaisante au vu du niveau d'atteinte des résultats à mi-parcours. La cohérence entre les trois objectifs spécifiques est un point très fort du projet : l'interaction entre les trois piliers (outils-formation-animation) est constante. Enfin le niveau élevé d'appropriation du projet par un nombre croissant d'associations membres garantit partiellement la durabilité du projet même si celle-ci reste toujours dépendante, dans une mesure qui se réduit, de l'instabilité qui caractérise généralement les associations étudiantes.
3. L'évaluation constate que ce qui rassemble principalement les associations au sein du réseau SENS c'est le partage de mêmes valeurs, l'opportunité de rencontrer d'autres associations qui travaillent dans le même domaine et l'originalité des méthodes utilisées. C'est donc bien cette approche systémique qui permet de dépasser l'EADSI ou même l'ECSI qui rassemble les membres autour du concept plus large d'ECS. Aborder la solidarité dans sa totale diversité est bien le moteur de ce réseau, chaque membre ayant la possibilité d'adjoindre les accents qui lui sont propres et à cet égard la dimension internationale garde une place largement majoritaire.
4. La très grande cohérence du projet SENS a eu néanmoins un effet négatif sur la formulation de ce projet. Les trois objectifs spécifiques étant tellement interdépendants, plusieurs résultats qui en découlent, se chevauchent et utilisent pratiquement les mêmes indicateurs. Un travail plus approfondi sur ces indicateurs aurait sans doute permis une meilleure distinction et une plus grande pertinence de ceux-ci.
5. L'évaluation met en évidence que la réorganisation pépinière, interne à SB suite à l'évaluation de 2010, reste pour beaucoup de membres du réseau hors de leur champ de préoccupation. Si les effets sont bien perçus (importance de se concentrer sur les outils, sur la formation, etc.), l'évolution institutionnelle de SB qui a précédé ce changement de priorités apparaît bien, a priori, comme un enjeu essentiellement propre à l'organisation porteuse du réseau bien plus qu'au réseau lui-même.

6. La réorganisation pépinière qui a permis à SB de se concentrer sur trois métiers (outils, formation, animation) est perçue globalement pertinente et réussie. Au sein de SB (équipe salariée et instances) c'est d'abord la clarification de rôle qui est mise en exergue : SB abandonne son rôle central d'accompagnement des associations membres du réseau dans l'élaboration et le portage de leur projet, pour renforcer son intervention dans le soutien et le renforcement de ces associations dans leur capacité à développer des activités d'ECS en disposant d'outils et de capacités d'animation et de formation plus performants. Quant aux associations membres, même si elles ont peu suivi le processus de réorganisation lui-même, elles en ont largement apprécié les conséquences. Les pratiques et méthodologies que SB a pu insuffler dans le réseau, suite à cette concentration sur les trois métiers, sont progressivement mieux partagées et mieux appropriées par les membres du réseau, induisant une implication toujours plus importante de leur part dans une réalisation de plus en plus partagée des outils et activités d'ECS que produit le réseau.
7. Les méthodologies utilisées par SB et le réseau dans leur travail de création d'outil, d'animation et de formation apparaissent comme cruciales. Elles développent une démarche participative, inductive qui débouche clairement sur une implication effective des associations membre dans une démarche de co-construction des outils ou de co-animation des formations. Sans ce recours à des méthodologies très participatives, la seule concentration de la réorganisation sur les trois métiers n'aurait pas permis de passer d'associations membres consommatrices à des associations co-réalisatrices. L'évolution aurait pu se limiter au passage d'associations consommatrices d'accompagnement à associations consommatrices d'outils et/ou de formations.
8. La réorganisation de SB autour de ses trois métiers, si elle apparaît comme pertinente, présente aussi des limites. La réforme telle qu'elle était proposée dans le prolongement du suivi qui a accompagné l'évaluation de 2010 a induit la transcription dans l'organigramme de SB de cette répartition en trois métiers. Il apparaît pourtant évident que ces métiers sont en interaction entre eux et que les salariés de SB, s'ils sont affectés spécifiquement à l'un de ces trois métiers agissent et interviennent nécessairement, même si c'est de manière moins importante, dans les deux autres. Le fait de structurer très étroitement l'organigramme de SB en fonction de ces trois métiers démontre ici ses limites.
9. Par ailleurs, cette réorganisation ne doit pas non plus cloisonner les trois métiers de SB : l'équipe et les membres du CA sont conscients que le volet d'animation et de sensibilisation à l'adresse de publics cibles reste essentiel : cette pratique de terrain nourrit la capacité de l'association à créer et développer les outils et contenus des formations, elle permet également une mise à jour et une rénovation permanente des pratiques, méthodes et contenus. La recherche d'un équilibre entre les fonctions d'alimentation des membres du réseau en ressources et la réalisation d'animations sur le terrain en contact direct avec les publics de jeunes restent donc une préoccupation.
10. La réorganisation a également permis de clarifier les relations de SB avec les membres du réseau SENS, toutefois, malgré cela, la confusion entre ce fait et est le réseau SENS et SB persiste dans l'esprit des associations et institutions extérieures et même parfois dans l'esprit de quelques associations membres. Le portage moins exclusivement assumé par SB de ce réseau qui se met progressivement en place n'est certainement pas encore perceptible en externe.
11. L'évaluation précédente avait invité SB et le réseau à choisir entre deux options stratégiques : développer l'implantation territoriale du réseau ou renforcer les capacités de SB à devenir un centre de ressources pour alimenter ce réseau. Cette seconde option qui a été retenue, il y a

plus de deux ans, n'a pas empêché certains membres du réseau de ré-exprimer encore, lors de la présente évaluation, le souci de voir le réseau être mieux implanté territorialement.

12. L'analyse de l'impact et des effets du travail réalisé par le réseau est une préoccupation constante de SB. Quelques initiatives ont été prises en ce sens et apparaissent comme intéressantes. Elles n'ont pas permis jusqu'ici de développer une véritable stratégie d'évaluation, alors que le volume et la qualité de ce qui est produit par le réseau apparaît, a priori, certainement digne d'évaluation systématique. La grande implication dans la mise en œuvre quotidienne des activités, l'urgence de répondre aux demandes renvoient trop souvent au second plan les démarches de suivi-évaluation, et en l'occurrence ici, d'analyse d'impact et d'effets qu'il y a lieu d'affiner et de développer.
13. La question du portage du réseau mûrit progressivement tant au sein de SB que des associations membres. Le traitement de cette question est revenu à l'avant plan des préoccupations des membres du réseau SENS, notamment suite à la réorganisation pépinière et à la situation financière, récemment précaire de SB. La majorité des associations membres, notamment du fait même de leur nature (associations d'étudiants) restent et resteront sans doute, avant tout consommatrices du réseau. Mais l'évolution laisse apparaître une implication à géométrie variable des associations dans le réseau selon leur nature mais aussi selon leur vision de ce que doit devenir dans le futur ce réseau. Il s'agira de formaliser mieux cette implication à géométrie variable en étant attentif à ne pas se focaliser uniquement sur les associations qui marquent le plus d'intérêt pour une implication dans le réseau et à maintenir une mixité dans le réseau. Si, sans doute, les associations d'étudiants, qui connaissent une forte rotation de leurs cadres, peuvent plus difficilement s'impliquer dans un portage durable du réseau, cela ne peut constituer pour elles un handicap dans leur participation et leur implication dans les différents volets du réseau.

7. Recommandations

Prenant en compte les différentes conclusions présentées dans le chapitre précédent, l'évaluation formule les recommandations suivantes.

Au niveau du projet SENS :

1. Compte tenu des résultats atteints, l'évaluation recommande au réseau de consolider son développement en s'appuyant sur ces valeurs sûres : (i) partage de valeur commune ; (ii) renforcement des associations par l'échange, la mutualisation et la co-production ; (iii) valorisation du concept d'ECS ; et (iv) dynamique d'innovation et de mise à jour des outils et formations. Pour mettre en évidence cette consolidation, il est recommandé que dans la formulation de l'objectif général du prochain triennal soit mentionné le fait que le projet contribuera à faire en sorte que les associations de jeunesse désireuses de mener des actions d'éducation et de sensibilisation sur les questions de solidarité internationale soit mieux à même de produire **ensemble**, de mutualiser leur capacité à réaliser des outils, animations et formations en ECS. Ceci afin de mieux mettre en exergue les dimensions de co-animation et de co-réalisation constatées lors de la présente évaluation.
2. Afin de renforcer encore la durabilité du projet, le projet pourrait focaliser quelques formations ou ateliers sur les outils et mécanismes de capitalisation en ECS et réfléchir éventuellement à une offre spécifique, par exemple en début d'année académique, à destination des nouveaux responsables d'associations d'étudiants, ceci afin d'endiguer autant que faire se peut les effets du turn over important que connaissent ces associations.
3. L'approche systémique que permet de développer l'ECS est à renforcer. SB, par ce rapprochement des approches Handivalides et SENS a été précurseur. Le réseau devrait continuer à favoriser ce type de rapprochement, par exemple en abordant annuellement, lors de chaque assemblée générale, une réflexion sur la manière de traiter dans leurs dimensions locale et internationale une thématique spécifique (exemple : migration, emploi, droit de l'étudiant, droit des enfants, etc.).
4. La très bonne cohérence du projet ne doit pas empêcher de mieux identifier la distinction entre les différents résultats à atteindre. Il est recommandé, dans le cadre logique du prochain triennal de formuler des résultats mieux distincts pour lesquels des indicateurs plus spécifiques soient mieux définis : meilleure distinction des publics cibles et des bénéficiaires, prise en compte de l'évolution des membres du réseau dans la formulation des indicateurs du réseau, etc.

Au niveau du prolongement de la réorganisation pépinière

5. Valoriser dans la pratique et la mise en place du réseau, les conséquences de la réorganisation. Eviter un cloisonnement trop rigide entre les trois piliers principaux de l'activité de SB. Ne pas nécessairement calquer l'organigramme sur une répartition par métiers mais au contraire favoriser l'interaction entre ces trois métiers et ceux qui en assument la charge. Ne pas créer un centre de ressources « hors sol », sans lien avec l'animation mais au contraire favoriser le développement des outils, techniques d'animation et de formation sur base du lien thématique fort développé par SB autour du handicap, comme facteur permettant de questionner la notion de citoyenneté.

6. Les pratiques de co-animation et co-production qui découlent, pour partie, de la réorganisation pépinière sont une valeur ajoutée avérée. Il est recommandé de les poursuivre, de les amplifier et de les systématiser. L'évaluation estime qu'il n'y a pas lieu de lancer une nouvelle réforme pépinière, de développer une nouvelle pépinière, mais de s'orienter vers une plus grande «gestion coopérative, mutualisée de la pépinière». Renforcer l'identification de SB comme centre de ressources, fondé sur une bonne capacité d'animation, tout en stimulant une alimentation partagée de ces ressources avec les autres membres du réseau SENS, apparaît comme l'option la plus efficace et la plus pertinente. La co-création, la co-animation et la co-réalisation, sont garantes d'une meilleure capacité d'innovation, et d'une plus sûre capacité d'appropriation par les associations membres du réseau SENS. Cette stratégie peut assurer une plus grande diffusion des logiques de sensibilisation et d'animation innovantes développées jusqu'ici par le réseau SENS.

Pratiquement, il pourrait être intéressant de renforcer la mutualisation par le développement de débats autour des outils, concept, pratiques de formation en utilisant les réseaux sociaux (débat, blog, forums, vidéos partagées de pratiques de formation, etc.) et en multipliant des moments de partages physiques (bourses, festivals d'outils et de ressources d'ECS, etc.). Par ailleurs, il serait utile de renforcer ce partage et cette mutualisation de manière stratégique : aujourd'hui la répartition de la diffusion de ces ressources par les membres du réseau se fait de manière empirique, il serait utile de développer une stratégie de diffusion à arrêter en assemblée générale du réseau.

7. Une implantation territorialement mieux répartie du réseau SENS reste une préoccupation des membres et un facteur de consolidation. Sans chercher à se fixer des objectifs de développement territorial irréaliste à ce stade, il est recommandé de s'appuyer sur les associations plus professionnelles et plus désireuses de s'impliquer dans le portage du réseau, réparties sur le territoire national, pour développer des modalités de diffusion, de proche en proche, des outils et méthodes innovants du réseau. Stimuler la diffusion des outils par les associations membres auprès d'autres associations de la région, favoriser l'invitation d'associations non membres des régions dans lesquelles les WEF ou d'autres activités du réseau sont organisées, serait de nature à multiplier la capacité de développer au sein des associations françaises une plus grande appropriation des concepts d'ECS.

C w " p k x g c w " f ~~compréhension des effets et de "n ø k o r c e v " f g u " c e v k q p u " t~~ cibles

8. Le projet SENS a entamé un travail d'analyse de l'impact des actions sur les publics cibles qu'il y a lieu de développer en articulant le travail à la fois sur le changement (Qu'est-ce qui a changé? Pour qui? Comment ça a changé? Pourquoi ça a changé? Qui pousse au changement?) et les raisons du non changement (Qu'est-ce qui n'a pas changé? Pour qui? Pourquoi ça n'a pas changé? Comment et qui a bloqué le changement? - Qui se contente, qui se plaint de l'absence de changement?)⁹.

Pour l'évaluation, la richesse et le caractère innovant des activités mises en œuvre par le réseau exigent de développer une analyse plus systématisée et plus structurée des effets et de l'impact sur les publics cibles par un affinement des indicateurs dans les outils d'évaluation

⁹ DE LEENER P., Impacts et macro-indicateurs. In DE LEENER, P., NDIONE, S.E., MBAYE, M., RAYMOND, C. et MATTHIJS, Y. Changement politique et social. Éléments pour la pensée et l'action, Dakar (Sénégal) : ENDA GRAF Sahel Éditions, 2005, pp.201-223. (Chapitre n°5)

déjà existant et par une réflexion sur la mise en place d'une stratégie d'évaluation partagée par les membres du réseau.

Les indicateurs à prendre en compte devraient mieux s'articuler autour des quatre étapes de l'évolution du changement : (i) le point de départ, l'analyse de base, avant le démarrage des activités ; (ii) les activités elles-mêmes : qu'est ce qui a été fait, sur quoi les activités voulaient faire porter le changement ; (iii) la situation en fin d'activité : qu'est-ce que ces activités ont changé dans les situations examinées? (changement de premier niveau) ; (iv) analyse d'impact à vérifier à posteriori : qu'est-ce que ces différences ont provoqué dans la vie des personnes ciblées par l'activité ?

Pour cela il s'agit de questionner les participants sur base de quelques propositions décrivant la manière de juger, de se positionner et d'agir par rapport à des événements, des comportements ou des opinions relativement à des questions de citoyenneté et ensuite d'inviter les participants à se prononcer sur la manière dont ils jugent, se positionnent et/ou agissent face à ces comportements, événements ou opinions avant, pendant et après la formation. De tels indicateurs permettent de mesurer un peu mieux l'évolution du comportement ou de l'attitude des participants.

Au niveau du portage du réseau SENS

9. Une évolution du réseau SENS vers plus d'autonomie et vers un portage plus partagé constitue une opportunité en termes organisationnel et institutionnel tant pour SB que pour le réseau lui-même. Sur base de l'état actuel de discussion entre les membres du réseau, l'évaluation recommande donc de structurer l'implication à géométrie variable des associations dans le réseau avec :
 - a. Un groupe d'associations plus impliquées qui souhaitent s'investir dans le portage du réseau avec lesquelles une répartition des prises en charge serait clairement établie. Cette prise de responsabilité impliquerait un partage de la gestion journalière du réseau, et donc une prise en charge, par le prochain financement, d'une partie du temps de travail des salariés de ces associations ;
 - b. Une attention redoublée à l'égard des associations plus « consommatrices » du réseau, notamment les associations étudiantes, comme sources de renouvellement et d'innovation du réseau ;
 - c. Le maintien d'une association de référence pour la coordination du leadership collectif du réseau : au stade actuel, l'évaluation estime que c'est SB qui devrait garder cette responsabilité de coordination du leadership, vu son implication passée ;
 - d. Une modalité affichée et transparente du caractère évolutif de cette implication à géométrie variable (des associations plus impliquées) et de la coordination de ce leadership collectif.
10. Une valorisation du travail du réseau plus intense et plus diversifiée vers l'extérieur est recommandée afin de diffuser plus largement le concept d'ECS :
 - a. Au niveau décentralisé : voir la résolution 7 ci-dessus ;
 - b. Mobilisation des membres ;
 - c. Stimulation des contacts avec les autres réseaux ;
 - d. Implication et intervention dans les lieux de débats et d'analyse de l'EADSI, ECSI, ECS, comme Educasol, SSI, etc.
11. Enfin, il est suggéré d'étudier les pistes qui pourraient permettre de consolider les formations en ECS et de les rendre plus durables. Vérifier la pertinence de faire reconnaître ou de valoriser les formations en ECS organisées par les membres du réseau SENS au niveau de

certaines brevets comme par exemple : le Brevet d'Aptitude aux Fonctions d'Animateur en accueils collectifs de mineurs (BAFA) et/ou le Brevet Professionnel de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et du Sport (BPJEPS). Deux stratégies peuvent être suivies à ce niveau : soit rechercher une reconnaissance d'un BAFA ou BPJEPS en « ECS », soit rechercher une valorisation de « modules d'ECS » dans le cadre de ces brevets tels qu'ils existent aujourd'hui.

+ + + + + + + + + + +

8.1. Liste des documents consultés

- Analyse des enquêtes d'impact – 2014.
- Bilans WEF – Mars 2012, Novembre 2012, Avril 2013, Novembre 2013, Novembre 2014.
- Compte-rendu financier de la deuxième tranche pour l'AFD – 2014.
- Compte-rendu de l'AG du Réseau SENS – Novembre 2014.
- Compte-rendu financier du triennal 2010-2012, version corrigée d'aout 2013 – 2013.
- Compte-rendu technique et financier pour l'AFD – 2014.
- Dossier du triennal remis à l'AFD – 2012.
- L'évaluation des effets et de l'impact à Starting Block dans le cadre du travail avec le F3E et Educasol – 2012-2013.
- Liste des membres du réseau SENS – 2015.
- Organigramme de Starting Block – 2012-2013, Septembre 2014, Mars 2015.
- Questionnaire d'impact utilisé lors des WEF – Novembre 2014.
- Rapport d'évaluation du réseau SENS – 2010.
- Schéma Directeur Général – 2011.
- Tableau des activités réalisées par Starting Block – 2014.

8.2. Chronologie et liste des personnes interviewées

Interviews réalisées

| Date | Heure | Qui ? | Fonction | Association |
|------------|------------|------------------------|--|------------------------------|
| 08.04.2015 | 14h00 (i) | Delphine Mahieu | Chargée de formation | Starting Block |
| | | Jean Marc Delaunay | Chargé de réseau | |
| | | Ariane Moreau | Chargée des animations | |
| | | Carla Jordao | Chargée de mission partenariats | |
| 26.04.2015 | 16h30(ii) | Marion Despinasse | Secrétaire | ACTES |
| | | Benoit Mazel | Vice-président | |
| | | Laura Fanfano | Présidente | |
| | | Pauline Sève | Vice-présidente réseau | |
| 27.04.2015 | 14h00(i) | Marie Laroche | Coordinatrice de l'association | Lyon à Double SENS |
| | | Mathieu L'Hélias | Chargé de projets développement local | |
| 29.04.2015 | 16h00(i) | Marie-Reine Lemarchand | Secrétaire | OASIS |
| | | Bénédicte Mas | Webmastrice | |
| 29.04.2015 | 18h30(i) | Camille Monfort | Administratrice | Starting Block |
| | | Guillaume Benhamou | Co-président du CA | |
| 04.05.2014 | 14h30(iii) | Siloé Vincent | Chargée de projet | Via le Monde |
| 05.05.2015 | 10h00(iii) | Bénédicte Carmagnolle | Chargée de projet EAD en milieu étudiant | Ingénieurs Sans Frontières |
| | | Nicolas Laurent | Délégué général | |
| 05.05.2015 | 14h00(iii) | Vincent Pradier | Délégué général | Etudiants & Développement |
| 07.05.2015 | 14h30(ii) | Philippe Cabin | Chargé de mission | AFD |
| 07.05.2015 | 16h30(ii) | David Delhommeau | Chargé d'animation du réseau | Ritimo |
| 12.05.2015 | 9h30(iii) | Michel Mora | Gestionnaire Médiation, Prévention & Protection | Région Ile-de-France |
| 18.05.2015 | 15h30(ii) | Anne Kaboré | Responsable adjointe | Educasol |
| 18.05.2015 | 16h30(ii) | Vincent Mayer | Bureau de la Recherche, de l'Enseignement Supérieur et de la Vie Etudiante | Mairie de Paris |
| 20.05.2015 | 13h00(i) | Linda Bouifrou – Shah | Présidente | SAID - Slums Action in Delhi |
| | | Vanessa Armien | Stagiaire | |
| 20.05.2015 | 16h00(ii) | Florence Cherrier | Responsable admin de SB | Starting Block |
| 20.05.2015 | 17h00(iii) | Marie Dumont | Ancienne responsable dynamique réseau | Starting Block |
| 20.05.2015 | 19h00(i) | Camille Monfort | Administratrice | Starting Block |
| | | Florie Kerzulec | Administratrice | |
| | | Estelle Rose | Administratrice | |
| 21.05.2015 | 13h30(iii) | Claire Malige | Ancienne coordinatrice du programme SENS | Starting Block |

- (i) Focus group
(ii) Interviews individuelles en face à face
(iii) Interviews individuelles par téléphone

8.3. Liste des observations réalisées

Observations

| Date | Quoi ? | Où ? | Association |
|---------------------|---|----------|-------------------------------------|
| 25 & 26.04.2015 | Week-End d'Echanges et Formation (WEF) | Lyon | Starting Block & Lyon à double SENS |
| 26.04.2015 | Assemblée générale | Lyon | Membres du réseau SENS |
| 20.04 au 20.05.2015 | Outils et formations produits
Réponses aux questionnaires d'évaluation des WEF | Belgique | Membres du réseau SENS |

8.4. Liste des répondants au questionnaire en ligne

Questionnaire en ligne

Le questionnaire a été envoyé à toutes les associations recensées comme membre du réseau SENS.

| Associations | Ont répondu |
|--|-------------|
| Action Papillon | |
| ADAH | Oui |
| Afrique et Nouvelles Interdépendances | |
| AIMA | Oui |
| Altair | |
| Anophèle | |
| APNE | |
| ARADOC | |
| Ar-Vuez | |
| ASIEMBO | |
| Au Maquis (ex Café) | Oui |
| Avenir en héritage | |
| Campus Vert | |
| Cite solidaire ex espoir | |
| C koi ça (Militinereves) | Oui |
| Demain nos enfants | Oui |
| Ebisol | Oui |
| Eki'Libre (ex Ekitable) | |
| Emassi | |
| Energies Citoyennes | |
| Equiterre Clermont | |
| Equiterre Paris | Oui |
| ESSI | |
| GAS (Groupe d'Appui et de Solidarité) | Oui |
| GéCo | Oui |
| GENEPI | |
| GRAPPE | Oui |
| HILAP | |
| Humanice | |
| Huma Pharma | |
| ISF Alès | |

| | |
|---|----------|
| ISF Angers | |
| ISF Bordeaux | |
| ISF Grenoble | |
| ISF Grignon | |
| ISF Limoges | |
| ISF Lyon | |
| ISF Montpellier | |
| ISF Nancy | |
| ISF Nantes | |
| ISF Paris Sud | |
| ISF Provence | |
| ISF Strasbourg | |
| K U H " Z " * n g " t ^ 2 r q p f e p v " p ø e " r e ↗ " X) | Oui |
| KASCAD | |
| LADS | Oui (2X) |
| Latitudes | Oui (2X) |
| Le Loubatas | |
| L'Echelle Inconnue | |
| Lyon Solidaire | |
| Medsi | Oui |
| OASIS | Oui |
| Ouvre tête | |
| Oxfam paris | Oui |
| Pavés | |
| PEPS | |
| Réseau Actions Jeunes Languedoc-Roussillon (RAJ-LR) | |
| RJAA / RJAL | |
| Schola Africa | |
| Secours Catholique 92 | |
| Sensibilization | Oui |
| Service jeunes mission de France | |
| Soledév | |
| Solem | Oui |
| SoliCités | |
| Solimeda | |
| SOS | |
| Tonga Soa | |
| Unis-Terre | |
| Veracruz | |
| Visions Solidaires (Togo) | |

8.5. Questionnaire à destination des associations membres

Guide d'entretien

Destiné aux associations membres lors des focus group

1. Présentation de l'association

-
-
-

2. La relation de l'association avec le réseau SENS et avec Starting Block

3. La nouvelle organisation

4. Les actions

8.8. Questionnaire en ligne destiné aux associations membres

Il s'agit d'un questionnaire en ligne destiné à toutes les associations membres du réseau SENS. Merci de votre temps.

* Required

0. Quel est le nom de votre association? *

1. Depuis quand votre association existe-t-elle ?

2. Quels sont les objectifs principaux de n ø c u u q e k c v k q p " A

3. Quelles sont vos activités d'ECSI?

a. Dans le cadre du réseau SENS

3. Quelles sont vos activités d'ECSI?

b. En-dehors du réseau SENS

4. Depuis quand votre association est-elle membre du réseau SENS?

5. Pour quelle raison votre association a décidé d'être membre du réseau SENS? Qu'en attendiez-vous en retour?

6. Quelle est la plus-value pour votre association d'être membre du réseau SENS par rapport à d'autres réseaux (Ex: Etudiants et Développement, Ritimo, etc...)?

7. De quelle manière votre association est-elle impliquée dans le réseau SENS?

8. De quelle manière votre association pourrait-elle s'impliquer plus dans le réseau SENS?

9. Quelles sont, pour votre organisation, les améliorations à apporter au réseau SENS?

10. Dans quelle mesure le réseau SENS pourrait-il être plus autonome de Starting Block?

Si OUI, merci d'expliquer ce que cela impliquerait en termes d'organisation dans la case "Other"

OUI

NON

Other:

11. Le réseau SENS vit aussi par le site intranet de Starting Block. Quelle utilisation en faites-vous?

12. Suite à une évaluation en 2010, Starting Block a été complètement réorganisée. Etes-vous au courant de cette réorganisation?

Si votre réponse est non, merci de continuer le questionnaire à la question 16.

- OUI
- NON

13. Quels sont, pour votre association, les points forts de cette réorganisation?

14. Quels sont, pour votre association, les points faibles de cette réorganisation?

15. Suite à cette réorganisation, Starting Block répond-elle mieux à vos attentes et besoins?

Merci d'expliquer les raisons de votre choix dans la case "Other"

- OUI
- NON
- Other:

16. Il y a eu beaucoup de réflexions autour d'une autonomisation plus grande du réseau SENS.*

a. Etes-vous au courant?

- OUI
- NON

16. Il y a eu beaucoup de réflexions autour d'une autonomisation plus grande du réseau SENS.

b. Que pensez-vous de cette autonomisation?

16. Il y a eu beaucoup de réflexions autour d'une autonomisation plus grande du réseau SENS.

c. Quelle forme devrait prendre cette autonomisation?

17. Avez-vous déjà participé à des actions d'ECSI (Education à la citoyenneté et à la Solidarité Internationale) organisées par Starting Block, dans le cadre du réseau SENS?

- OUI
- NON

18. Si votre réponse est "OUI" à la question 17, quels étaient les points forts et faibles de cette/ces activité(s)?

19. Une évaluation est prévue après chaque Week-end d'Echanges Formation. En avez-vous déjà remplie une?

Si vous avez répondu "OUI", merci d'expliquer l'utilisation des résultats qui en est faite ainsi que le retour que vous en avez eu dans la case "Other".

- OUI
- NON
- Other:

20. Starting Block travaille simultanément sur l'ECSI et sur la problématique du handicap. Est-il pertinent de rapprocher ces problématiques?

Merci d'expliquer votre réponse dans la case "Other".

- OUI
- NON

○ Other: