

*Evaluation réalisée avec l'appui du F3E pour
ETUDIANTS et DEVELOPPEMENT*

RAPPORT FINAL et annexes - 259 Ev

Evaluation externe d'Etudiants & Développement

FEVRIER 2009

***Béatrice SEROR
Virginie MAQUIN***

Béatrice SEROR &
Les Bernauds
43590 Beauzac
09 75 21 10 39
bsconsultance@orange.fr

ETIC Nord-Sud
7 Rue Boileau
94210 La Varenne
01 42 83 73 02
contact@etic-nord-sud.com
www.etic-nord-sud.com

Liste des abréviations utilisées	4
PREAMBULE - LES SPECIFICITES DU CONTEXTE	5
1. LE PROCESSUS D'EVALUATION	10
<hr/>	
1.1 Rappel des éléments significatifs	11
1.2 Principales caractéristiques de la démarche	11
1.3 Choix méthodologiques	13
1.3.1 Les caractéristiques de la phase d'entretiens	13
1.3.2 Le bilan des étapes participatives	14
1.4 Appréciation du déroulement d'ensemble	15
2. LES CONSTATS DE L'EVALUATION	16
<hr/>	
2.1 Les particularités du positionnement d'E&D	17
2.1.1 Une identité et des principes d'action affirmés	17
2.1.2 Un réseau dynamique dans lequel se reconnaissent ses membres	18
2.1.3 Un réseau original et spécifique	19
2.2 Les logiques d'action et le panel d'activités	20
2.2.1 Des activités très diversifiées mais parfois trop hétérogènes	20
2.2.2 Des actions globalement appréciées par les membres	24
<i>Un projet pertinent dont la cohérence des actions reste à renforcer</i>	24
<i>Une approche à affirmer et des objectifs à préciser</i>	25
<i>Des activités valorisées pour leur dimension d'échanges, la mise en synergie et l'appui à la réflexion</i>	26
2.3 Le dispositif opérationnel du réseau	28
2.3.1 L'équipe opérationnelle et les partenariats d'action	28
<i>Les ressources internes mobilisées</i>	28
<i>Les partenariats et les collaborations existants</i>	30
2.3.2 Un fonctionnement à renforcer, des partenariats opérationnels à développer	33
<i>Un fonctionnement interne en réflexion</i>	33
<i>Des partenariats à consolider</i>	34
2.4 Le dispositif institutionnel et son mode de gouvernance	36
2.4.1 Le niveau décisionnel	36
2.4.2 Un système de gouvernance à clarifier	37

Points de synthèse	39
❶ E&D, une gouvernance d'AESI ?	39
❷ Accompagner les AESI, mais à quel niveau ?	39
❸ Quelle cohérence avec l'approche et les principes d'action ?	40
❹ Porter une parole collective, développer des liens à l'international : pourquoi ?	40
❺ Quelle l'organisation de l'équipe en fonction de la stratégie et des orientations politiques ?	41
3. LES RECOMMANDATIONS DE L'EVALUATION	43
<hr/>	
3.1 Affirmer son identité de réseau d'AESI	43
3.2 Se positionner pleinement comme un tisseur de liens	46
3.3 Fidéliser les membres	47
3.4 Raisonner et optimiser les activités	48
3.5 Définir des modalités de fonctionnement interne en adéquation avec les priorités et les objectifs	49
<i>En termes organisationnels</i>	49
<i>En termes de gouvernance</i>	51
3.6 Renforcer les politiques partenariales	52
ANNEXES	54
<hr/>	
Annexe 1 - Liste des entretiens réalisés	55
Annexe 2 - Documents et supports consultés	58

LISTE DES ABRÉVIATIONS UTILISÉES

- ✓ **AE** – Association d'Etudiants
- ✓ **AESI** – Association d'Etudiants de Solidarité Internationale
- ✓ **ANEMF** – Association Nationale des Etudiants en Médecine de France
- ✓ **ARENE** – Agence Régionale de l'Energie et de l'Environnement d'Ile-de-France
- ✓ **APD** – Aide Publique au Développement
- ✓ **ASI** – Acteur de Solidarité Internationale
- ✓ **CA** – Conseil d'Administration
- ✓ **CAP** – Commission d'Appui à Projets
- ✓ **CCFD** – Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement
- ✓ **CE** – Commerce Equitable
- ✓ **CERAPCOOP** – Centre de Ressources et d'Appui pour la Coopération Internationale en Auvergne
- ✓ **CLAP** – Centre de ressources et de Liaison pour les Associations et les Porteurs de projets
- ✓ **CRID** – Centre de Recherche et d'Information pour le Développement
- ✓ **CRIF** – Conseil Régional d'Ile-de-France
- ✓ **CROUS** – Centre Régional des Œuvres Universitaires et Scolaires
- ✓ **DD** – Développement Durable
- ✓ **DG** – Délégué Général
- ✓ **EAD** – Education Au Développement
- ✓ **ISF** – Ingénieurs Sans Frontières
- ✓ **JSI** – Jeunesse Solidarité Internationale
- ✓ **MAEE** – Ministère des Affaires Etrangères et Européennes
- ✓ **MAAIONG** – Mission d'Appui à l'Action Internationale des Organisations Non Gouvernementales
- ✓ **MCM** – Maison des Citoyens du Monde (Nantes)
- ✓ **MIR** – Maison Internationale de Rennes
- ✓ **MLI** – Mission Locale d'Insertion
- ✓ **OSI** – Organisation de Solidarité Internationale
- ✓ **PFCE** – Plateforme pour le Commerce Equitable
- ✓ **RESACOOOP** – Réseau Rhône-Alpes d'Appui à la Coopération
- ✓ **SECE** – Semaine Etudiante du Commerce Equitable
- ✓ **SI** – Solidarité Internationale
- ✓ **SSI** – Semaine de la Solidarité Internationale
- ✓ **STAJ** – Service Technique pour les Activités de Jeunesse

PREAMBULE LES SPECIFICITES DU CONTEXTE

Des organisations variées

**DES
ASSOCIATIONS
D'ETUDIANTS
ET/OU DE JEUNES
ACTIFS
AUX BESOINS
DIVERS**

- ▲ Le terme d'AESI masque une diversité d'organisations et de réalités.
- ▲ Beaucoup d'entre elles ne sont pas composées exclusivement d'étudiants. Des jeunes actifs, pour la plupart déjà engagés en leur sein au cours de leurs études, continuent de s'impliquer.
- ▲ Leurs formes d'engagement sont diverses et varient notamment en fonction :
 - des **motivations** (obtention d'un diplôme, engagement personnel et/ou militant, démarche professionnalisante, etc.)
 - des **filières d'étude** (en particulier, spécialisation sur les problématiques de SI et de DD, etc.)
 - du **niveau d'information accessible** :
 - * *en interne* (qualité de la transmission largement favorisée par le niveau de « proximité » entre anciens et nouveaux)
 - * *en externe*, notamment via des relations de proximité avec des associations plus professionnalisées et/ou avec des centres ressources et des espaces de formation
- ▲ Ces profils d'engagement hétérogènes ont des **répercussions directes** sur le **fonctionnement des AESI, leurs capacités d'action et leur niveau de compétences**, qui peuvent être synthétisées ainsi :

Engagement	Renouvellement	Moyens matériels et humains	Inscription dans la durée	Besoin de renforcement
<u>Annuel dans le cadre de formation</u> (ex : prépa. Grandes Ecoles) - inscrit dans le projet scolaire (noté) - à titre personnel				
<u>Durant le cursus de formation et en parallèle</u> (ex : université de médecine, école d'ingénieurs)				
<u>Dans un cadre autre que celui de formation</u> - groupe d'amis - en fonction de l'origine (ex : étrangers)				

Echelle d'intensité :

-				+
---	--	--	--	---

Des acteurs aux besoins d'accompagnement importants

▲ **Les AESI ont donc des capacités variables** mais en général limitées, tandis que le taux de renouvellement de leurs membres, plus ou moins important et rapide, influe directement sur la pérennité de leurs actions.

Néanmoins, ce sont des **acteurs à part entière de la SI**, et leurs actions s'inscrivent dans celles plus globales de la coopération française, non gouvernementale et même au-delà. A ce titre, elles méritent de prendre pleinement leur place dans leur environnement, tandis que leurs actions doivent s'inscrire dans les démarches de qualité et d'utilité impulsées notamment au niveau national.

▲ Leur fonctionnement présente certaines caractéristiques qui conditionnent le mode et le type d'appui dont elles ont besoin et la réceptivité qu'elles peuvent développer :

- calendrier étudiant qui impose un rythme d'action et certaines contraintes d'organisation,
- renouvellement plus ou moins rapide des membres qui entraîne des difficultés à capitaliser en interne et, par extension, à assurer une continuité des actions et des engagements,
- voire, sorte de « complexe étudiant » par rapport à un manque de capacités supposé au regard de l'action comme de la prise de responsabilités.

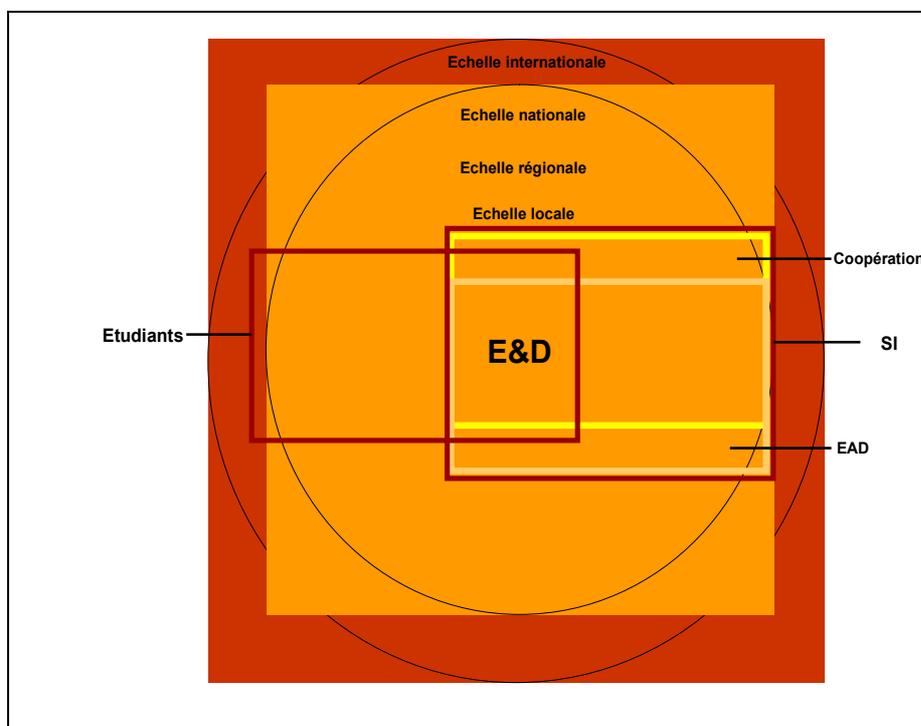
▲ Leurs **besoins** et leurs **attentes** sont **multiples**, et varient pour la plupart en fonction du fonctionnement des AESI et de leurs caractéristiques. Globalement :

- les besoins suivants sont inversement proportionnels à leurs capacités d'action :
 - × *enrichir la réflexion et approfondir la compréhension des problématiques*
 - × *s'inscrire dans son environnement étudiant et de SI, local, régional, national et international*
 - × *disposer d'un appui « généraliste » au montage et à la méthodologie de projets*
 - × *disposer d'un appui spécialisé SI (EAD et coopération internationale, champs d'intervention géographiques et sectoriels).*
- les besoins suivants sont sensibles quelles que soient leurs capacités d'action :
 - × *être représenté collectivement auprès des acteurs institutionnels, en particulier de leur environnement étudiant et de SI* (bailleurs de fonds notamment régionaux et nationaux, structures collectives de représentation telles que Coordination Sud, etc.)
 - × *être représenté collectivement auprès des acteurs collectifs à visée opérationnelle et de plaidoyer* (thématiques comme la SSI, sectoriels tels que pS-Eau ou géographiques comme les structures internationales représentatives d'AESI, etc.).

Des organisations structurantes diverses par leur forme comme par leurs missions

**UN
ENVIRONNEMENT
EVOLUTIF
QUI EXIGE
DES ACTEURS
D'INTERROGER
LEUR STRATEGIE**

▲ Les AESI s'inscrivent dans un environnement institutionnel multiple, à l'intersection entre celui des associations étudiantes et celui de la SI (qui se subdivise entre EAD et coopération internationale). Ces connexions intéressent différentes échelles : internationale, nationale, régionale et locale.



▲ Ainsi, les AESI sont potentiellement en lien avec les différents acteurs qui agissent dans chacun ou dans plusieurs de ces champs.

▲ Outre les autres acteurs de SI (opérateurs associatifs ou privés, acteurs de la coopération décentralisée, institutions publiques ou territoriales), la structuration des AESI met en scène :

– **des structures « identitaires » d'étudiants et/ou de jeunes à dimension nationale**

× des structures à vocation « syndicale », dont certaines agissent en SI¹

A noter que la frontière entre action associative et représentation politique est floue, compte tenu de l'absence de statut spécifique des organisations représentatives étudiantes. Dès lors, certaines organisations sont perçues comme pratiquant un certain mélange de genre et agissant par « prosélytisme » auprès des AE.

× des structures non partisans

✓ d'étudiants et de jeunes

✓ « fédératives », au sein desquelles les étudiants sont une des composantes²

¹ Ex : ANEMF a « autonomisé » dernièrement cette branche d'activité.

² Ex : ISF dont le public global est celui des ingénieurs.

- **des structures d'accompagnement**
 - * spécialisées en SI
 - ✓ à destination des étudiants
 - ✓ pour lesquelles les étudiants sont une des composantes du public
 - * généralistes sur la méthodologie de projets à destination des jeunes
- **des collectifs de coordination et de concertation et des plateformes généralistes**
 - * à vocation opérationnelle
 - * à vocation de représentation
 - * thématiques, géographiques ou sectoriels

▲ Ces acteurs agissent aux différentes échelles, comme le présente, de manière non exhaustive, ce tableau, qui s'attache aux plus spécifiques d'entre eux au regard de leurs missions. A noter que ces structures sont en interaction permanente, tandis que leurs champs d'action se recoupent. De nombreuses AESI s'inscrivent dans plusieurs d'entre elles, s'appuyant et valorisant, de fait, leurs complémentarités.

MISSION \ ECHELLE	LOCALE	REGIONALE	NATIONALE	INTERNATIONALE
Réalisation projets locaux	• AE • ONG	• AE • ONG	• AE • ONG	• AE • ONG • Acteurs locaux
Représentation « identitaire »	• Structures de mise en réseau <i>Représentation locale Animafac...</i>		• Structures à vocation « syndicale » • Structures non partisans - <u>spécifiques étudiant</u> <i>Animafac</i> - <u>spécifiques SI</u> <i>Coordination Sud, CRID...</i> - <u>étudiant et SI</u> <i>E&D</i> • Structures fédératives <i>ISF, FOJIM...</i>	• Structures d'AE
Accompagnement porteurs de projets	• Généralistes à destination des jeunes <i>Envie d'Agir, CROUS, CLAP, STAJ, MLI...</i>	• Spécialisées SI <i>Resacoop, Lianes Coopération...</i>	• Spécialisées SI <i>Solidarités Etudiantes, Starting Block...</i>	
Collectifs de coordination et de concertation		• Plateformes d'ASI <i>CASI Bretagne, CADR (Rhône-Alpes)...</i>	• Sectoriels <i>SSI, PFCE, pS-Eau, Inter-réseaux, Solidarité Laïque</i> • Géographiques <i>Programmes concertés Pays</i> • Thématiques <i>F3E...</i>	

▲ E&D se situe à l'intersection des deux domaines principaux que sont l'action associative étudiante et l'action associative de SI. Il agit en même temps en tant que **structure identitaire, d'accompagnement, de coordination et de concertation.**

Les répercussions sur le paysage institutionnel

▲ Ces organisations sont confrontées à un **contexte évolutif** caractérisé notamment par :

- *la restructuration de l'APD,*
- *la place grandissante des collectivités à l'international et des coopérations entre territoires,*
- *la montée en puissance des acteurs du Sud,*
- *la professionnalisation croissante des ASI et l'évolution de leur rôle d'opérateur à accompagnateur,*
- *le renouvellement des logiques d'intervention* lié notamment à la redéfinition des rôles et des missions des acteurs.

▲ Elles sont obligées de s'adapter à ces nouvelles conditions, en cours de définition, qui se répercutent sur leur fonctionnement, et se trouvent ainsi dans la nécessité de :

- *diversifier les ressources financières liées à un accès aux financements publics de plus en plus difficile* qui les met de fait en situation de concurrence
- *s'inscrire dans des structures de concertation et de représentation à l'échelle nationale, voire internationale,* interlocutrices privilégiées des institutions, pour favoriser la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'efficience de leurs actions mais aussi pour disposer d'une meilleure audience
- *assurer l'adéquation entre leurs compétences,* disponibles en interne et renforcées au sein de partenariats, *et les nouvelles missions et activités* qu'elles sont amenées à remplir.

▲ Dans ce contexte, les stratégies d'alliance et de partenariats ont une importance primordiale et déterminent largement la capacité des ASI à s'adapter aux évolutions conjoncturelles et structurelles.

LE PROCESSUS D'EVALUATION

1.1 RAPPEL DES ÉLÉMENTS SIGNIFICATIFS

▲ Suggéré initialement par la MAAIONG/MAEE qui souhaitait disposer « *d'une source d'appréciation de la dynamique d'E&D* », E&D s'est appuyé sur le F3E et les compétences, internes et externes, qu'il met à disposition, pour mettre en œuvre le processus.

▲ Dans le prolongement de son redémarrage, **l'objectif de E&D est d'utiliser cette évaluation comme un outil d'orientation et d'aide à la décision** pour alimenter son positionnement stratégique. Il en attend **un bilan d'ensemble des activités investies par le réseau** et des éléments de **réflexion opérationnelle et institutionnelle** pour l'élaboration d'axes prospectifs.

Percevant le processus comme une occasion de prendre du recul et d'aborder des questions de fond pour « *se donner un nouveau souffle* », E&D souhaite que l'évaluation lui permette « *de faire le point sur les attentes des AESI* » et « *de dresser de nouvelles perspectives* ».

Les conclusions doivent **alimenter la réflexion stratégique**, le but étant de « donner davantage d'ambition » aux projets. A cet égard, E&D identifiait quatre grands défis : « *son ancrage dans le milieu étudiant, son rôle de centre de ressources, son positionnement dans le milieu de la solidarité internationale, sa dimension internationale et ses relations avec ses homologues du Sud* »³.

1.2 PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE LA DÉMARCHE

▲ **Le contexte dans lequel s'est construite cette évaluation l'a largement influencée.** Si E&D, en phase de transition, était demandeur d'une analyse prospective et d'un accompagnement stratégique, l'association attribuait globalement au MAE, qui lui octroie l'essentiel de ses ressources, une attente forte de « redevabilité » et craignait la subordination de ses financements aux résultats.

Dans ce cadre, les consultantes ont abordé la mission comme un bilan qui contribue à motiver des décisions stratégiques à moyen terme par une analyse de la situation passée et actuelle, des perspectives au regard des évolutions de contexte, et des opportunités de développement sous l'angle des risques et avantages. Pour renforcer l'appropriation du processus et des résultats, une dynamique de dialogue et de réflexion collective a été recherchée. La démarche a visé à offrir un **espace de parole et d'échanges avec les acteurs représentatifs du réseau** (importance accordée aux entretiens individuels, téléphoniques et de visu, et aux étapes collectives) afin de **favoriser l'appropriation des résultats, le partage des analyses et recommandations, la mutualisation des acquis** (points forts, capacités, difficultés et marges de progression à investir).

▲ E&D souhaitait notamment mieux connaître : ses membres, leur perception, leur niveau de satisfaction, les autres acteurs de son environnement, leurs visions de E&D et l'articulation de leurs activités.

³

Termes de référence, p.15-16.

▲ L'angle d'analyse a été dicté par la spécificité de l'objet. Il s'agissait d'évaluer les actions vers ses membres d'un acteur structurant au profil d'activité « immatérielle ». Or, si, *in fine*, ses activités d'accompagnement et de formation ont un impact sur la qualité des projets des AESI, l'analyse ne pouvait se faire au regard de ceux-ci que E&D ne maîtrise pas. Il s'agissait aussi d'évaluer l'inscription dans son environnement, régional, national et international, d'un acteur collectif doté de missions de représentation et de plaidoyer.

Le taux d'informations disponibles (absence de dispositif de suivi) et les rythmes différenciés des activités de E&D (sur un an) et du processus d'évaluation (ponctuel) ont contraint son choix.

▲ L'analyse a donc été centrée sur les acteurs, leur perception du réseau, de ses actions et la manière dont elles répondent aux besoins, des points forts, des leviers d'évolution et des axes d'amélioration à développer. Dans cette perspective, les recherches se sont plus particulièrement portées sur :

- **les membres, destinataires directs** ➔ parcours et manière dont ils ont connu E&D, motivations et niveau d'implication ; connaissance et liens avec leur environnement étudiant et de SI ; attentes et plus-value d'appartenir au réseau ; effets directs sur leurs actions (outils d'animation, etc.) et indirects (réflexions, contacts et partenariats, évolution des pratiques, etc.)
- **les membres du CA** ➔ perception du réseau et de son identité (rôle, missions, approche, activités, fonctionnement, etc.) ; niveau de connaissance et compréhension des problématiques qui se posent à E&D ; implication ; visions à moyen terme
- **les intervenants extérieurs mobilisés** ➔ motivations ; niveau des relations formelles et informelles avec E&D et avec les AESI ; perception qu'ils ont des actions et de leur rôle ; atouts et limites
- **les autres acteurs de l'accompagnement de projets SI et/ou Jeunesse** ➔ relations ; perception de E&D ; articulation des rôles, missions et activités ; relations passées, actuelles et possibles
- **les partenaires institutionnels auprès desquels E&D a un rôle de représentation** ➔ relations avec E&D, ce qu'ils attendent / ce qu'ils y trouvent ; perception de l'articulation entre les rôles et les actions des différents acteurs, des complémentarités existantes et articulations à renforcer
- **les partenaires opérationnels des campagnes de plaidoyer (Collectifs EAD)** ➔ relations avec E&D, ce qu'ils en attendent / ce qu'ils y trouvent ; points forts et limites des relations et du travail commun.

1.3 CHOIX MÉTHODOLOGIQUES

▲ Différents facteurs ont donc dicté le choix des modes d'investigation et de la méthodologie :

- **l'objet à évaluer, un réseau national d'AESI et ses spécificités**
- **l'angle d'analyse, centré sur les acteurs, leur rôle, leurs attentes et leurs stratégies**
- la **démarche**, qui a laissé une large **place au dialogue** et a favorisé **une dynamique d'échanges**
- **les conditions de réalisation**, en particulier : le calendrier de l'évaluation, avec des délais serrés et concentrés dans le temps, les données disponibles (pas de dispositif de suivi), les interlocuteurs pour la plupart bénévoles et/ou peu disponibles dans les délais impartis.

▲ La collecte de données s'est essentiellement basée sur les documents internes et externes produits par E&D, des entretiens individuels, des réunions collectives et des ateliers de travail, confortée par des temps complémentaires d'observation (CAP, week-end géographique).

1.3.1 Les caractéristiques de la phase d'entretiens

▲ **Les entretiens ont été diversifiés.** Plus de 50 personnes ont été entendues dont 25 membres de E&D et plus de 10 organisations agissant dans les mêmes champs d'intervention.

▲ Les consultantes ont privilégié des **enquêtes qualitatives** sur la base d'entretiens semi-directifs. Pour l'enquête de satisfaction auprès des membres, une enquête à distance n'est pas parue pertinente compte tenu de la lourdeur du dispositif au regard du faible⁴ taux de retour probable. Les entretiens ont été réalisés en face à face dès que possible. Néanmoins la dispersion géographique et le manque de disponibilité, notamment des AESI, dans les délais impartis ont imposé le recours à des entretiens téléphoniques en particulier dans le cadre de l'enquête de satisfaction.

Les interviews ont généré une bonne qualité d'échange et un niveau d'information satisfaisant (formulation d'appréciation et d'avis personnels, liberté de discours, implication dans l'échange...).

▲ **L'échantillonnage a été réalisé en concertation avec E&D.** Pour les AESI liées aux activités du réseau, le listing des contacts a été élaboré sur la base d'une extraction du fichier interne faite par le Délégué Général (DG) et l'équipe opérationnelle, puis annotée ensemble afin de guider les prises de rendez-vous. Cette liste a mis en avant des associations diverses, qui ont une part active dans la vie du réseau ou qui entretiennent, ou ont entretenu, à minima, une forme de lien avec E&D. Cette entrée s'est avérée opérante comparativement aux problématiques évaluatives et à la diversité des interlocuteurs. Au final, l'**échantillon est représentatif de l'identité et du fonctionnement d'E&D** (équipe opérationnelle, membres du bureau et du CA, participants aux activités)⁵ et du système multi-acteurs évoluant à proximité du réseau (partenaires opérationnels et institutionnels, structures liées au milieu étudiant, à la SI et à l'EAD...)⁶.

⁴ Le faible taux de retour inhérent à ce mode d'investigation aurait été accentué par le public visé, relativement difficile à contacter et peu disponible.

⁵ Cf. Liste des entretiens réalisés, Annexe 1.

⁶ Néanmoins bien que les contacts aient été réactivés à plusieurs reprises, certains interlocuteurs n'ont pas pu - ou voulu - être entendus (Solidarité Laïque et Educasol notamment).

1.3.2 Le bilan des étapes participatives

▲ Voulu(e) comme autant d'étapes participatives jalonnant le processus, des réunions régulières ont eu lieu avec le CA de E&D. Elles ont permis de présenter les avancées du travail, les constats et les recommandations, et d'alimenter l'analyse prospective. Elles ont également permis d'apprécier la dynamique et la qualité du dialogue en interne. Néanmoins, leur impact a été limité par :

- **les difficultés de mobilisation et de participation des membres du CA**, difficiles à réunir plusieurs fois sur une période courte, qui a induit une forte variabilité des participants aux réunions
- **une perception différenciée du processus en interne, de « contrôle » à « accompagnement »**, en fonction notamment de leur niveau d'implication et de suivi, qui générait des attentes contradictoires et même antinomiques. La manière dont a été perçu le rôle de l'équipe d'évaluation en a été impactée, comme la relation de confiance, nécessaire pour répondre aux attentes, qu'il a fallu régulièrement reconstruire, en fonction des interlocuteurs présents, au détriment de l'avancée de la démarche
- **certaines questions et enjeux soulevés**, qui faisaient pour la première fois l'objet d'un partage et permettaient de niveler le niveau de connaissance et de compréhension des problématiques entre les acteurs, mais qui tendaient à cristalliser les débats.

Par ailleurs, les échanges et discussions ont été nombreux avec le DG. Ils nous ont paru positifs et constructifs, du point de vue du partage des analyses, de l'approfondissement de la réflexion et de l'appropriation des recommandations, et ont permis une forme de retour complémentaire sur le travail.

▲ Les réunions organisées avec le CA de E&D ont eu différents effets :

- la **réunion de cadrage** a permis de cerner les besoins et les attentes et d'amorcer une intercompréhension entre E&D et l'équipe d'évaluation sur les enjeux et les objectifs. E&D a manifesté : un fort besoin d'expression sur ses positionnements actuels et ses potentiels, une recherche de reconnaissance du réseau ainsi qu'une appréhension quant au crédit porté à la parole étudiante. Le manque de pratique de l'évaluation du public étudiant a aussi été soulevé.
- la **rencontre d'étape** a été l'occasion de présenter et discuter les premiers constats. Elle a permis d'affiner la compréhension des problématiques et de partager les éléments clés de l'évaluation.
- l'**atelier à dimension plus prospective** a permis d'aborder les enjeux et les options de développement qui s'offrent à E&D. Le point de vue de l'équipe d'évaluation a été mis en débat et les grandes lignes directrices en termes d'approche et de stratégie discutées.
- la **réunion de restitution** du rapport provisoire devait être un temps de mise en débat des conclusions et de construction collective des orientations stratégiques, en particulier du point de vue de l'organisation interne au regard des différentes options de développement. Cependant certaines problématiques, qui renvoient à l'identité profonde de E&D et qui n'avaient jamais fait l'objet de discussion, ont eu tendance à focaliser l'attention de participants qui ne partageaient pas les mêmes niveaux de compréhension et capacités à analyser ces questions.

▲ L'ensemble des temps collectifs a néanmoins permis de poser les constats et d'amorcer des échanges sur les résultats et recommandations. S'il a pu être enregistré des points de vue distincts entre l'équipe d'évaluation et certaines parties prenantes, ces échanges ont conforté une dynamique de débat. Parallèlement au niveau de l'équipe d'expertise, ces concertations renouvelées ont amélioré la compréhension des positionnements et des attentes de E&D.

1.4 APPRECIATION DU DEROULEMENT D'ENSEMBLE

▲ L'évaluation a suscité de nombreux échanges, au sein de E&D et avec les consultantes, qui nous ont paru riches et favorables.

Néanmoins, la manière dont certains membres au moins de E&D percevaient les différents objectifs de l'évaluation, accentuée par le différentiel de niveau de participation et d'implication n'ont pas permis aux étapes de partage et d'établissement d'une base de réflexion commune, en amont et tout au long du processus, de remplir pleinement leur rôle. Cela a pu générer une perception ambivalente de « l'exercice », préjudiciable au plein épanouissement des relations de confiance entre acteurs nécessaires à une démarche d'accompagnement en tant que telle.

Par ailleurs, le calendrier du processus qui a connu des modifications liées à des retards initiaux de transmission des informations et des contacts, et à des difficultés de mobilisation d'un public d'AE, bénévole, qui n'était pas informé du processus⁷, géographiquement dispersé et peu disponible en cette période de fin d'année universitaire, a rendu difficile la prise de recul et la maturation nécessaires de la réflexion.

Les résultats en ont été affectés et notre capacité à décliner jusqu'au bout l'analyse prospective réduite. Dans ce contexte, les projections ont été construites sur la base des analyses, des attentes et des perceptions des différentes parties prenantes recueillies au cours de la mission. Elles ont été partagées avec les membres du CA, en tant que propositions dont il pourra s'emparer pour prendre les décisions qui lui reviennent.

▲ Les données de suivi disponibles ne permettaient pas d'établir un bilan quantitatif, sans le faire au détriment des autres missions affectées à la commande. Dès lors, la mission s'est d'autant plus orientée vers une démarche d'analyse qualitative de la plus value de E&D, de ses compétences et capacités au regard des besoins de ses membres et de son environnement.

▲ De plus, le calendrier de notre mission, différent de celui du déroulement des activités de E&D, qui s'inscrivent dans un rythme annuel, ne nous permettait pas de suivre l'ensemble de ces dernières. Nous avons donc dû nous baser sur la perception qu'en ont les parties prenantes plutôt que sur des observations directes.

▲ Enfin, rappelons que cette évaluation, qui s'inscrit dans un processus de réflexion stratégique et prospective, intervient à un temps donné pour alimenter la réflexion, au regard du chemin parcouru et au vu des perspectives à venir. Elle n'est ni une fin, ni une solution, ni une vérité en soi, mais un des éléments d'analyse mis à disposition des instances dirigeantes de E&D, auxquels revient pleinement la responsabilité de la prise de décision.

⁷

A noter qu'un travail de diffusion plus étoffé sur le projet et la démarche d'évaluation en amont aurait sans doute suscité des degrés de réactivité et d'adhésion plus marqués.

LES CONSTATS DE L'ÉVALUATION

2.1.1 Une identité et des principes d'action affirmés

▲ Les visions, perceptions et représentations portées en interne par les équipes opérationnelles et décisionnelles et par les membres sont présentées ici, telles que les traduisent les documents de communication interne et externe et les entretiens réalisés auprès de ces acteurs.

▲ E&D se définit comme « *un réseau d'AE et de jeunes agissant pour la SI* » (rapport d'activités 2004), ou comme « *le réseau des AESI* » (termes de référence de l'évaluation).

▲ Selon les documents de communication et d'information considérés, E&D vise à « *mettre en lumière leur engagement (des AESI) dans la Solidarité Internationale et faire entendre leur conception du développement et des relations Nord/Sud* ».

Dans ce but, le réseau agit dans quatre directions majeures :

- « *Informar, accompagner et former les jeunes porteurs de projets de SI* », en favorisant « *les échanges, le partage d'expériences, les synergies* »
- « *Sensibiliser le milieu étudiant aux problématiques de SI* »
- « *Faire émerger une réflexion et une parole de jeunes sur les problématiques de développement et de la SI* », élaborées « *avec leurs homologues du Sud* », et « *porter la voix des jeunes dans différentes instances* »
- « *Développer des liens et des réflexions avec leurs homologues du Sud* », « *animer un réseau international de jeunes porteurs de projets de SI* ».

La mise en réseau est le moyen retenu pour favoriser « *la circulation d'informations pratiques entre associations étudiantes de SI, et le tissage de liens originaux entre jeunes engagés* ».

▲ E&D a défini un certain nombre de principes qui guident son approche. Il se définit comme un **réseau** :

- **horizontal**, sans hiérarchisation entre les membres, et sans que rien ne leur soit imposé⁸ de manière à traduire « *une ouverture aux autres jeunes et une acception large de la SI* »
- **militant mais non partisan**
- **qui n'est pas « élitiste »**, à savoir ouvert aux AE dans toute leur diversité, et, indépendamment, de leur expérience en SI (expérimentées ou néophytes)
- **dont les services sont volontairement accessibles** (prise en charge de l'ensemble des frais⁹, accès des services au-delà des adhérents) et qui ne s'inscrit pas dans une logique de prestation marchande
- qui ne fait pas à la place mais **agit en complémentarité** des « *démarches déjà entreprises* »

⁸ C'est l'une des différences fondamentales de son organisation par rapport à une fédération plus directive mais qui a aussi une identité plus affirmée : nom partagé, lignes d'action communes, etc.

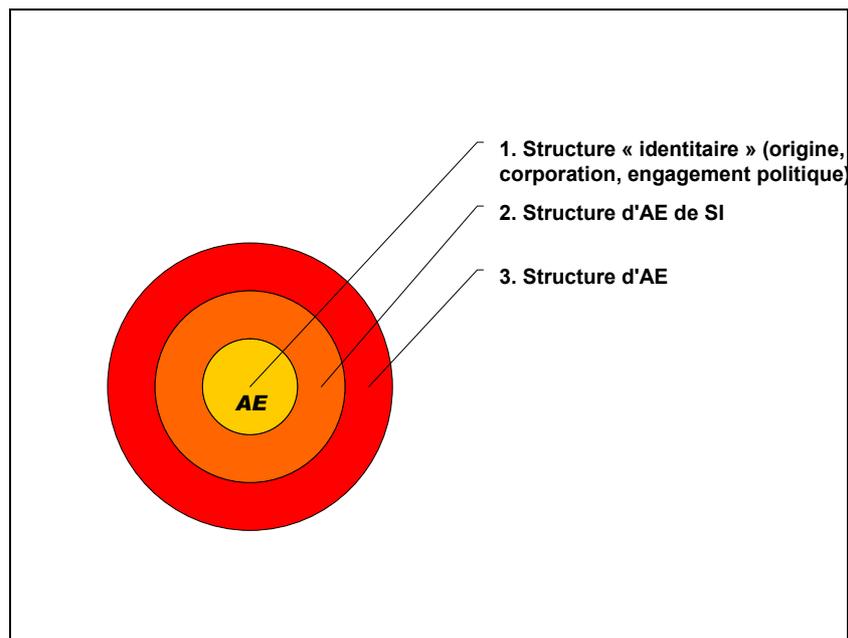
⁹ Cette donnée constitue indéniablement un facteur facilitateur à la mobilisation, mais est parfois appréhendée par des acteurs extérieurs au réseau comme un biais sur la motivation réelle des AESI et leur adhésion à certaines activités.

2.1.2 Un réseau dynamique dans lequel se reconnaissent ses membres

▲ E&D apparaît comme un réseau dynamique, qui a su, avec les moyens à sa disposition, notamment le réseau d'Animafac, se reconstruire et remobiliser les AESI, dans leur diversité¹⁰. Ainsi, le nombre de ses membres est passé de 40 à 170 entre 2004 et 2005. S'il s'est stabilisé depuis, cette notion reste floue, le parallèle entre adhérent et structure active dans la vie du réseau n'étant pas systématiquement opérant. Certaines AE peuvent, en effet, être parties prenantes aux activités sans être adhérentes.

▲ Ses membres ressentent un véritable sentiment d'appartenance, même si celui-ci diffère selon le niveau d'implication dans les activités et l'inscription ou non dans d'autres structures.

Ainsi, le sentiment d'appartenance se construit de manière concentrique, en fonction de celui de proximité. Il est d'abord « corporatiste » (étudiants en médecine, ingénieurs, etc.), ensuite lié à leur engagement en SI puis à celui d'AE. Il peut être schématisé de la manière suivante :



▲ E&D a su également fidéliser ses membres, comme en témoigne la présence dans le réseau d'associations structurées dont l'action s'inscrit dans la durée (ex : Equiterre). Ce niveau de fidélisation reste néanmoins limité du fait du fonctionnement des AESI et du renouvellement de leurs membres (d'autant plus que ce dernier est rapide), et mérite d'être renforcé par une démarche active de la part du réseau, qu'attendent par ailleurs ses membres en vue de consolider et d'accélérer leur mobilisation et implication en interne.

¹⁰

Cf. p. 5.

2.1.3 Un réseau original et spécifique

▲ Dans le milieu de la SI où les AE sont peu structurées et représentées, E&D apparaît comme un acteur particulier parmi ceux qui cherchent à remplir ce rôle, qui se singularise par :

- ses missions centrées sur la sensibilisation, la prise de conscience et la mise en synergie
- son approche et ses principes d'action : horizontalité du réseau, accessibilité des services à tous, démarche militante
- sa gouvernance, qui laisse une large part aux AESI.

La **présence d'associations d'étudiants étrangers** parmi ses membres lui confère également une spécificité certaine. Leur présence favorise les échanges entre étudiants d'origines variées et permet de sensibiliser les étudiants français à la situation des pays dans lesquels ils interviennent mais aussi aux conditions de vie des étudiants du Sud en France. Ainsi, cette dimension concourt à l'un des objectifs du réseau visant à faire progresser les AESI dans le dépassement de clichés ou de représentations communes sur les jeunes du Sud.

▲ E&D a conscience de cette singularité, ce que traduit la manière dont il se définit et la représentation qu'il se fait de lui-même et de son milieu.

Ainsi, en se définissant comme « *un réseau* » d'AESI, E&D s'inscrit, comme un acteur parmi d'autres, dans une démarche dynamique et interactive avec son environnement.

En revanche, quand il se présente comme « *le réseau des AESI* », il s'autoproclame représentatif de l'ensemble de ces dernières. La question de sa légitimité à le faire se pose alors, tandis qu'il se définit en opposition aux autres acteurs structurants et s'inscrit dès lors dans une démarche concurrentielle. Ces deux tendances contradictoires sont fondamentales dans la mesure où elles sous-tendent le fonctionnement du réseau, et permettent de comprendre ses points forts et ses limites.

2.2 LES LOGIQUES D'ACTION ET LE PANEL D'ACTIVITES

2.2.1 Des activités très diversifiées mais parfois trop hétérogènes

▲ Les activités de E&D relèvent de :

- la **mise à disposition d'un fonds d'outils** (en accès libre)
- **l'organisation de formations / rencontres** thématiques, géographiques ou sectorielles
- **l'organisation d'évènements d'EAD**
- **la participation à des Collectifs** pour inscrire les actions des AESI dans une dynamique plus globale.

▲ Le tableau, en pages suivantes, récapitule, à partir des éléments à disposition¹¹, les principales activités menées depuis 2004 au regard des champs d'action tels que le réseau les définit, auxquels se rajoute dans les faits celui du développement des liens avec les homologues européens.

Les points forts et les limites de chacune sont établis à partir du point de vue des membres.

Globalement, sur les activités investies, les membres apprécient particulièrement :

- le sentiment d'appartenance qu'elles génèrent pour des AESI qui agissent pour la grande majorité de manière isolée,
- la dynamique d'échanges et de contacts qu'elles suscitent,
- les réflexions qu'elles leur permettent de développer sur les projets de coopération et/ou sur les animations d'EAD, leurs effets et impacts potentiels, les pratiques à mettre en œuvre pour les améliorer,
- les outils d'EAD mis à disposition et l'inscription dans des actions collectives.

Enfin, la forte mobilisation des AESI que ces activités suscitent est remarquable¹².

¹¹ A noter que les données disponibles relatives au suivi des activités tout comme celles recueillies auprès des participants ne permettent pas l'exhaustivité.

¹² Le nombre de participants aux évènements en témoigne : ainsi, le week-end géographique organisé les 12-13 avril 2008 a réuni près d'une quarantaine d'AESI. Le fait que les frais inhérents, notamment de transport, soient pris en charge y contribue en partie.

ACTIONS	ACTIVITES	POINTS FORTS	LIMITES
Informer, accompagner et former les jeunes porteurs de projets de SI/centre de ressources	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Annuaire</u> 	<ul style="list-style-type: none"> × Outil d'information sur E&D pour les AE qui ne connaissent pas le réseau 	<ul style="list-style-type: none"> × Relativement peu utilisé par les AE évoluant déjà dans le réseau × Critères de recherche à affiner et à compléter × Besoin d'approfondir et de préciser les informations fournies (ex : différenciation entre AE et partenaires, informations sur les champs d'actions et les activités, etc.)
	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Formations</u> (Montage d'un projet de SI, Préparation au départ, Evaluation, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> × Appréciées des AESI pour leurs dimensions d'échanges, de réflexion et de prise de conscience du besoin de renforcement de leurs capacités × Mobilisation du réseau 	<ul style="list-style-type: none"> × Thématiques abordées par d'autres structures × Pas de prise en compte des besoins spécifiques et différenciés des AESI, ce qui peut démobiliser les plus avancées dans leur réflexion
	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Ateliers thématiques</u> (Week-end géographique) 	<ul style="list-style-type: none"> × Valorisées par les AESI pour leurs dimensions d'échanges et de connaissance des problématiques spécifiques au pays × Mobilisation du réseau 	<ul style="list-style-type: none"> × Absence d'animation spécifique et d'objectifs assignés aux réunions des groupes pays peuvent générer des difficultés à aller au-delà d'échanges d'informations basiques entre structures néophytes
	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Commissions d'appui aux projets</u> (par zones géographiques d'action) 	<ul style="list-style-type: none"> × Entrée géographique spécifique qui fédère un fort degré de satisfaction chez les AESI × Eclairage particulier donné sur l'action par un regard critique et constructif (avis extérieur et compétent spécifique) qui favorise en interne des réflexions de fond sur le projet × Sources d'expérimentation et de motivation pour formaliser une présentation du projet (argumentaires...) 	<ul style="list-style-type: none"> × Evènements ponctuels qui ne s'inscrivent pas dans une logique de parcours de formation et d'accompagnement × Absence de retour de la part des AE sur leur projet vers les intervenants extérieurs mobilisés. Lien à faire avec l'animateur, qui est positionné volontairement en retrait, mais qui pourrait avoir un rôle dans la mobilisation en aval
	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Fonds d'outils - Guides</u> 	<ul style="list-style-type: none"> × Références intéressantes pour des associations qui ont besoin de renforcer leurs compétences × Forme adaptée au public étudiant 	<ul style="list-style-type: none"> × Choix des thématiques en fonction d'opportunités, soit de réalisation (ex : de la part d'un membre), soit de diffusion (ex : outils relayés) → Manque de cohérence d'ensemble × Problème de pertinence des thèmes (ex : micro-finance/capacités des AESI à porter ce type de projets)
	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Appui individualisé</u> 	<ul style="list-style-type: none"> × Aide au montage de dossier (ex : demande de cofinancement JSI) × Forme de « tutorat » 	<ul style="list-style-type: none"> × Activité ponctuelle qui ne concerne qu'un nombre restreint de membres et uniquement certains programmes

Sensibiliser le milieu étudiant aux problématiques de SI	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Campagnes</u> (SSI, Demain le monde, SECE) 	<ul style="list-style-type: none"> × Relais et interface entre ses membres et les Collectifs favorable à leur participation, leur sentiment d'appartenance et d'utilité × Force de propositions et de réflexion du point de vue des Collectifs qui apprécient le rôle actif joué au niveau décisionnel par ce réseau de jeunes × Mobilisation des AESI autour d'un projet concret et inscrit dans une durée qui correspond à leur rythme × Offre une dimension collective aux actions des AESI et non plus seulement micro-locale. 	<ul style="list-style-type: none"> × Peu de liens entre les actions des AESI et celles des autres acteurs de leur territoire impliqués dans les Campagnes
	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Formations</u> (Commerce Equitable, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> × Alimentent la réflexion sur les problématiques nécessaire pour une « exploitation » optimale des outils × Cohérence entre les thématiques abordées et celles des Campagnes 	<ul style="list-style-type: none"> × Etroitement liées aux Campagnes et peu de renouvellement des contenus, ce qui limite la mobilisation des « anciens »
	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Caravane itinérante</u> (action spécifique portée par le réseau) 	<ul style="list-style-type: none"> × Considérée comme une action innovante par les AESI × Appréciée par les membres tant pour le volet animation que pour leur image au niveau local 	<ul style="list-style-type: none"> × Lourd à organiser et mobilisateur pour l'équipe permanente
	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Fonds d'outils</u>¹³ 	<ul style="list-style-type: none"> × Références intéressantes pour des associations qui ont besoin de renforcer leurs compétences et thématiques porteuses au regard des actions des AESI × Forme adaptée au public étudiant 	<ul style="list-style-type: none"> × Thématiques liées pour l'essentiel aux Campagnes portées par le réseau
Faire émerger une réflexion et une parole de jeunes sur les problématiques de développement et de SI	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Labo</u> 	<ul style="list-style-type: none"> × Perçu comme un véritable espace d'échanges « <i>un lieu de culture commun du réseau</i> », qui permet de partager des niveaux de réflexion différents selon les associations, de croiser les regards, de problématiser les actions en les plaçant dans une réflexion non plus micro mais globale. 	<ul style="list-style-type: none"> × Organisation du Labo pendant les Chantiers Thématiques des Rencontres Nationales d'Animafac → Risque de confusion : E&D peut être perçu comme la branche SI de Animafac × Sentiment d'inachevé par les AESI les plus expérimentées, cet espace ne permettant pas pleinement la construction d'une parole commune → Besoins de préparation en amont (envoi de documents préparatoires), de démultiplication de ce type d'espaces, de structuration des débats via leur animation, etc. × Diffusion limitée des résultats (comptes-rendus pour l'essentiel diffusés en interne)

¹³ **Fiches pratiques** : « Commerce Equitable », « La boîte à outils de Demain le monde », « Ressources pour organiser un défilé de mode solidaire », « Organiser une projection », etc.
Guides pratiques : « Agir pour le Commerce Equitable », « Un commerce différent », « Agir pour l'environnement », « Organiser des événements dans le cadre de la SSI », « Le tourisme autrement », « Partir pour être solidaire », « Vacances j'oublie tout », etc.
Expositions : « Agir pour le Commerce Equitable », « Un commerce différent », « Agir pour l'environnement », « Organiser des événements dans le cadre de la SSI », « Le tourisme autrement », « Partir pour être solidaire », « Vacances j'oublie tout », etc.
Vidéos, jeux, base documentaire

<p>Développer des liens et des réflexions avec leurs homologues du Sud</p>		<ul style="list-style-type: none"> ✗ Mission originale par rapport au secteur des AE et sur laquelle E&D peut s'appuyer pour affirmer sa spécificité et son identité ✗ Présence d'associations d'étudiants étrangers en son sein favorable à ce type de liens 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Stratégie d'ouverture connue par les membres mais qui demeure à leur niveau peu lisible tant sur les objectifs qui lui sont assignés que sur les modalités à investir pour opérationnaliser une telle ligne d'action ✗ Difficultés de mobilisation alors que la pérennité de celle des membres n'est pas assurée ✗ Différences tant de structuration que des missions entre E&D et les associations d'étudiants du Sud, souvent partisans, soulevées par certaines AESI (souvent les plus expérimentées) mais peu prises en considération par E&D dans sa réflexion stratégique en la matière
<p>Développer des liens et des réflexions avec leurs homologues européens</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Eurizons</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Intéressant au regard de l'objectif de s'inscrire dans un réseau international 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Retombées pour les membres relativement limitées que traduit leur méconnaissance de l'évènement

2.2.2 Des actions globalement appréciées par les membres

Un projet pertinent dont la cohérence des actions reste à renforcer

▲ Le tableau, apposé ci-dessous, analyse les actions de E&D sous l'angle de la pertinence au regard des besoins des étudiants et des autres acteurs de son environnement, et de la cohérence au regard de ses principes d'action.

▲ Selon les besoins des AESI d'approfondissement de la compréhension des problématiques, d'inscription dans leur environnement, d'appui au montage de projets et de représentation collective, le projet de E&D apparaît pertinent, d'autant plus qu'il cherche à s'inscrire en articulation des actions des autres acteurs de leur environnement.

Il l'est moins quand il tend à couvrir l'ensemble des besoins des AESI, et notamment à agir sur la qualité des projets, sur lesquels E&D n'a aucun contrôle (il ne dispose d'ailleurs d'aucun recensement des projets de ses membres et ne les connaît qu'au cas par cas). Outre que ce rôle ne s'inscrit pas dans ses principes d'action, E&D se place alors en situation de substitution des acteurs qui agissent dans ce domaine au lieu de se positionner en subsidiarité et en complémentarité.

	PERTINENCE	COHERENCE
Informers, accompagner et former les jeunes porteurs de projets de SI/centre de ressources	<p>- Forte au regard des besoins de renforcement des capacités des AESI</p> <p>- Moyenne au regard de l'accompagnement des projets et des autres acteurs qui agissent en la matière</p>	<p>- Forte dans une perspective d'échanges d'expériences et de mise en synergie entre AE et avec les autres acteurs</p> <p>- Faible au regard de l'horizontalité du réseau et de la capacité de E&D à garantir la qualité des projets de ses membres</p>
Sensibiliser le milieu étudiant aux problématiques de SI	- Forte	- Moyenne au regard des autres acteurs qui agissent dans ce champ et de l'articulation du rôle de E&D et de celui de ses membres
Faire émerger une réflexion et une parole de jeunes sur les problématiques de développement et de SI	- Forte	- Forte
Développer des liens et des réflexions avec leurs homologues à échelle internationale	- Forte	<p>- Forte s'il s'agit de jouer le rôle d'interface et de relais</p> <p>- Moyenne s'il s'agit de construire des projets</p>

▲ En effet, suivant la tendance relevée précédemment à vouloir tout englober, les actions oscillent entre :

- l'information et la sensibilisation des porteurs de projets dans une recherche d'amélioration de leurs pratiques et de leur manière de monter leurs projets.
- l'accompagnement en lien direct avec les projets.

La mission d'information et d'accompagnement des porteurs de projets / centre de ressources est particulièrement représentative de ce point de vue : si les activités sont menées dans une perspective de sensibilisation, d'information et de mise en synergie, E&D considère qu'il fait de l'accompagnement et du portage de projets. Or ces missions exigent des capacités à garantir la qualité des actions, notamment par un suivi régulier et inscrit dans la durée, dont E&D ne dispose pas et que d'autres acteurs développent, auprès des AE ou des porteurs de projets.

Les CAP illustrent bien cette problématique. En elles-mêmes, elles sont insuffisantes pour permettre une amélioration significative des projets des AESI les moins expérimentées et sont, par ailleurs, trop succinctes pour celles qui s'inscrivent déjà dans une démarche qualité et de partenariat. En revanche, elles sont utiles pour la prise de conscience des besoins sur les projets et leur montage, d'autant plus que le regard posé par des professionnels de la SI est perçu comme particulièrement légitime par les AESI.

E&D a en partie conscience de ce risque, puisque, pour ne pas se disperser, il s'est doté d'un double fil directeur en :

- favorisant, pour leur caractère formateur, les dimensions d'échanges et de partage d'expériences, d'abord entre les AESI, ensuite avec des intervenants extérieurs « professionnels »
- jouant le rôle de représentation au sein de différents collectifs de SI à dimension nationale.

Malgré cela, il tend à osciller entre des attitudes contradictoires, ce qu'autorise un certain flou au niveau de ses orientations stratégiques et de ses missions.

Une approche à affirmer et des objectifs à préciser

▲ Cette problématique renvoie moins aux activités en tant que telles qu'à l'approche selon laquelle elles sont développées.

L'exemple des formations à la méthodologie de projets l'illustre. Si les thèmes apparaissent pertinents au regard des besoins de renforcement de capacités méthodologiques des AESI, ces dernières ne peuvent acquérir ces capacités dans le cadre de formations isolées de quelques heures, qui ne peuvent leur permettre d'amorcer des démarches qualité seules et sans l'appui d'autres acteurs. En revanche, E&D a une légitimité forte, tant au regard de ses missions, que de ses principes d'action et de son approche, à se concentrer sur la prise de conscience des besoins et sur les réponses qui permettent aux AESI d'y remédier, notamment du point de vue des acteurs qui agissent en la matière aux niveaux locaux (structures d'accompagnement généralistes en particulier), régionaux (réseaux d'accompagnement SI par exemple) et nationaux (tels que les réseaux thématiques). Dans cette perspective, il remplit pleinement son rôle de sensibilisation, d'information et de mise en synergie, sans empiéter sur des fonctions d'accompagnement qu'il ne peut, ni n'a vocation à remplir.

▲ Par ailleurs, deux missions, qui apparaissent pertinentes au regard du projet associatif, sont difficiles à opérationnaliser : le portage d'une parole collective et le développement de liens à l'international (peu d'activités menées à ce titre en dehors de l'inscription de E&D au sein de campagnes EAD).

Ces difficultés proviennent essentiellement d'un manque de clarté des objectifs, qui est à relier à la tendance de E&D à vouloir tout englober faute de choix et d'orientations stratégiques affirmées (qu'expliquent en particulier la diversité des membres et de leurs attentes, leur renouvellement rapide mais aussi une forme de perception concurrentielle des autres acteurs structurants des AESI). Ces objectifs oscillent en effet entre :

- par rapport au portage d'une parole politique : prise de position militante vers l'extérieur partagée par l'ensemble du réseau ; définition de principes et d'un positionnement commun en interne qui se traduit éventuellement dans les actions individuelles des membres.
- par rapport au développement des relations avec les homologues à l'international : prise de position commune à des réseaux nationaux d'AE ; construction d'un projet commun porté par les réseaux ; facilitation des relations individuelles entre les membres de E&D et ceux des réseaux partenaires.

S'y ajoutent les difficultés de mobilisation des membres sur le long terme qui limitent la construction d'une identité commune et l'implication dans la durée au niveau de partenariats et d'actions

Des activités valorisées pour leur dimension d'échanges, de mise en synergie, d'appui à la réflexion

▲ La perception globale des associations membres qui bénéficient des activités et des services rendus par E&D est particulièrement positive.

- **Les associations « néophytes »** acquièrent grâce au réseau et à ses activités, une meilleure compréhension des problématiques globales de développement, locales sur l'ancrage des projets, méthodologiques sur leur montage ou encore sur les pratiques à mettre en œuvre.
- **Les associations les plus expérimentées** apprécient de faire partie d'un réseau qui les représentent et en même temps qui leur donne un poids institutionnel. Si elles sont moins nécessiteuses d'éléments d'analyse méthodologique, elles ne se retrouvent pas dans les formations qu'elles jugent trop succinctes. Des formations à plusieurs niveaux sont un moyen d'y remédier, mais les critères d'appréciation à mettre en place sont pour l'instant considérés par E&D comme contraires au principe d'horizontalité.

Toutes plébiscitent les échanges et les synergies que le réseau favorise :

- **entre AESI** : elles ont le sentiment de ne plus agir isolément mais nouent des liens avec leurs pairs, échangent des informations sur les projets, sur les missions, etc. Les contacts entre AESI ont toutefois globalement du mal à perdurer au-delà des moments collectifs.

L'échange avec des associations d'étudiants étrangers est également jugé très enrichissant. Il se joue à plusieurs niveaux et favorise deux types d'effets :

- * directs : connaissance des problématiques par pays
 - * induits : compréhension des problématiques auxquelles sont confrontés les étudiants étrangers, en particulier les plus modestes, en France.
- **avec des acteurs professionnels extérieurs** : elles peuvent ainsi bénéficier de conseils qu'elles estiment compétents et qu'elles n'ont pas par ailleurs, compte tenu du peu de relations partenariales qu'entretient la plupart d'entre elles.
- ▲ Cette dynamique d'échanges mérite d'être favorisée :
- elle permet aux membres du réseau de mesurer pleinement son importance aussi bien quantitative et qualitative, et leur donne un sentiment d'appartenance favorable à la construction d'une identité commune
 - elle a une réelle valeur formative, notamment pour les nouveaux membres et/ou les nouvelles « recrues » des membres, et fournit un enrichissement de la réflexion et des idées favorables à l'amélioration des pratiques.

Ainsi au-delà de la dynamique d'échange attestée sur les divers temps collectifs, colonne vertébrale de l'activité du réseau, les membres tendent à capitaliser cette dynamique pour susciter des effets leviers en termes de motivation/d'implication et pour alimenter des réflexions en interne (« véhiculer un regard différent au sein de l'AE »). Ces formes d'appropriation constituent des effets induits significatifs des activités entreprises par E&D, qui méritent d'être soutenus.

▲ Si les échanges et la mise en relation entre acteurs sont considérés par les membres de E&D comme la principale valeur ajoutée du réseau, ils témoignent d'un réel niveau de satisfaction vis-à-vis des activités et de ce qu'elles leur apportent. La qualité des intervenants mobilisés, indépendamment de l'action considérée, est très largement relevée. A noter que leurs qualités tant professionnelles que pédagogiques sont fréquemment mises en avant et génèrent une prise de conscience des marges de progression à investir sans pour autant insuffler de découragement.

2.3.1 L'équipe opérationnelle et les partenariats d'action

Les ressources internes mobilisées

▲ Pour mettre en œuvre ses activités, E&D s'appuie essentiellement sur une équipe, basée à Paris, de 2 salariés et de 5 volontaires présents pour une période de 6 à 9 mois, en principe de septembre à juin, parfois renforcée par des membres bénévoles du réseau.

Le recours à des volontaires est lié à une volonté de :

- *maintenir le caractère horizontal* du réseau en favorisant la proximité d'âge et de profil entre l'équipe d'animation et les AESI,
- *s'inscrire dans une démarche de formation et de professionnalisation des jeunes.*
- *permettre à des associatifs du réseau de s'investir dans son animation.*

Si le caractère financier n'est pas moteur dans ce choix¹⁴, l'actuelle remise en question du service civil volontaire questionne le financement des ressources humaines nécessaires et l'organisation à adopter.

Cette **équipe** est en **constante transformation**, en termes de personnes, la durée d'un volontariat étant limitée, comme de profil, qui sont hétérogènes. Les compétences en SI ne sont, en effet, pas un critère exclusif de « recrutement » des volontaires par rapport à ceux liés à la motivation, l'expérience de la vie associative, les qualités relationnelles, le sens du contact et de l'engagement.

- ▲ La mission de l'équipe est essentiellement centrée sur trois fonctions spécifiques :
- **l'animation du réseau.** Inhérente, son besoin est accentué par le fonctionnement particulier de ses membres, la mobilisation des associations étant à refaire chaque année en raison de leur renouvellement.

L'entrée adoptée est triple : régionale, par rapport à l'implantation des membres, géographique par rapport à l'implantation des actions de coopération internationale, thématique essentiellement liée, pour l'instant, aux problématiques abordées dans les Campagnes d'EAD.

E&D favorise les rencontres entre l'équipe d'animation et les membres le plus tôt possible. Des formations sont organisées ville par ville dans cet objectif. Elles favorisent par ailleurs la mobilisation pour les Rencontres Nationales organisées lors de la SSI en novembre.

¹⁴ Ainsi E&D a préféré recourir à des volontaires plutôt qu'à des stagiaires pourtant moins coûteux.

Par ailleurs les activités de communication occupent une place essentielle.

- **la représentation** auprès des partenaires institutionnels (en particulier les bailleurs de fonds à échelle nationale et européenne) ou opérationnels (notamment les Collectifs d'EAD), avec lesquels E&D joue le rôle d'interface et de relais
- **l'organisation des évènements**, à l'échelle locale ou nationale.

▲ Cette **équipe** a connu une **croissance rapide** avec une hausse du nombre de volontaires de 2 à 5 au cours de la dernière année d'activité. Elle s'est réalisée de manière **relativement harmonieuse**, notamment pour la répartition des fonctions entre les postes :

	Délégué général	Chargé de mission communication/animation	Animateurs de réseau
Coordination des activités	- Coordination et suivi des activités - Interface permanents/élus - Animation et suivi de l'équipe		
Animation du réseau	- Organisation et animation des instances décisionnelles - Appui individualisé aux membres (ex : dispositif JSI)	- Suivi quotidien des activités d'animation du réseau - Organisation des événements nationaux	- Animation régionale : mobilisation des AESI, organisation des activités (ex : CAP, formations locales, expos), information, et suivi des Campagnes
Communication		- Mise à jour du site Internet et des supports - Elaboration et envoi de la newsletter - Suivi du fonds d'outils	- Rédaction d'articles - Mise à jour de l'Annuaire
Relations institutionnelles	- Représentation dans divers collectifs		

▲ **Sur le plan des outils et des moyens**, E&D s'est largement appuyé sur le réseau et les moyens d'action d'Animafac à son redémarrage et continue en partie à le faire.

La base de données utilisée pour la mobilisation des AESI leur est commune. Elle représente un outil indispensable et performant pour E&D, même si, compte tenu des spécificités de chacune des structures, certains problèmes d'adéquation se posent. Ainsi, la base de données ne permet pas, pour l'instant, de fournir l'ensemble des recherches et extractions qui seraient utiles à E&D (comme par exemple la recherche par zone géographique d'intervention) ou de mettre à jour en direct l'Annuaire en ligne. La création et l'actualisation constante d'outils en parallèle s'imposent, ce qui représente une charge de travail supplémentaire sans compter les risques de déperdition de l'information. Cette question devrait être cependant réglée par la refonte de la base de données prévue dans l'année à venir.

▲ **Les ressources de E&D** proviennent en partie des adhésions de ses membres, mais repose essentiellement sur des subventions publiques acquises à l'échelle nationale ou européenne.

Dans un contexte où ces financements sont de plus en plus difficiles à obtenir, E&D est confronté à la nécessité de diversifier ses sources de financement, du point de vue des lignes budgétaires sollicitées comme des acteurs mobilisés (institutions locales, financements privés).

Les partenariats et les collaborations existants

▲ Pour mettre en œuvre ses activités, E&D s'appuie sur des ressources externes, avec lesquelles il est lié de manière formelle ou, le plus souvent, informelle. Les relations partenariales sont diverses et plus ou moins approfondies (partenariats inscrits dans la durée, collaborations régulières ou ponctuelles).

▲ Ces partenariats sont de différents ordres :

- **dans le cadre des activités d'animation** : E&D s'appuie sur les délégués locaux d'Animafac. Si certaines difficultés de coordination peuvent se poser et que E&D craint un brouillage des identités, ils participent fortement à la mobilisation des AESI autour de E&D et apparaissent dans bien des cas comme des relais particulièrement utiles
- **dans le cadre des activités de sensibilisation** : E&D est membre du comité d'animation et de gestion de la SSI, du comité de pilotage de la SECE, de Demain le monde. Le partenariat se situe au niveau global et national, avec les Collectifs, mais les AESI portent le plus souvent les actions qu'elles réalisent dans le cadre des campagnes de manière individuelle, en s'inscrivant peu en lien avec les actions des autres AESI de leur zone, encore moins avec celles des autres acteurs locaux impliqués. A noter qu'il est difficile pour E&D d'y remédier, sa capacité à faire remonter des informations sur les activités de la plupart de ses membres et, à fortiori, à les capitaliser étant limitées essentiellement du fait du nombre important d'actions et de membres, des difficultés plus ou moins importantes à assurer le suivi des relations avec des AESI, dont nous avons vu qu'elles sont souvent peu disponibles, et de l'inadéquation relative des outils de suivi.
- **dans le cadre des activités de représentation** : E&D est membre du F3E, d'Educasol, fait partie du collège associatif de JSI et VVSI, est administrateur d'Animafac
- **dans le cadre des activités d'accompagnement** : l'expertise mobilisée est toujours externe. Les structures mobilisées (CRIF, CCFD, etc.) interviennent pour la plupart régulièrement. A noter que certaines d'entre elles ont proposé au réseau une formalisation de leur collaboration qui est restée sans suite. Cette absence de retour renvoie au fonctionnement de l'équipe et aux priorités qu'elle se définit, et interroge indirectement la volonté affichée d'E&D de densifier ses liens et ses relations partenariales. De plus, ce manque de « réactivité » peut susciter une forme d'essoufflement de la part d'intervenants extérieurs dont certains s'investissent de façon bénévole.

▲ **Les partenariats interviennent dans quasiment toutes les activités.** Le tableau, suivant, indique en grisé celles où ils sont actifs et cite certains partenaires parmi les plus privilégiés. Il fait la différence entre les partenariats, actifs et inscrits dans la durée, en général formalisés, et les collaborations, qui peuvent être régulières ou occasionnelles, le plus souvent informelles.

ACTIONS	ACTIVITES	PARTENARIATS	COLLABORATIONS
Animer le réseau	• <u>Mobilisation des AESI</u>	Animafac	
Informer, accompagner et former les jeunes porteurs de projets de SI/centre de ressources	• <u>Annuaire</u>		
	• <u>Formations</u>		URD, etc.
	• <u>Ateliers thématiques</u>		Forim, etc.
	• <u>CAP</u>		CRIF, Resacoop, etc.
	• <u>Fonds d'outils</u>		AESI membres
Sensibiliser le milieu étudiant aux problématiques de SI	• <u>Campagnes</u>	SSI, SECE, Solidarité Laïque	
	• <u>Formations</u>	SSI, SECE, etc.	CCFD, etc.
	• <u>Caravane itinérante</u>		Compagnies musicale, théâtrale
	• <u>Fonds d'outils</u>	En lien avec partenaires des Campagnes EAD	
Faire émerger une réflexion et une parole de jeunes	• <u>Labo</u>		Avec des organes de presse
Développer des liens et des réflexions avec leurs homologues du Sud			
Développer des liens et des réflexions avec leurs homologues européens	• <u>Eurizons</u>		AE européennes

▲ Ainsi, les activités de formation, d'information, de conseil sont organisées, ponctuellement par rapport à l'activité annuelle mais de manière récurrente, avec des intervenants extérieurs. Pour E&D, ce choix systématique pris, au détriment de celui de mobiliser des compétences internes dès que possible, dont l'avantage pourrait être de mobiliser, d'impliquer et de fidéliser encore plus des associations expérimentées, répond au principe « d'horizontalité » du réseau, ses membres restant ainsi sur un même pied d'égalité.

▲ Des relations plus étroites sont nouées avec des partenaires privilégiés essentiellement autour de *la mutualisation des moyens* (avec Animafac) et de *la construction collective d'actions et l'inscription des activités des AESI membres dans un cadre d'action globale* (avec des Collectifs essentiellement d'EAD)

▲ Globalement, la perception que développent ses partenaires varie en fonction de leur nature et de leurs missions.

Dans le champ de l'EAD, elle est globalement positive. Ceux-ci le décrivent comme :

- *un réseau d'AE mobilisateur*
- *un partenaire qui est force de réflexions et de propositions*
- *engagé dans l'action*

Cette perception est d'autant plus positive que les relations sont institutionnelles. Les partenaires apprécient alors E&D qui se place sur un pied d'égalité et qui cherche à prendre pleinement sa place, au-delà du rôle de « petite main » souvent dévolue aux AE.

Du point de vue opérationnel, les partenaires déplorent un certain manque de réactivité et un manque de retour en aval. Les intervenants en formation et en CAP y sont particulièrement sensibles. Ils regrettent également une insuffisance de concertation entre les AESI membres de E&D et les autres acteurs agissant au niveau local (dans le cadre des Campagnes d'EAD par exemple). Ainsi, si E&D ne veut pas être coercitif, ce rôle ne correspondant pas à ses principes et à son approche, il ne dispose pas, de toute façon, de la capacité opérationnelle et des moyens qu'exigerait un suivi rapproché. Il ne peut par contre jouer un rôle d'incitation. Néanmoins, celui-ci apparaît aujourd'hui limité par certains facteurs, en particulier, par la charge de travail qui conditionne la capacité à « relancer » les membres, par les outils de suivi qui méritent encore d'être complétés (mailing, etc.) ou encore la distance géographique entre E&D et ses membres.

En ce qui concerne les autres acteurs de son environnement, ils le perçoivent davantage comme :

- *un réseau dynamique « capable d'initiatives variées »*, plus inscrit dans les milieux de l'EAD que de la coopération internationale, au niveau de laquelle sa présence est perçue comme relativement limitée
- *très proche d'Animafac et de Solidarité Laïque*, considérées elles-mêmes comme l'étant de la Ligue de l'Enseignement à laquelle des réseaux politiques sont attribués. Ainsi, les autres acteurs, notamment du milieu étudiant, tendent à lui attacher une étiquette politique dans laquelle E&D ne se retrouve pas et que ne traduisent ni son approche, ni ses activités
- *parisien pour les acteurs situés en région*, qui craignent que E&D ne s'implante sur leur territoire sans chercher à s'inscrire dans les dynamiques existantes, tandis que certains soulèvent des questions quant à sa légitimité à l'échelle locale.

▲ A noter qu'en dehors des relations partenariales du réseau, certaines AESI montent des partenariats, surtout pour leurs actions d'EAD (autres AE, ONG, etc.), mais aussi pour les projets de coopération (ex : Sankana-Afrique Verte). Il n'en demeure pas moins que ce type de collaboration sur un plan opérationnel reste résiduel. Dans ce contexte, E&D mesure la nécessité de les encourager dans une perspective d'amélioration des actions et des pratiques, mais n'a pas encore développé d'actions spécifiques dans ce sens.

2.3.2 Un fonctionnement à renforcer, des partenariats opérationnels à développer

Un fonctionnement interne en réflexion

▲ Alors que l'équipe opérationnelle est basée à Paris, la question de la proximité géographique avec les AESI se pose à E&D.

Si elle n'est pas prioritaire à court terme, l'appui fourni par les délégués locaux d'Animafac remédiant en partie à la distance, elle renvoie d'une part à l'identité de E&D et à son affirmation par rapport à Animafac, et d'autre part à l'inscription du réseau dans les territoires régionaux, qui pour l'instant n'est pas perçu comme tel, ce qui limite les relations possibles avec les acteurs institutionnels et opérationnels qui y agissent.

▲ La composition de l'équipe et son évolution annuelle en termes de personnes et de profil renvoie à :

- la prise en compte et la valorisation de l'hétérogénéité des profils au niveau notamment de l'affectation des volontaires et du partage des fonctions
- la transmission des acquis entre les équipes d'une année sur l'autre qui repose sur les salariés (les volontaires ne se rencontrent pas), avec un risque de déperdition des informations spécifiques aux régions et aux associations suivies par chacun. Cette question permet de souligner de nouveau l'importance des outils de suivi, qui ne sont pas encore totalement définis mais qui s'améliorent chaque année (ex du suivi de la participation aux activités)
- le rythme de son renouvellement qui est calqué sur celui des AESI et rend difficile leur mobilisation en amont.

▲ **Par ailleurs, si la dimension de formation professionnelle des volontaires est recherchée, la réalité de leurs tâches est essentiellement centrée sur l'animation du réseau**, en particulier les contacts téléphoniques, et l'organisation des événements locaux. Au regard de leur profil, ces tâches sont peu valorisantes, ce qui peut générer certaines frustrations. La question de savoir comment mieux valoriser leur qualification se pose, sachant que ces fonctions sont incontournables et essentielles pour le réseau.

Enfin, pour favoriser la pérennité du fonctionnement de l'équipe, notamment dans les phases de renouvellement des salariés, leurs tâches doivent être suffisamment formalisées et les outils d'animation adaptés pour que la transmission se fasse sans heurts.

▲ Le fonctionnement actuel de l'équipe, à « flux tendus » mérite une attention particulière. Les **missions** sont **nombreuses** et certaines comme la **communication ou l'animation du réseau particulièrement chronophages**. Il en résulte certaines difficultés liées à des retards de mise en œuvre et à un manque d'anticipation qui peuvent être dommageables tant en termes de mobilisation du réseau et des AESI que de l'image de E&D auprès de ses partenaires.

Ce fonctionnement est largement lié à la contradiction relevée dans l'approche adoptée pour mettre en œuvre les missions, qui oscille entre information-mise en synergie et accompagnement. En ayant tendance à refaire ce que d'autres acteurs font déjà dans les champs de l'ingénierie de projets notamment (ex : formations sur l'évaluation, sur le montage de projets...), E&D tend à se disperser au lieu de concentrer ses forces sur ses missions spécifiques, qui sont également celles que ses membres apprécient le plus, à savoir : l'appui à la réflexion sur les problématiques et les pratiques, et la mise en synergie.

Les capacités de E&D à planifier et à programmer les activités sont également à renforcer. Il apparaît en effet essentiel, pour le calibrage des postes, d'estimer plus précisément le temps de travail nécessaire à chaque tâche et de se doter des outils de planification et de suivi nécessaires.

▲ Enfin, du fait du renouvellement des AESI et de leurs membres, les activités sont structurées sur un certain mode de répétitivité, que ce soient celles liées à la mobilisation des membres et l'animation du réseau, ou celles liées aux actions elles-mêmes.

Cette répétitivité annuelle est incontournable et doit être prise en compte dans l'analyse des orientations stratégiques à développer comme des temps de travail, des tâches et des fonctions de l'équipe.

Des partenariats à consolider

▲ Si E&D revendique de ne pas faire ce que d'autres font déjà¹⁵, la mise en œuvre des activités associe diversement les autres acteurs de son environnement.

Les partenariats institutionnels ne concernent pour l'instant que le champ de l'EAD, sachant que E&D ne participe pas aux espaces collectifs des acteurs de coopération.

Sur le plan opérationnel, les relations sont le plus souvent liées à des activités ponctuelles. Les intervenants apprécient globalement de participer aux activités notamment pour la dynamique collective qui les porte.

¹⁵ « Constamment réinventer la poudre est contre productif. Nous sommes convaincus qu'Etudiants et Développement doit s'intégrer aux démarches déjà entreprises dans le monde associatif étudiant et dans l'univers des ASI ». (Rapport d'activités 2004).

Les limites ressenties relèvent essentiellement :

- de la préparation en amont et du cadrage de leur intervention qui ne leur permet ni de mesurer pleinement les attentes à leur égard, ni de discerner clairement quel est le positionnement souhaité dans l'appui qu'ils dispensent¹⁶
- du suivi en aval, notamment pour les activités de conseil aux porteurs de projets (en particulier les CAP), les AESI ne prenant que très rarement attache avec eux ou avec les contacts vers lesquels elles ont été orientées, même si elles y sont encouragées, ce qui limite la portée de l'appui fourni
- pour certains, de la nécessité de refaire un appui similaire chaque année sans qu'il y ait de capitalisation ou encore de relais en interne des éléments de réflexion et de formation acquis.

▲ Cette inscription relativement limitée dans son milieu s'explique notamment par des différences d'approche d'ordres politiques et philosophiques et par des blocages liés à une culture institutionnelle que le réseau a reçu en héritage et qui tend à lui faire percevoir son environnement comme concurrentiel. Elle a des conséquences, notamment en termes de visibilité et de lisibilité pour les AE qui utilisent relativement indifféremment les services proposés par ces diverses structures, quand elles les connaissent, et en termes de déperdition de temps et de moyens (tendance à vouloir tout faire).

Néanmoins, E&D mesure bien l'intérêt et la nécessité de travailler en partenariat dans une perspective d'efficacité et d'efficience. Il souhaite développer des relations avec différentes structures ayant des rôles et des savoir-faire distincts : ONG « senior », collectivités locales, collectifs régionaux, associations étudiantes du Sud.

Pour se concrétiser, les objectifs de ces relations et leurs raisons d'être doivent être définies sur la base des missions de chacun et de leur caractère complémentaire.

▲ Enfin, l'ancrage local de E&D apparaît faible. Aucune action n'est portée dans la durée avec des acteurs de l'accompagnement, qu'ils soient généralistes sur la méthodologie de projets, ou spécialisés en SI. La mission de formation et d'accompagnement des porteurs de projets offre pourtant des occasions pertinentes pour des actions communes de suivi et de formation au sein de partenariats au niveau desquels E&D apporte ses capacités de sensibilisation et de mobilisation de son réseau et son partenaire ses compétences spécifiques en formation et accompagnement méthodologique inscrits dans la durée.

¹⁶ Il a d'ailleurs été enregistré auprès de plusieurs intervenants extérieurs, une certaine méconnaissance de E&D (autres activités au-delà de celle sur laquelle ils sont impliqués, principes d'approche, de fonctionnement et positionnement d'ensemble du réseau).

2.4 LE DISPOSITIF INSTITUTIONNEL ET SON MODE DE GOUVERNANCE

2.4.1 Le niveau décisionnel

▲ E&D est dirigé par un Conseil d'Administration (CA) composé de 16 AESI membres, en concordance avec la diversité des membres, et de 2 membres parrains, qui représentent le monde étudiant (Animafac) et celui de la SI (Solidarité Laïque).

▲ Les membres sont élus pour des mandats de 2 ans renouvelables par moitié. Néanmoins, certains représentants des membres du CA y participent seulement une année, ce qui augmente le renouvellement. Ainsi, parmi les individus représentant les membres du CA 2006, moins d'un tiers siégeait encore en 2007.

La participation des AE aux prises de décision dépend de :

- leur implication dans la vie du réseau. Elle est variable comme en témoigne la difficulté à réunir l'ensemble du CA. Leur manque de disponibilité et la dispersion géographique sont des facteurs explicatifs. Néanmoins, l'implication importante de certaines des associations, dont la disponibilité n'est pas nécessairement plus grande, incite à les relativiser et à réfléchir sur les modalités à mettre en œuvre pour renforcer leur participation
- leur niveau de compréhension des problématiques et le rythme de renouvellement des membres du CA rendent malaisée l'appropriation des questions débattues.

Un fonctionnement par groupes de travail thématiques, plus directement pragmatiques, a été mis en place pour dynamiser et impliquer les membres du CA en fonction de leurs centres d'intérêt (ex : préparation du Salon des Solidarités).

▲ Les membres parrains sont les organisations qui ont soutenu la reconstruction du réseau en 2004, Animafac et Solidarité Laïque. Elles ont un mandat permanent et sont les seules à détenir un droit de veto.

Animafac occupe une place particulière, avec une présence marquée au niveau décisionnel comme opérationnel. Les rapports entre les deux structures semblent évoluer vers une certaine distanciation. Le choix d'investir des locaux propres à E&D en témoigne. Le partenariat qui les lie reste néanmoins privilégié, et mérite de continuer à l'être, dans une recherche de concertation, de coordination et d'articulation des actions, chacune des deux organisations en retirant une plus-value en termes de complémentarité des missions et des messages auprès d'un même public.

Solidarité Laïque est engagée de manière plus distante¹⁷ et informelle (relations directes avec le DG) même si sa participation régulière aux animations ponctuelles prouve son intérêt.

¹⁷ Les difficultés rencontrées au cours de la mission pour obtenir un entretien, l'absence systématique de Solidarité Laïque aux réunions et de retour sur les documents produits au cours du processus, nous semblent révélatrices de ce point de vue.

▲ Des changements de statuts sont actuellement envisagés afin que 4 personnalités qualifiées, nommées par AnimaFac et élues pour une période de 2 ans, remplacent les membres parrains. L'objectif est de favoriser l'ouverture de E&D à d'autres acteurs, collectifs et représentatifs de SI (CRID, Coordination Sud, etc.), et, par suite, d'enrichir les dynamiques d'échanges et l'inscription de E&D dans son environnement.

2.4.2 Un système de gouvernance à clarifier

▲ Dans les faits, les AESI sont très présentes dans les instances décisionnelles, conformément à ce que revendique le réseau au titre de son originalité et de sa spécificité. Il a toutefois été observé¹⁸ un certain décalage entre le DG, le Membre parrain AnimaFac et les autres participants du point de vue de la maîtrise des problématiques. Cela tend à alimenter une forme de « prédominance » d'AnimaFac dans la prise de décisions (déjà en position de suprématie de fait par le droit de veto que lui attribuent les statuts), les autres membres apparaissant parfois comme ne faisant que les entériner.

Compte tenu de **la réalité de la participation des AE aux prises de décision** évoquée précédemment, son amélioration dépend de :

- la systématisation de certaines pratiques de travail, en interne, à l'image des groupes thématiques.
- la préparation en amont des CA qui doit être renforcée pour permettre à chacun de mieux mesurer les enjeux et comprendre les alternatives qui se posent.
- l'élaboration et de la diffusion systématiques des comptes-rendus de réunion pour permettre à chacun de suivre l'activité, et ce, même en cas d'absence et pour maintenir un niveau d'information égal entre les membres du CA. Cette tâche est aujourd'hui entièrement confiée à un bénévole et les risques de manquement sont importants.

Parallèlement, le **renouvellement régulier des membres du CA**, s'il représente un frein dans la mesure où il exige un effort de « mise à niveau » des nouveaux venus, est en revanche une richesse pour le dynamisme du réseau et traduit sa capacité de mobilisation.

▲ **L'équipe permanente** est associée à la préparation des décisions via les réunions internes qui permettent au DG de prendre en compte son point de vue. Elle mérite de l'être davantage dans la mesure où les réalités opérationnelles ne sont pas toujours bien perçues par les membres du CA.

¹⁸

Notamment au cours des réunions collectives, au regard des temps de parole différentiels.

▲ **Enfin, la place et le rôle des membres parrains**, seuls à détenir un droit de véto, **méritent d'être éclaircis**. Même si celui-ci n'est pas utilisé dans les faits, il leur procure un pouvoir qui peut altérer l'horizontalité du réseau et la réalité du portage étudiant des instances décisionnelles revendiqué par E&D.

En particulier, au sein du CA, si la place actuelle d'Animafac est justifiée par la nécessité de maintenir un cap à long terme et pour éviter certaines dérives, la pertinence de ce positionnement interroge alors qu'elle est aussi un réseau d'AE qui connaît les mêmes contraintes de renouvellement de ses membres.

Il est par ailleurs notable que la présence des membres parrains influe sur l'image de E&D. Ainsi, le réseau tend parfois à être considéré par les AESI comme la « branche SI » d'Animafac et par les autres acteurs de la SI comme la « branche jeune » de Solidarité Laïque. Dans ce cas précis, cela peut constituer un facteur de blocage pour la mise en place de partenariats et l'intégration d'autres structures au sein du CA, ces dernières ne souhaitant ni s'insérer, ni évoluer dans une telle « configuration ».

▲ **L'évolution des statuts** envisagés pour favoriser l'ouverture de E&D à d'autres acteurs de SI est donc aussi l'occasion de clarifier les relations avec les membres fondateurs et d'assumer pleinement ce statut de réseau d'AESI que E&D revendique.

En revanche selon le scénario envisagé, le fait qu'Animafac nomme les personnalités qualifiées (sans que les nouveaux statuts ne précisent son rôle et sa légitimité à le faire) risquerait de bloquer le processus d'ouverture souhaité : les autres acteurs de la SI n'accepteront pas pour la plupart d'être ainsi placés sous la « dépendance » d'un autre acteur, tandis que E&D serait alors pleinement positionné comme partie intégrante d'Animafac.

❶ E&D, UNE GOUVERNANCE D'AESI ?

▲ E&D se présente comme un réseau d'AESI, dirigé par des AESI. Or, l'analyse du système de gouvernance a pointé la place prédominante accordée aux membres parrains, qui, s'ils ne l'utilisent pas, détiennent véritablement le pouvoir de décision. Cet état de fait n'est pas sans répercussion, en particulier par rapport aux représentations que se font les autres acteurs étudiants et de SI.

▲ E&D doit donc se positionner et choisir entre :

- **un rapport de filiation** lié à son histoire et les relations privilégiées qu'il entretient avec ses membres (re)fondateurs
- **une indépendance réelle et une gouvernance d'AESI**, articulée avec des partenariats privilégiés avec ses membres parrains, qui pourraient devenir membres permanents sans pour autant disposer d'un droit de veto. Si le risque perçu en est une perte de contrôle par rapport à des décisions qui pourraient être prises par des structures ne maîtrisant pas tous les enjeux, E&D deviendrait ainsi pleinement le réseau d'AESI qu'il souhaite être et clarifierait par ailleurs ses relations institutionnelles, notamment en se donnant la possibilité d'intégrer, comme il le souhaite, d'autres structures de SI au sein de son CA.

❷ ACCOMPAGNER LES AESI MAIS À QUEL NIVEAU ?

▲ E&D se définit comme un réseau bâti sous forme d'une « toile » qui permet à chacun de nouer des liens et de s'inscrire dans son environnement. Ce principe fonde son originalité.

Or, dans la mise en œuvre de ses actions, E&D oscille entre un rôle :

- **de tisseur de liens**, qui accompagne les AESI dans leur réflexion, leur représentation collective et leur inscription dans leur environnement (mise en relation avec les ressources disponibles)
- **d'accompagnateur au niveau des projets et de leur montage**, même si ses capacités à agir sur leur qualité sont insuffisantes

▲ Ce rôle mérite d'être précisé dans la mesure où ses répercussions sont conséquentes.

En particulier, il justifie la manière dont s'articule l'action de E&D avec celles des autres acteurs qui agissent soit auprès des AE et des jeunes sur le montage de projets, soit auprès des ASI sur les plans méthodologiques, thématiques et sectoriels.

Il impacte également sur les activités, moins dans leur contenant que dans leur contenu. Ainsi, une formation au montage de projets de coopération pourrait prendre, selon le cas, l'une ou l'autre des formes suivantes :

- sensibilisation sur les besoins d'accompagnement et sur la nécessité d'agir en s'appuyant sur l'ensemble des ressources à disposition ; information sur ces ressources et contacts à l'échelle locale, régionale, nationale et internationale
- formation en méthodologie de projets et appui direct à leur montage

③ QUELLE COHÉRENCE AVEC L'APPROCHE ET LES PRINCIPES D'ACTION ?

▲ Du point de vue de ses activités, **E&D est appelé à questionner ses modes d'action** en envisageant avec attention :

- **l'opportunité de prendre en compte les besoins différenciés des AESI**, notamment en matière de formation. E&D s'inscrirait alors dans une démarche d'accompagnement plus marquée, inscrite dans la durée et centrée sur la notion de parcours de formation. Cela suppose néanmoins de mettre en place des modalités d'évaluation des besoins et des niveaux des membres, ce qui interroge les ressources et les capacités du réseau à élaborer de tels diagnostics et à en effectuer l'actualisation et le suivi de façon à opérationnaliser les activités de façon cohérente.
- **La nécessité de s'accorder en interne sur la notion d'horizontalité du réseau**. La perspective de diversification des niveaux d'activité est, en effet, couramment assimilée à une remise en cause du caractère horizontal d'E&D et à l'introduction d'une forme de hiérarchisation entre les membres (cette question qui renvoie à l'identité du réseau doit faire l'objet d'un débat collectif abouti).
- **La valorisation de l'horizontalité du réseau**, telle que perçue majoritairement par les membres (absence de hiérarchisation), ce qui amènerait à privilégier sur ce qui fait la spécificité d'E&D et satisfait particulièrement bien aux attentes de ses membres : l'information et la mise en synergie. E&D se positionnerait alors davantage comme une structure de mise en réseau et de représentation collective, dont les activités auprès des membres peuvent être ponctuelles mais s'inscrivent dans des relations pérennes.

④ PORTER UNE PAROLE COLLECTIVE, DÉVELOPPER DES LIENS À L'INTERNATIONAL : POURQUOI ?

▲ E&D souhaite développer des actions liées au portage d'une parole collective et privilégier des contacts avec des réseaux internationaux, mais auparavant il doit répondre à un certain nombre de questions tout en mesurant les risques afférents aux différentes options qui se posent.

▲ En ce qui concerne « l'émergence d'une réflexion et d'une parole », les questions du « Pourquoi ? À l'attention de qui ? Par quelle voie et avec quels moyens ? » doivent être clarifiées dans la mesure où elles orientent les activités.

Mais pour y répondre, E&D doit notamment prendre en compte les risques de :

- mainmise de certaines AE et perte de l'horizontalité du réseau, ce qui renvoie aussi à des questions de méthodologies de gouvernance participative
- prise de position politique pouvant entraîner une forme de désaffection de la part de certaines AE,
- se prévaloir d'une représentation étudiante ou de la jeunesse considérée dans leur ensemble alors qu'une association ne représente de fait que ses membres.

▲ Spécifiquement, la dimension internationale de E&D est un moyen de se démarquer et d'affirmer une identité propre. Pour pouvoir la développer, E&D doit définir au préalable ce qu'il en attend et répondre notamment aux questions suivantes : quels liens, à quel niveau et dans quels objectifs ? (amélioration des actions de SI par l'encouragement au montage de projets communs, dynamiques interculturelles, appui à l'émergence et la structuration d'espaces collectifs étudiants, engagement politique, vigilance quant à la cohérence des objectifs retenus).

Deux directions se présentent, en particulier :

- **soutenir les liens entre les AESI**, ce qui s'inscrit dans les missions d'accompagnement des porteurs de projets, d'échange et de mise en synergie entre acteurs. Au-delà de la dimension opérationnelle, il s'agit aussi de conforter l'engagement de E&D relatif au repositionnement des pratiques de SI, en incitant une évolution des « façons de faire » et la construction de partenariats à l'international d'un nouveau type pour les AESI.
- **développer des liens et des partenariats avec des réseaux d'associations étudiantes homologues**, à dimension nationale, ce qui renvoie à la mission « porter une parole », et encourager les liens entre les membres de chaque réseau et les partenariats entre pairs.

Cette mission comporte les risques d'un positionnement perçu comme partisan par l'extérieur comme par les AESI compte tenu de la politisation des réseaux étudiants du Sud, d'une dilution de la notion d'horizontalité, voire d'une prééminence de certaines AESI qui s'investiraient plus particulièrement à ce niveau. E&D doit donc bien mesurer cet enjeu dans le choix des sujets portés et des approches développées dans sa mission de plaidoyer.

5 QUELLE ORGANISATION DE L'EQUIPE EN FONCTION DE LA STRATEGIE ET DES ORIENTATIONS POLITIQUES ?

▲ La réflexion sur l'organisation de l'équipe doit prendre en compte divers enjeux et notamment :

- le besoin de proximité géographique avec les AESI et l'ancrage local en France
- le besoin de mobilisation sur des entrées géographiques et thématiques (exemple : Commerce Equitable, Approvisionnement en eau, etc.)
- l'évolution du statut de volontaire

▲ Les choix politiques de développement de E&D auront une influence décisive sur l'organisation de l'équipe :

- **développer les missions d'accompagnement et de centres de ressources** nécessiterait, à terme, que soient internalisées des compétences en la matière dont la gestion exigerait une centralisation en vue de mieux articuler les complémentarités des interventions
- **développer les missions de mobilisation, d'information et de mise en synergie** permettrait d'envisager une organisation déconcentrée, qui favoriserait la proximité avec les AESI et l'ancrage dans les dynamiques régionales, y compris sur le plan des partenariats avec les collectivités

Dans les deux cas, se pose la question des capacités, soit à accompagner dans la durée les AESI, soit à être un interlocuteur à part entière au niveau régional.

▲ Au niveau de l'organisation, la question de la proximité du réseau avec ses membres, et plus largement avec les AESI renvoie à plusieurs options :

- **le renforcement des techniques d'animation du réseau**, qui se produit déjà et mérite de l'être davantage (actions au niveau régional, informations spécifiques fournies sur les acteurs étudiants et de SI agissant localement, appui à la transmission d'une mémoire interne, etc.)

- **la mise en place de relais régionaux**, avec trois possibilités :

→ des relais régionaux associatifs assurés par des membres, ces derniers jouant alors ce rôle de mobilisation et de coordination. Ce scénario d'évolution fédère quelques réticences en interne à E&D évoquant, là encore, le risque de perdre une certaine « horizontalité » du réseau. Il importe de souligner que ces relais potentiels n'impliquent pas, de facto, de liens hiérarchiques d'autant plus en s'appuyant sur des contenus consolidés des mandats confiés (définition précise des rôles et des responsabilités). A noter d'ailleurs que certains membres implantés en région peuvent déjà se sentir investis de cette « fonction » de façon informelle. Reste que le bénévolat a des limites, notamment du point de vue de la disponibilité nécessaire pour remplir ce rôle.

→ une collaboration plus poussée avec les relais d'Animafac. Testée cette année, elle a donné sur le plan de la mobilisation des AESI, des résultats variables mais globalement intéressants. S'il y a un risque de brouillage et de confusion par rapport à l'identité de chacun des réseaux, celui-ci existe déjà et n'en est sans doute que peu aggravé. La nécessité d'une définition précise des missions de chacun, de coordination et de coopération étroite, dans une perspective de partenariat privilégié entre deux structures qui partagent des valeurs communes, est en revanche centrale.

→ des représentants régionaux de E&D (individuels). Si cette orientation permettrait de soutenir les dynamiques locales et favoriserait l'ancrage régional de E&D, elle pose des problèmes de coordination et d'animation d'équipe comme de financement. De plus, elle soulève la question des compétences nécessaires et du type de recrutement à prévoir en fonction du profil (volontaires ou salariés ?).

LES RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION

3.1 AFFIRMER SON IDENTITÉ DE RÉSEAU D'AESI

▲ *E&D a une image étroitement associée à Animafac et à Solidarité Laïque, ses partenaires historiques. Si la composition et le fonctionnement du CA laissent une place active aux AESI, et que le choix de laisser un pouvoir supérieur aux membres parrains relève du souci de maintenir un certain cap dans les orientations, il pose question sur la localisation réelle des centres de décision. De plus, la modification envisagée des statuts qui donnerait à Animafac les pleins pouvoirs quant aux choix des personnalités qualifiées accentue cette interrogation. Elle aurait deux principales conséquences :*

- *dépendance de E&D à l'égard d'Animafac et positionnement en tant que « filière » SI de cette dernière*
- *limitation du choix des organisations qui voudraient intégrer le CA de E&D, non pas en soi (la plupart des structures interrogées dans ce sens ont exprimé leur intérêt pour la démarche) mais dans une position de subordination vis-à-vis d'Animafac.*

▲ **Les relations entre E&D et ses membres parrains méritent donc d'être clarifiées,**

- *soit par la mise en œuvre d'un partenariat équilibré au niveau duquel E&D agit en tant qu'organisation indépendante et maître de son destin* (ce qui n'empêcherait pas les membres parrains en tant que membres fondateurs d'une part, et structures qualifiées dans leur champ d'actions d'autre part, de disposer de certains « privilèges » comme celui de membres permanents),
- *soit par l'intégration de E&D*, ce qui implique d'assumer le fait d'être une branche spécifique d'un réseau à dimension plus globale.

De notre point de vue, E&D aurait intérêt à opter pour la première option pour préserver et affirmer son identité propre autant que sa spécificité de réseau de jeunes dirigé par des jeunes.

▲ **Mais renforcer la capacité de décision des AESI membres du CA exige aussi de s'assurer de leur capacité à mesurer les enjeux et à analyser les problématiques** qui se posent. Compte tenu de la connaissance limitée de la plupart d'entre elles en la matière, la préparation des CA doit être renforcée en leur fournissant en amont des éléments de réflexion et d'aide à la décision.

▲ Ainsi, pour que les relations avec ses partenaires privilégiés perdurent de façon équilibrée, E&D doit, de notre point de vue :

- *Défendre et conforter les capacités des jeunes à porter un tel réseau*, y compris en acceptant leur « droit à l'erreur »
- *Veiller à l'équilibre des forces au sein de son CA et de ses instances décisionnelles*
- *Prendre en compte les enjeux et les effets induits par ses relations partenariales et par les liens que le réseau noue avec son environnement*
- *Affirmer les éléments identitaires qui le différencient de son partenaire privilégié et asseoir notamment une stratégie de communication propre plus affinée.*

▲ Parallèlement, le réseau a donc intérêt à bien **reclarifier ses assises** selon les points suivants :

• E&D est un réseau d'associations étudiantes et de jeunes qui agissent dans les champs de la SI et, en particulier de :

- *l'EAD*, pour sensibiliser les publics étudiants et, au-delà de leur territoire, aux enjeux du développement international
- *la coopération internationale* en s'impliquant dans des projets de développement aux côtés d'acteurs locaux

Ses échelles d'intervention sont régionales, nationales et internationales

• **Son champ d'intervention est pluridimensionnel**, à l'instar de ceux de ses membres :

- *la mobilisation étudiante et citoyenne*
- *la sensibilisation et l'EAD*
- *la coopération et le développement internationaux*

• Cherchant à renforcer l'impact et la qualité de leurs actions et à prendre pleinement leur place d'acteurs, spécifiques mais à part entière de la SI, ces AESI sont associées au sein d'un réseau dont la mission est de :

- **favoriser les liens, entre les AESI et avec leur environnement**, étudiant et de solidarité internationale, aux niveaux local, régional, national et international afin de donner à leurs actions une dimension plus globale et impactante
- **accompagner la réflexion des AESI sur les problématiques de développement**, du micro au macro, et sur l'amélioration de leurs pratiques par le renforcement de leurs compétences, savoir-faire et savoir-être
- **porter une parole collective auprès des institutions et partenaires**, à dimension régionale, nationale et internationale, pour permettre à ses membres d'occuper pleinement leur place d'acteurs de la SI

• La mise en œuvre des activités s'organise autour de quatre champs d'action :

- **informer, mettre en relation et favoriser l'inscription des porteurs de projets dans leur environnement** dans une recherche d'amélioration des pratiques et de la qualité de leurs actions
- **représenter les membres auprès des partenaires opérationnels et institutionnels** (Collectifs SI, organisations structurantes à échelle régionale et nationale, bailleurs de fonds, etc.)
- **faire émerger une réflexion et une parole de jeunes** sur les problématiques de développement et de SI
- **encourager les liens avec leurs homologues au niveau international** et soutenir leur inscription dans des réseaux internationaux d'AE

3.2 SE POSITIONNER PLEINEMENT COMME UN TISSEUR DE LIENS

▲ *E&D est un réseau actif et dynamique, qui par le biais de la SI, soutient une mobilisation et une implication citoyenne responsables. Ses membres se caractérisent par des compétences globalement faibles et apprécient d'autant plus la capacité que leur offre le réseau de s'inscrire dans une dimension collective par les échanges qu'il favorise entre AESI et avec les autres acteurs, qu'ils jugent particulièrement formateurs. Et ce, d'autant plus que le public des AESI, comparativement à certains profils d'OSI, développe un bon degré de réceptivité sur des démarches de formation-échange et/ou d'appuis diversifiés dans la conduite de leurs projets, même si leur mobilisation reste dépendante des spécificités du calendrier étudiant.*

▲ Maintenant que le réseau est activé, qu'il fait preuve d'un réel dynamisme et qu'il est reconnu comme tel, les opportunités d'action se multiplient. Le risque immédiat est un éparpillement des activités et, par voie de conséquence, une perte simultanée d'efficacité et de qualité des résultats. Ce risque est d'autant plus grand que E&D fonctionne déjà « à flux tendu », compte tenu du rapport « moyens nécessaires/moyens disponibles ».

Dans ces conditions, **la cohérence des activités autour d'une ligne de conduite et d'une approche spécifiques est essentielle.**

▲ Au regard des attentes de ses membres, de ses spécificités, de ses capacités d'action notamment humaines et de son efficacité en la matière, **E&D a intérêt à affirmer son positionnement de « tisseur de liens » qui favorise les démarches de formation et d'amélioration des pratiques par la réflexion et les échanges avec ses pairs et les autres familles d'acteurs.**

▲ Ce positionnement de « tisseur de liens » conduit E&D à agir en favorisant les échanges et les synergies dans une recherche de renforcement des capacités des acteurs étudiants et jeunes. Le réseau met déjà en œuvre cette approche notamment au niveau de l'EAD qui valorise fortement cette dimension d'échanges, d'incitation à la réflexion et de représentation collective. Il s'agit donc de la systématiser en favorisant les mises en relations ponctuelles (comme c'est le cas actuellement au cours des rencontres, des journées de formation et d'échanges, des CAP) et dans la durée (au minimum par une information complète des AESI sur les organisations de leur territoire et une sensibilisation à l'utilité des partenariats pour accroître leurs capacités d'actions, au maximum par l'appui à la formalisation de partenariats autour des projets).

Ainsi, les synergies seraient favorisées à différents niveaux :

- **les AESI seraient incitées à nouer des relations avec leur environnement de proximité, géographique** (région d'implantation en France, zone d'intervention) ou thématique (secteur et champ d'intervention).
- **le réseau travaillera autant que faire se peut avec les autres acteurs de son environnement** de manière : à s'appuyer sur leurs actions, à se centrer sur celles qui lui sont spécifiques et au niveau desquels des besoins existent qui ne sont pas couverts.

▲ Cette approche permettrait à E&D de mieux s'inscrire dans son environnement en favorisant les liens :

– **du réseau** avec :

× les autres organisations structurantes du monde étudiant et de la SI, par la recherche des complémentarités de leurs actions (en amont les démarches propices à de meilleures interconnaissances doivent donc être valorisées)

× les réseaux internationaux d'AESI avec lesquels il pourrait construire des actions communes autour de l'échange et du plaidoyer fortement mobilisatrices pour leurs membres

– **de ses membres** avec :

× les OSI professionnelles autour des projets de manière à assurer le renforcement des capacités d'action et la qualité des projets des AESI

× les collectivités par une inscription renforcée dans leur environnement territorial, ce qui permettrait notamment de participer à une reconnaissance accrue du rôle des AESI en tant qu'acteurs de territoire à part entière dans le champ de la SI

× les AESI du « Sud » qui sont des interlocuteurs « naturels » avec lesquelles ils nouent encore peu de contacts

3.3 FIDÉLISER LES MEMBRES

▲ *Le taux important de renouvellement des AESI exige un effort de fidélisation et de pérennisation de leur engagement dans le réseau.*

▲ *Toutes les AESI n'ont pas les mêmes besoins de ce point de vue, comme en témoignent l'engagement sur la durée de certaines, et les actions en la matière pourraient être, à terme, différenciées selon leur profil (taux de renouvellement, niveau de compétences, ressources à proximité, etc.)*

▲ Deux types d'action sont envisageables :

– **avoir une démarche proactive au niveau de l'animation**, dès le début de leurs activités, notamment en les aidant à garder la mémoire de ce qu'ils ont fait auparavant (par exemple, transmission d'une fiche AE à valider), à connaître leur environnement (par exemple, diffusion d'une extraction de l'Annuaire par région)

– **s'engager sur des actions à cheval sur 2 années scolaires** (en nombre limité, le chronogramme d'activités majeures devant resté annuel) qui permettent de maintenir leur engagement et favorisent la transmission des informations en interne.

3.4 RAISONNER ET OPTIMISER LES ACTIVITÉS

▲ E&D développe ses activités, non pas dans une démarche d'accompagnement direct mais de sensibilisation aux « bonnes pratiques » à mettre en œuvre (multipartenariat, méthodologie de projets, ancrage local, etc.) et d'information sur les ressources à mobiliser (par exemple : partenariat avec des ONG seniors, structures d'accompagnement généralistes et spécialisées, etc.).

▲ Ces activités peuvent être synthétisées de la manière suivante :

ACTIONS	ACTIVITES	OBJECTIFS
Informer, mettre en relation et favoriser l'inscription des porteurs de projets dans leur environnement	• <u>Annuaire</u>	✗ Information sur les AESI, les organisations de SI et les organisations structurantes étudiantes agissant aux niveaux régional, national et international
	• <u>Formations thématiques</u> (liées à la méthodologie d'un projet, à l'EAD ou à la coopération internationale)	✗ Sensibilisation aux problématiques et aux bonnes pratiques à adopter ✗ Information sur les structures ressources mobilisables
	• <u>Ateliers géographiques et sectoriels</u>	✗ Echanges entre AESI et avec des intervenants professionnels
	• <u>Commissions d'appui aux projets</u>	✗ Eclairage particulier donné sur l'action par un regard critique et constructif pour favoriser, en interne, des réflexions de fond sur le projet ✗ Echanges entre AESI et avec des intervenants professionnels
	• <u>Fonds d'outils</u>	✗ Références spécifiques sur des problématiques non abordées par les autres acteurs et/ou selon une forme adaptée au public étudiant
	• <u>Appui individualisé</u>	✗ Aide au montage de dossier pour des projets portés par plusieurs membres ✗ Forme de « tutorat »
Représenter les membres auprès des partenaires opérationnels et institutionnels	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Participation à :</u> ✓ <u>des Campagnes EAD</u> (SSI, Demain le monde, SECE, etc.) ✓ <u>des Collectifs coopération internationale</u> à entrée sectorielle ou géographique (Programmes concertés, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Relais et interface entre ses membres et les Collectifs favorables à leur participation, à leur sentiment d'appartenance et d'utilité ✗ Force de proposition et de réflexion

<p>Faire émerger une réflexion et une parole de jeunes sur les problématiques de développement et de la SI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Espaces de construction collective d'une parole commune</u> (Labo, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Favoriser les prises de position communes à propos des problématiques et des pratiques ✗ Diffuser cette parole, en interne dans le cadre des activités, en externe auprès des partenaires et du public
<p>Encourager les liens avec leurs homologues et soutenir leur inscription dans des réseaux internationaux d'AE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Espaces de construction collective d'une parole commune</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Mise en relation des AESI avec leurs homologues, notamment européens et du Sud ✗ Elaboration et diffusion d'une parole commune à E&D et ses homologues partenaires

3.5 DÉFINIR DES MODALITES DE FONCTIONNEMENT INTERNE EN ADÉQUATION AVEC LES PRIORITÉS ET LES OBJECTIFS

En termes organisationnels

- ▲ Dans un contexte de croissance rapide des activités et de la taille de l'équipe permanente, **E&D doit veiller à l'adéquation entre les moyens nécessaires à la mise en œuvre de ses actions et les ressources dont il dispose.**
- ▲ Au niveau de l'organisation, la **question de la décentralisation** va rapidement monter en puissance. Les réponses qui y seront données dépendent largement de :
 - l'analyse des résultats obtenus par Animafac quant à la mise en place de coordination régionale, de son niveau de satisfaction, des points forts et des limites à dépasser dans l'investissement et la configuration de tel dispositif
 - des capacités organisationnelles et financières de E&D, qui sont essentielles pour l'efficacité et l'utilité d'une telle restructuration
 - de l'avenir du Service Civil Volontaire qui menace le dispositif d'animation sous sa forme actuelle

▲ De notre point de vue, **E&D a intérêt à renforcer son implantation régionale pour garantir l'efficacité de ses activités comme pour diversifier ses relations partenariales**, en particulier avec les acteurs régionaux et les collectivités locales. Il doit s'appuyer pour cela sur des représentants salariés qui disposent des capacités nécessaires, notamment en termes de gestion des relations partenariales et dont l'action s'inscrit dans la durée.

La cohérence d'ensemble pourrait alors être assurée par le maintien à l'échelle nationale de l'animation à entrée géographique, thématique et sectorielle, qui assure la transversalité d'ensemble.

Un tel dispositif pourrait être testé dans un premier au niveau de 1 ou 2 région(s) dont le potentiel en SI permettrait de vérifier rapidement sa pertinence et son efficacité (par exemple, Rhône-Alpes ou encore Nord-Pas-de-Calais). Quoiqu'il en soit à l'échelle nationale, les disparités spatiales quant à la densité des viviers d'acteurs d'AESI invitent à raisonner le maillage territorial à entreprendre (les secteurs géographiques les moins denses pouvant par exemple s'appuyer sur des acteurs relais et non sur un représentant en tant que tel).

Ainsi, schématiquement son organisation interne pourrait donc mobiliser une équipe qui, outre des fonctions administratives et de représentations à l'échelle nationale, se structurerait également autour d'une animation à entrée :

- régionales : il disposerait de représentants au niveau de chaque grande région française chargé de la mobilisation des AESI, de la gestion des relations partenariales avec les acteurs locaux, opérationnels et institutionnels
- thématiques, sectorielles et géographiques : il mobiliserait des ressources humaines sur les questions transversales (Commerce Equitable, Eau et Assainissement, etc.) qui permettraient de faire le lien entre les AESI à l'échelle nationale.

▲ En attendant, l'organisation actuelle doit être améliorée en préparant, de façon plus opérante, le renouvellement annuel de l'équipe et en favorisant :

- la transmission des informations entre les équipes (notes de fin de mission, *briefing* par les anciens volontaires, etc.)
- un renouvellement partiel des équipes par un recrutement en deux temps, même si cette option fait craindre à E&D d'être lourde à gérer pour les permanents, et de générer certaines formes de rupture par rapport à l'animation de réseau.

La préparation en fin d'année scolaire de l'année suivante est également à renforcer pour une mobilisation accrue des AESI et une meilleure transmission des fonctions au sein de l'équipe permanente. Des activités qui chevauchent deux années (par exemple de janvier à janvier) pourraient être développées pour inciter les AESI à assurer une plus forte continuité en interne.

▲ Si des bénévoles sont déjà impliqués sur les activités, **les acquis des « anciens » méritent d'être valorisés et retransmis**, sans pour autant créer de hiérarchie entre les AESI. L'animation des actions d'échanges, la valorisation de leur expérience sont autant d'occasions propices.

▲ Pour **améliorer la mise en œuvre des activités** récurrentes et **le suivi des actions** menées, **E&D doit améliorer et compléter les outils dont il dispose** (base de données, diffusion d'information sur les acteurs régionaux, etc.).

▲ **Pour faciliter la mobilisation des AESI, E&D doit anticiper encore la planification des activités et la diffusion d'information.** Un effort de présentation des actions et des intervenants mérite également d'être réalisé pour permettre aux AESI de mieux percevoir les apports qu'elles peuvent en retirer et ainsi mieux se mobiliser en interne. De même, les difficultés liées au renouvellement des membres et aux aléas de transmission d'information en interne doivent être limitées par la mise en place d'outils simples : répertoire et présentation précise des acteurs régionaux et de leurs actions, capitalisation des actions réalisées, etc.

▲ Cela suppose de renforcer les outils de planification et de programmation des activités :

- mettre à plat les tâches liées à l'opérationnalisation des orientations stratégiques et des priorités retenues
- définir des modes opératoires adaptés
- les mettre en perspective avec les moyens disponibles voire estimer, de façon réaliste, ceux à mobiliser en termes de ressources humaines (compétences, temps) et matérielles (financière, logistiques, etc.)

En termes de gouvernance

▲ Le CA d'E&D, en tant que organe représentatif d'un réseau de jeunes dirigé par des jeunes, pourrait associer :

- 16 AESI
- 4 *personnalités qualifiées* représentant des acteurs clés de ses champs d'intervention. Ces personnalités sont nommées par l'Assemblée Générale sur proposition du CA
- 1 *membre permanent*, Animafac, partenaire historique de E&D, et membre permanent

▲ **Associer les volontaires au CA**, par exemple, en leur confiant à tour de rôle la charge de rédiger les comptes-rendus, sous la responsabilité du Secrétaire, pourrait être un moyen d'accroître l'implication de l'équipe tout en enrichissant le contenu du poste des volontaires par une meilleure perception des mécanismes de fonctionnement de l'association, et d'alléger les fonctions des membres bénévoles du CA en leur permettant de se concentrer sur l'essentiel.

▲ **Sur le plan financier**, E&D pourrait notamment être soutenu par des bailleurs publics européens et nationaux mais aussi par les collectivités territoriales au niveau des Régions et de ses antennes régionales et au niveau local via l'appui fourni à ses membres sur leurs actions. Parallèlement, il pourrait investir une politique de recherche de financements privés auprès de particuliers et d'entreprises identifiées à partir de son réseau et notamment des anciens adhérents aujourd'hui actifs.

3.6 RENFORCER LES POLITIQUES PARTENARIALES

▲ Le réseau a intérêt à **mieux valoriser encore les complémentarités qu'il entretient avec les autres acteurs de son environnement**, notamment de la SI, ce qui lui permettrait de se centrer sur ses missions spécifiques et sur les problématiques propres aux AESI qu'il est seul à aborder et couvrir. Cette perspective suppose, au préalable, **d'être en capacité de développer une lecture et une connaissance objective et précise des champs d'activités investis par les différentes familles d'acteurs**. Dans cette perspective, le réseau doit désormais devenir plus proactif dans la systématisation de partenariats liée à l'opérationnel, mais aussi plus réactif, voire responsable, face aux propositions émanant des intervenants « extérieurs » pour formaliser les collaborations.

▲ Aujourd'hui, une certaine complémentarité existe entre les acteurs sur laquelle peut s'articuler leurs actions et se fonder leurs relations. De notre point de vue, elle pourrait se traduire ainsi :

E&D	<ul style="list-style-type: none"> - Appui à la réflexion et aux échanges entre pairs et avec l'extérieur sur les problématiques générales, méthodologiques, sectorielles, thématiques - Participation à la structuration du milieu et à sa représentation institutionnelle - Mise à disposition d'outils spécifiques
Structures d'accompagnement de SI-EAD	<ul style="list-style-type: none"> - Accompagnement-formation au montage de projets - Mise à disposition d'outils
Structures d'accompagnement aux porteurs de projets jeunes	<ul style="list-style-type: none"> - Appui au montage de projets - Soutien logistique (pour certaines)
Structures syndicales et corporatistes	<ul style="list-style-type: none"> - Echanges entre AESI (par filière d'étude) - Appui à la structuration du milieu et à sa représentation institutionnelle - Accompagnement-formation au montage de projets - Mise à disposition d'outils

▲ **Ses relations avec son environnement** pourraient valoriser une approche, centrée sur la mise en synergie et sur l'accompagnement des AESI dans leur démarche de réflexion et de formation. Le tableau suivant définit les articulations existantes avec les autres acteurs étudiants et de SI.

E&D	<ul style="list-style-type: none"> - Appui à la réflexion et aux échanges entre pairs et avec leur environnement - Participation à la structuration du milieu et à sa représentation institutionnelle - Mise à disposition d'outils
Structures d'accompagnement SI	<ul style="list-style-type: none"> - Accompagnement-formation au montage de projets de SI (méthodologiques, thématiques, sectorielles, géographiques) - Mise à disposition d'outils
Structures d'accompagnement aux porteurs de projets	<ul style="list-style-type: none"> - Appui généraliste au montage de projets

▲ Ces articulations nécessaires se définissent aussi au regard des besoins des AE :

ECHELLE	LOCALE	NATIONALE	INTERNATIONALE
Accompagnement généraliste des porteurs de projets	<ul style="list-style-type: none"> • Structures d'appui des jeunes porteurs de projets <i>Réseau Information Jeunesse, MLI, CLAP, Envie d'Agir...</i> 	<ul style="list-style-type: none"> × E&D <i>(incitation + mise en relation)</i> 	
Appui spécialisé en SI	<ul style="list-style-type: none"> • Structures de coordination locale ou régionale de SI <i>MIR, MCM, Resacoop, Cerapcoop...</i> • Centres de ressources <i>Ritimo</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Réseaux thématiques <i>CRID, pS-Eau, Inter-Réseaux...</i> × E&D <i>(incitation + mise en relation+ appui à la réflexion)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> × E&D <i>(construction et portage d'une parole collective)</i>
Partenariat opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> • OSI • Collectivités locales 	<ul style="list-style-type: none"> × E&D <i>(incitation + mise en relation)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • AE du Sud • Acteurs locaux (associatifs, privés, collectivités territoriales)
Représentation institutionnelle		<ul style="list-style-type: none"> × E&D <i>(parole collective + valorisation)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> × E&D et homologues du Sud
Appui à la vie associative	<ul style="list-style-type: none"> • Structures d'appui à la vie associative 	<ul style="list-style-type: none"> × E&D <i>(soutien à la capitalisation et à la continuité des activités + mobilisation)</i> 	

ANNEXES

ANNEXE 1 : LISTE DES ENTRETIENS REALISES

Equipe opérationnelle d'E&D	Augustin WESTPHAL	<i>Délégué Général</i>
	Flavia FAGGIANA	<i>Chargée de mission communication et animation du réseau</i>
	Nadia ALOUADI	<i>Animatrice du réseau</i>
	Déborah CHENCHAR	<i>Animatrice du réseau</i>
	Hélène DE LA PORTE	<i>Animatrice du réseau</i>
	Fanny FLOREMONT	<i>Animatrice du réseau</i>
	Thomas VOISIN	<i>Animateur du réseau</i>
	Marie MASUREL	<i>Ancienne Coordinatrice</i>

Membres du Bureau d'E&D	Souleymane KOLOGO	<i>AEBF – Président</i>
	Gaëlle PICCAMAGLIO	<i>BDA 3A – Trésorière</i>
	Noura CHEKAR	<i>Kultur Caen – Secrétaire</i>
	Amélie BOESPFLUG	<i>Sankana</i>
	Pascal JEANNE	<i>Equiterre</i>
	Karine BEN FAOUR	<i>Cedralille</i>

Membres du CA d'E&D	Eva BELY LOVA	<i>AINA France</i>
	Noël RUSSO	<i>AMAL</i>
	Mélanie GRATACOS	<i>Animafac - Déléguée Générale</i>
	Hamed ELKHADIRI	<i>Animafac - Animation réseau</i>
	Geoffrey PERRICHON	<i>Cibara</i>
	Sylvain DEGLIESPOSTLI	<i>PHTEC</i>
	Régis PIO	<i>RIP</i>
	Marion GUAUTHIER	<i>Soli 13</i>

Membres d'E&D	Alexis DROUGARD	ANOPHELE - <i>Vice-président</i>
	Ismaël SACKO	ADEM (Association des Diplômés et Etudiants Maliens de France)
	Alexandre BONNABEL	Association Humanitaire des Etudiants en Santé de Grenoble (AHESG)
	Omar SOMI	Génération Palestine
	Mathieu AUGUSTIN	ISF Caen
	Aleksandra STARTSAVA	La Pech'
	Mohamed CISSOKO	Les enfants du Sud
	Emilie RICHARD	Mouvement d'Animations Culturelles et Artistiques de Quartiers (MACAQ)
	Gipsy BELEY	Magisphère Niger
	Gleda NZALANKASI	Ptit Libellules
	Aude RABOULIN	Sun Festival
	Antoine BARON	Tonga Soa
Vanessa VIERRA	Voix Libre Etudiant	

Partenaires institutionnels et opérationnels	Denis DANGAIX	ARENE - <i>Chargé de mission coopération</i>
	Amélie TEISSERENC	CCFD - <i>Chargée de mission</i>
	François FIARD	Coordination Sud - <i>Responsable du pôle d'appui</i>
	Nathalie MARZANO	CRID - <i>Déléguée Générale</i>
	Gérard SOURNIA	CRIF - <i>Chargé de mission francophonie et concertation régionale</i>
	Vincent CALLIES	CRIF - <i>Chargé de mission Europe</i>
	Virginie LUCAS	MAEE/MAAIONG - <i>Chargée de mission co-développement et programmes de jeunesse</i>
	Julie COUTURIER	PFCE - <i>Chargée de projets CE et régions</i>
	Emilie SARRAZIN	SECE - <i>Chargée de projet</i>

Acteurs SI et étudiants	Simon GODEFROY	ISF (Coordination Nationale) - <i>ancien Président</i>
	Maël GUENNOU	ISF (Coordination Nationale) - <i>Trésorier adjoint</i>
	Frédéric MARQUET	La Guilde Européenne du Raid/Agence des Micro-projets - <i>Coordinateur</i>
	Véronique DEMONT	La Guilde Européenne du Raid/Mission de Solidarité Internationale (Solidarités Etudiantes) - <i>Coordinatrice</i>
	Amélie NICAISE	Starting Block - <i>Coordonatrice</i>
	Nadia BELLAOUI	La Ligue de l'Enseignement - <i>Secrétaire Nationale déléguée à la jeunesse, à l'égalité et à diversité</i>

Réseaux locaux et régionaux	Sandra GOURBERT	RESACOOOP - <i>Chargée de mission</i>
	Agnès RIZZO	MIR - <i>Chargée de mission coopération décentralisée</i>

Contacts sans suite	Roland BIACHE	Solidarité Laïque - <i>Délégué Général</i>
	Laurence RIGOLLET	EDUCASOL - <i>Chef de projet</i>
	Laetitia BAUDOIN	Afrique et Nouvelles Interdépendances (ANI)
	Samir BENCHIKH	Citoyen international
	Cindy SALAMA	Dolce Vita
	Hugo BERTUCAT	ESC Rouen Sans Frontières
	Jean-Antoine PUPPIN	Etudiants pour le Développement
	Maeva BORIN	Robin des Bois de Madagascar
	Corentin MARZIN	So Acte

ANNEXE 2 : DOCUMENTS ET SUPPORTS CONSULTES

DOCUMENTS GENERAUX

- Charte d'E&D
- Plaquette de présentation d'E&D
- Statuts d'E&D, juin 2006
- Proposition de modification de statuts (en cours)
- Rapport d'activités d'E&D - année 2004
- Rapport d'activités d'E&D - année 2005
- Rapport d'activités d'E&D - année 2006
- Listing des adhérents d'E&D - 2004-2008
- Dossier de présentation d'E&D - 2007
- Cahier des charges relatif au développement du site internet - 2007

COMPTE-RENDUS ET BILANS PAR ACTIVITES

Rencontres Nationales

- Bilan de la Rencontre Nationale des AESI, Hôtel de ville de Lyon, 19-20 mars 2005
- Bilan Questionnaire de la Rencontre Nationale - 2005
- Analyse Fiches d'évaluation Rencontre Nationale d'E&D - 2006
- Analyse Fiches d'évaluation Rencontre Nationale d'E&D - 2007

Labo

- Compte-rendu du Labo - 8 & 9 décembre 2007
http://www.etudiantsetdeveloppement.org/ED/article.php3?id_article=625
- Compte-rendu du Labo de Solidarité Internationale - 28 & 29 avril 2007
http://www.etudiantsetdeveloppement.org/ED/article.php3?id_article=429
- Compte rendu du Labo - 3 & 4 février 2007
http://www.etudiantsetdeveloppement.org/ED/article.php3?id_article=388

Ateliers thématiques

- Compte-rendu atelier "Commerce Equitable" *Paris* - 16 et 17 février 2008
http://www.etudiantsetdeveloppement.org/ED/article.php3?id_article=635
- Compte-rendu atelier « Education » 14 avril 2007
http://www.etudiantsetdeveloppement.org/ED/article.php3?id_article=410
- Compte-rendu atelier "Migrations" *Paris* - 24 février 2007
http://www.etudiantsetdeveloppement.org/ED/article.php3?id_article=434
- Compte-rendu atelier « Commerce Equitable » *Paris* - 13 janvier 2007
http://www.etudiantsetdeveloppement.org/ED/article.php3?id_article=433

Commissions d'appui à projets – CAP

- Compte-rendu CAP *Paris* - 27 avril 2006
- Compte-rendu CAP - Afrique subsaharienne, *Lyon* - 1 mars 2007
- Compte-rendu CAP - Madagascar, *Toulouse* - 22 mars 2007
- Compte-rendu CAP - Afrique subsaharienne, *Paris* - 5 avril 2007
- Compte-rendu CAP - Amérique Latine, *Lyon* - 19 avril 2007
- Compte-rendu CAP- Afrique du Nord, *Marseille* - 3 mai 2007
- Compte-rendu CAP- Asie, *Paris* - 24 mai 2007
- Synthèse des CAP année 2006-2007
- Bilan CAP année 2007

OUTILS

Guides pratiques

- « *Evaluer un projet de solidarité internationale* »
- « *Agir pour le Commerce Equitable - 2^{ème} édition* », Animafac, Equiterre, E&D
- « *Semaine de la solidarité internationale - Toutes les ressources pour organiser une animation* », Animafac, E&D, SSI
- « *Jeunes pousses du Commerce Equitable* », E&D
- « *Dictionnaire des idées reçues sur le Commerce Equitable* », Animafac, Equiterre, E&D

Fiches-outils

- *Fiche 1* - Migrations
- *Fiche 2* - Commerce Equitable
- *Fiche 3* - Education
- *Fiche 4* - Tourisme Solidaire & Interculturalité

Newsletters de E&D : n°1(février 2007) à n°8 (janvier 2008)

DIVERS

Revues

- *Altermondes - Trop jeunes pour changer le monde*, n°11
- *Aventures - Solidarités Etudiantes*, n°115, janvier-février 2008

Sites Internet

- Animafac
- ANEMF
- ISF
- La Guilde du Raid (Solidarités Etudiantes et Agence des micro-projets)
- La Ligue de l'Enseignement
- Solidarité Laïque
- Starting Block