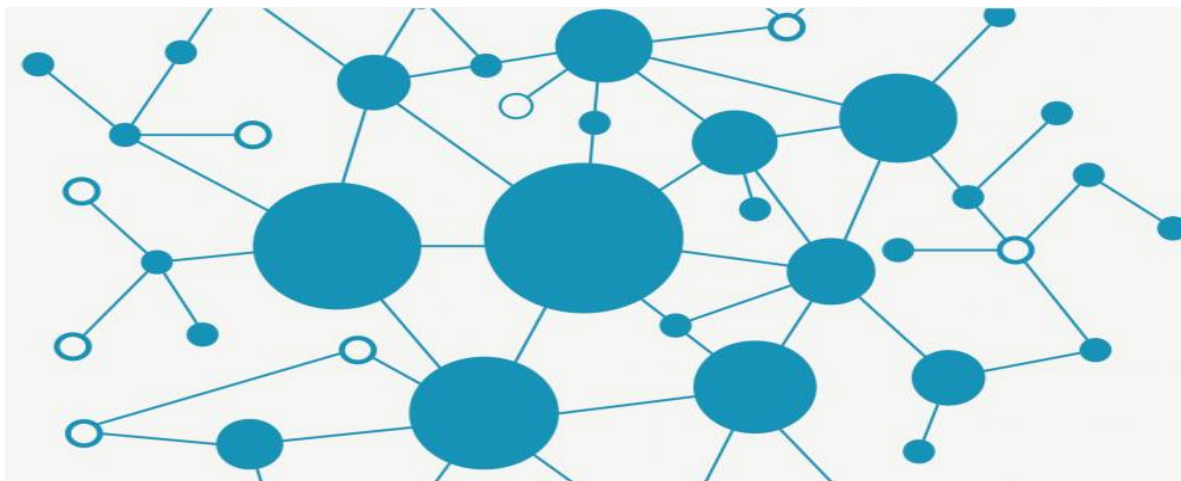


ESN France

Structure Opérationnelle – AG Strasbourg 2020

Contextualisation



Contexte

Lors du mandat 2018/2019, des réflexions ont été engagées sur le fonctionnement interne d'ESN France. Deux problématiques majeures sont ressorti de ce échanges :

- un manque de lien entre la construction stratégique et l'opérationnel
- une charge opérationnelle trop importante sur deux des acteurs (bureau et équipe)

Ces deux problématiques nous amènent notamment à envisager le renforcement de l'implication bénévole à l'échelle nationale et une restructuration de notre organisation afin de favoriser le développement d'ESN dans les années à venir.

Ces réflexions, difficiles à cadrer au départ, ont par la suite menées à deux orientations majeures pour l'année 2019/2020 : (1) la **révision de notre calendrier de construction de la stratégie** (matérialisé par la création d'une stratégie triennale afin de bien différencier stratégie/plan d'action) et (2) des réflexions plus poussées sur des **modifications structurales** à proposer lors de l'AG 2020.

Plusieurs éléments sont venues matérialiser nos réflexions sur la construction stratégique :

- révision du calendrier d'élection des acteur opérationnels comme les chairs afin qu'ils s'accorde sur l'année civile et non universitaire.
- organisation de weekend opérationnel en janvier (WKOP) afin d'impliquer les acteurs opérationnel dans la construction du plan d'action censé mener à l'accomplissement des objectifs stratégiques.

Cependant, le problème d'engagement reste présent, et ainsi la réflexion doit continuer pour rapprocher acteurs de la stratégie et de l'opérationnel tout en maintenant l'efficacité de chaque rôle.

Nous nous focaliserons dans cette note sur le second point : **les modifications structurales**. Les réflexions ont débuté de l'idée simple et ancienne que nous avons de nombreuses idées et projets pour faire vivre le réseau mais que le support opérationnel ne peut reposer uniquement sur le bureau et l'équipe. En effet, la concentration de tâches opérationnelles notamment sur le bureau entraîne des déficits dans la réflexion stratégique pour le réseau et ne permet pas dans le même temps de réaliser toutes les tâches que nous souhaitons mettre en oeuvre. Un état des lieux des différents organes existants a donc été fait (cf [CR CA Amiens 2019](#), p5). Le document le plus important à avoir en tête pour la poursuite de la réflexion étant [ce récap](#) des différentes mesures possibles, dont la plupart sont discutées depuis, que ce soit en CA ou en bureau.

Parmi ces différents points, deux ont fait particulièrement l'objet d'attention : les comités, organes créés en 2013 pour apporter dans la structure actuelle le support opérationnel au bureau et les positions individuelles, se rapprochant des "**support positions**" que l'on retrouve dans d'autres organisations mais pour le moment mal définies et éparpillées.

I - Préambule

Faire la différence entre "Stratégie et Opérationnel"

Il est important de comprendre les discussions anciennes sur la dualité construction stratégique et opérationnel, qui est la base de toutes nos problématiques.

On entend par **construction stratégique** la décision des priorités de développement pour ESN France et la définition d'une feuille de route pour remplir les missions fixées.

Cette réflexion se traduit notamment par la participation à divers GT et Team Projet où chaque administrateur se doit de s'impliquer via l'analyse de contexte à travers des sondages auprès des assos par exemple ou de propositions en rédigeant des notes à destination du CA. (ATTENTION il ne s'agit pas là de tâches opérationnelles mais bien stratégiques dans le sens où elles participent à l'élaboration de celle-ci)

Aujourd'hui l'acteur stratégique principal de notre structure est le **CA**, qui prend une grande partie des décisions et dont le rôle est précisément la réflexion stratégique. Bien que faisant partie du CA, **le bureau** est également un acteur stratégique à part entière par les propositions qu'il présente au CA. **Le DG**, notamment par un lien fort avec le bureau sur les enjeux de développement accompagne ces réflexions. Enfin, il ne faut pas oublier les associations locales, qui sont également un acteur stratégique par le pouvoir électif qu'elles possèdent (élire telle ou telle personne a une influence sur la stratégie qui sera mise en place), ainsi que par leur participation aux divers sondages/consultations que nous réalisons tout au long de l'année.

L'opérationnel, définit la mise en place de la stratégie, et donc un travail de terrain, d'action (en comparaison du travail de réflexion de la stratégie). Les acteurs opérationnels principaux sont le **bureau**, les **comités**, la **charring team**, les **coordinateurs régionaux**, les **OCs**, l'**équipe**

permanente mais aussi certains postes peu ou mal définis comme celui de Super Buddy Coordinateur.

Aujourd'hui, notre modèle de développement repose sur la séparation de la planification stratégique et de son opérationnalisation. Il s'agit d'un élément essentiel, qui a favorisé le développement de notre réseau. Il convient donc de garder cela à l'esprit dans les réflexions que nous allons mener autour du renforcement du lien entre stratégie et opérationnel ainsi que de la restructuration des fonctions supports au réseau.

II - La structure opérationnelle d'ESN France

Les éléments que nous faisons figurer ci-dessous reprennent pour chaque organe les éléments pouvant poser problèmes dans la mise en oeuvre de la stratégie.

1 - Les comités

Nous ne reviendrons pas sur la structure et les missions des comités actuels (tous liés à un poste de bureau) qui sont déjà résumés dans d'autres documents (cf contexte).

Pourquoi les comités ont-ils été créés ?

Les comités ont été créés à la suite de réflexions similaires à celle que nous avons actuellement, afin de décharger le bureau de certaines tâches opérationnelles, mais également de créer une implication de tout le réseau dans le développement d'ESN France par une ouverture à tous les bénévoles. Les comités ont ainsi été pensés pour répondre à deux rôles spécifiques : le **support au bureau** et la **montée en compétence des bénévoles**.

Aujourd'hui, le fonctionnement des comités est variable :

- Absence de bénévole et d'implication dans certains
- Dynamisme dans d'autres mais avec une absence de liant entre leurs missions et les objectifs stratégiques.
- Difficultés à structurer, animer et accompagner la mise en place d'un comité / nécessite des compétences managériales et du temps
- Absence de stratégie d'accompagnement et de suivi général des comités (pas de réelles fiches mission)
- Absence dans certains cas de délimitation claire entre comité / communauté de poste et parfois même avec la mission du membre de bureau

2 - Les positions individuelles

Ainsi, sans que nous en ayons réellement pris la mesure, un certain nombre de positions de support ont été créées pour combler des besoins.

Un grand nombre d'entre elles au sein du CA, pour des missions de représentation (support au NR et président) et de lien inter/national/local sur des thématiques précises. Il s'agit des différents **référénts** (extension plus large des anciens [référénts internationaux](#)) :

- Social Inclusion
- Education
- Assos nationales
- Santé/Bien-être
- Alumni
- Animafac

Certaines de ces positions liées aux projets, reposant principalement sur de l'échange de bonnes pratiques au départ, s'orientent de plus en plus vers un point d'ancrage pour l'implication de tout le réseau dans l'implémentation des projets menés par ESN France. *Cependant, elles représentent sans doute aujourd'hui un potentiel mal exploité, notamment en raison d'un manque d'accompagnement et de suivi mais aussi de visibilité dans la structure actuelle.*

D'autres postes liés à des besoins sur les **projets** se sont créés : le Super Buddy Coordinator, coordinateur de la communauté des gérants Buddy System locaux ainsi que le poste de coordinateur ErasmusInSchools.

Les **coordinateurs régionaux**, peuvent également être considérés comme des positions de support répondant notamment à un besoin en terme d'animation de réseau.

La **chairing team** est un ensemble de positions de support pour la tenue de nos événements officiels.

3 - Les communautés

Un troisième organe est important à prendre en compte dans la réflexion : les communautés. Aujourd'hui celles-ci sont regroupées par "poste" de bureau. On a ainsi la communauté des communicants, celle des RLs, celle des présidents etc ... Leur animation par les membres de bureau est censé être facilité par les comités.

Le constat autour des communautés montre que peu de choses sont faites et que les interactions se bornent à des échanges de bonnes pratiques ponctuels.

III - Comment ça se passe ailleurs ? Quelques exemples

1 - L'abondance d'ESN Italie

ESN Italie a en tout une **30aine de positions de support** (toute trouvable [ici](#)).

Leur élection fonctionne ainsi : un open call de toutes les positions de support est ouvert à la suite de l'élection du nouveau bureau national. C'est ensuite le **bureau** qui élit ces personnes (1mois après leur AG). Leur mandat dure 1 an.

Le bureau et les personnes élues aux différents postes de support ("board supporters") **élaborent** ensuite **ensemble l'Action Plan** de l'année, qui est présenté au réseau italien à la NP qui suit.

Le travail de chaque “board supporter” est **suivi par un des membres du bureau**. L’autonomie de chacun est bien sûr variable, mais ESN Italie se dit globalement satisfait. Certains board supporters sont eux-même à la tête d’une petite team, souvent axée sur des projets ou des causes (sortes d’équivalent de nos team projets).

ESN Italie a gardé ses comités, dont certains se marchent dessus avec des positions de support. C’est le cas par exemple de leur “comité légal” qui pose un souci d’interférence dans la structure avec la position de “Legal expert”.

Enfin pour mettre les choses en contexte et lier avec notre réalité, il faut se rendre compte qu’ESN Italie a un vivier de bénévoles actifs plus important que le nôtre (réseau de 53 assos). *Ainsi, avoir autant de postes de support paraît compliqué pour ESN France*, d’autant que même ESN Italie reconnaît avoir parfois besoin de relancer certains open call plusieurs fois pour que les postes ne restent pas vacants.

2 - L’adaptabilité d’ESN Grèce

ESN Grèce a une **12aine** de positions de support.

Board supporting positions

POSITION	NAME (18.08.2019 - 17.08.2020)
National SocialErasmus Coordinator	Vasiliki Kati
National ExchangeAbility Coordinator	Penny Aggelidaki
National Mov’in Europe Coordinator	Christiana Moraiti
National Erasmus in Schools Coordinator	Ekaterini Tomcini
National Health & Wellbeing Coordinator	Orfeas Tsartsianidis
National Event Manager	Andreas Zevlas
Education Officer	Adessa Zadia
National Training Coordinator	Niki Mcraiti
Vice National Representative	Aimilia Renieri
National Partnership Manager	Giorgos Mitsoulas
Erasmus+ Youth Officer	Giannis Mytis
Data Protection Officer	Panagiotis Kontopoulos

Ces positions ont un **mode d’élection différent** en fonction de leur impact direct sur les associations. Ainsi, les 6 premières positions sont **élues directement par les assos** en même temps que le bureau national. Tandis que les 6 autres sont **nommés par le bureau** avant une confirmation par le réseau.

Comme pour ESN Italie, chaque “NB supporter” est suivi par un membre de bureau. Les updates de leur travail sont relatés dans les “board updates”. Une pratique intéressante consiste à faire des “open meeting” en ligne pour tout le réseau où le bureau et les NB supporters discutent de leurs avancées.

ESN Grèce a récemment pris la décision d'une restructuration autour des "causes related positions" (les 5 premières sur le tableau) car trop inefficaces. Ainsi une position de "Programme Manager" va être créé directement dans le bureau en gestion d'équivalents "teams causes/projet".

Cette structure nous apprend deux choses : d'abord que des positions bénévoles liées aux causes sans projets nationaux derrière ne sont pas efficaces et deuxièmement qu'une adaptabilité dans le mode d'élection permet de rendre le système à la fois efficace et participatif pour les assos.

3 - L'efficacité d'ESN Portugal

ESN Portugal a 12 positions de support. (Toute trouvable [ici](#))



Leur élection fonctionne de la même manière que pour ESN Italie, **élection par le bureau**. A noter que les "support positions" sont soumis aux même règles de candidature que le bureau.

Après un changement de certaines positions de support, ESN Portugal n'a pas de problème de positions vacantes (à noter qu'ESN Portugal est un petit réseau, de 15 associations). Comme pour ESN Italie, chaque position de support est suivie par un membre de bureau.

Il est intéressant de noter que parmi ces positions de support on retrouve plusieurs "**community coordinators**", en charge de l'animation des communautés.

La structure actuelle d'ESN Portugal favorise la création de groupes de travail au sein des communautés et du réseau dans son ensemble, menant selon eux à un rapprochement certain entre le national et le local.

Seul le comité communication, en lien avec le Communication Manager est toujours en place.

Pour lier à notre réalité, il faut être conscient qu'ESN France a une taille de réseau bien plus grande, et donc une proximité entre les acteurs moins simple. La structure d'ESN Portugal n'est donc évidemment pas transposable à notre réseau mais peut largement servir à nos réflexions.

4 - ESN International : la Network Care Team et les Liaison Officers.

ESN International a également un certain nombre de positions de support dans sa structure. Nous nous focaliserons sur deux groupes intéressants : la Network Care Team (NCT) et les Liaison Officers (LOs).

a) La Network Care Team

Network Care Coordinator



Dimitris Lemonis
(ESN Greece)

Regional Coordinators

CEP



Joyce Zýková
(ESN Czech Republic)

NEP



Kit Schofield
(ESN Sweden)

SEEP



Anna Demiri
(ESN Greece)

SWEP



Nour El Kholy
(ESN Italy)

WEP



Déborah Thiry
(ESN Belgium)

Community Managers

Education Community



Theo Whitwill
(ESN Switzerland)

HRN Community



Liina Reimann
(ESN Estonia)

BFC Community



Natalia Kostrzewa
(ESN Poland)

Comms Community



Nikolina Đurić
(ESN Serbia)

IT Community



Rytis Deržinauskas
(ESN Lithuania)

Membership Team



Paula Pop
(ESN Romania)



Evangelos Zikos
(ESN Greece)



Zrinka Trusić
(ESN Croatia)



Nour El Kholy
(ESN Italy)



Olivia Parczyk
(ESN Germany)

Cette team est intéressante à analyser car elle est un exemple de structuration de plusieurs positions de support. Ainsi on retrouve dans cette équipe un **coordinateur**, qui est en charge de

faire le lien entre cette team et l'**Action Plan** d'ESN International. Il est celui qui est le plus en lien avec le VP. On retrouve les **coordinateurs régionaux**. On retrouve également les **community managers** de chaque communauté, qui sont non plus axées sur des postes de bureau mais plutôt des thématiques générales comme l'éducation. Enfin on y retrouve une team axée sur le recrutement et l'accompagnement de nouvelles associations, la **membership team**. Ses membres sont **officiellement élus par le bureau international** après un vote en ligne **consultatif des organisations nationales** (pour les coordinateurs régionaux vote par région)

La création de cette team a clairement été un tournant dans le support au Vice-Président, apportant le soutien et l'efficacité que n'a jamais pu apporter le comité d'animation du réseau, NEC. Elle reste perfectible et un gros travail sur les structures de support est à l'oeuvre à ESN International en ce moment.

b) Les Liaison Officers

Les LOs peuvent être vu comme des ambassadeurs d'ESN auprès d'organisations externes, que ce soit des ONG ou des institutions. Ce sont ainsi des positions de support au président qui représentent ESN en externe. Leur élection se fait par un vote des Organisations Nationales après une sélection du bureau international.

5 - Quelques chiffres

Les positions de support les plus fréquentes dans le réseau :

- Event Manager : 21 (dont 6 directement dans le bureau)
- Education officer : 20
- Partnership Manager : 18
- Webmaster : 18
- Vice-NR : 9
- Training Coordinator : 6

Plus de la moitié des Organisations Nationales ont également des postes de support liées aux programmes ou causes, avec souvent des noms différents, qui complique le chiffre. La plus commune est la position de Social Inclusion Coordinator.

IV - Le futur d'ESN France

Après avoir fait le constat de l'état actuel de la structure d'ESN France et avoir vu plusieurs exemples du réseau, le Conseil d'Administration a, en particulier entre mars et juin 2020 établi des **propositions** de modifications structurales pour **améliorer notre système** !

Ces propositions vous seront envoyées sous la forme d'une **Concept Note** avant le **14 août 2020** et seront soumises à approbation lors de l'**AG Strasbourg**.

Voici quelques-un des points clés de cette proposition.

1 - Structurer et définir les positions de support

Le premier élément est la **structuration des positions de support existantes**, définir leur place dans notre structure. En effet comme vu dans les constats, beaucoup de ces positions existent dans notre structure mais se sont créées de manière décousue et sans lien entre elle ni définition claire (fiches de poste, apparition dans nos documents officiels) ni décision sur leur suivi.

Une première décision est à prendre sur leur élection. En effet, le propre des positions de support et ce qui les différencie par rapport aux comités est une élection officielle, favorisant l'engagement. La proposition du CA en ce sens est **une élection lors de la NP d'octobre**, favorisant ainsi une visibilité auprès des assos ainsi qu'un calendrier décalé avec celui du CA. L'**open call** serait donc à lancer vers **mi-septembre**.

La proposition à discuter pour les modes d'élection peut être la suivante :

- **Coordinateurs régionaux : élection par les assos d'une région (50%) + CA (50%)**
- **Event Manager, Community Managers : assos (50%) + CA (50%)**
- **Autre : élection par le CA**

Cette proposition se base sur la réflexion suivante : une élection directe par les assos favorise la **visibilité et l'engagement**, avec une présentation en plénières et un temps de questions (on peut imaginer des mini-plénières simultanées par région pour le cas des coordinateurs régionaux). Cela favorise aussi une obligation morale plus forte, favorisant également un engagement durable. Cependant si l'on souhaite **donner une importance** à ces postes et les **intégrer dans la structure nationale en tant qu'organe de support suivant la stratégie d'ESN France**, le CA doit également être impliqué dans leur élection. Ainsi ce système de **division du vote** apparaît être un bon compromis.

Pour les structures de support qui existent au sein du CA, il est clair que certaines doivent rester interne au CA, ce sont celles ressemblant le plus aux postes de "Liaison Officer" d'ESN International : les référents alumni, animafac et assos nationales, qui font principalement du contact externe.

Pour les autres, les postes liés aux projets (Social Inclusion, Education, H&WB, etc), deux volets sont à prendre en compte, **la représentation (stratégique)** et **l'implémentation (opérationnel)** et ainsi la proposition devient logique :

- Séparer le stratégique et l'opérationnel avec des postes différents, pour permettre à la fois au CA de se concentrer sur le volet stratégique mais également créer des espaces d'engagement pour le développement de projets.
- Les postes "implémentation", ayant pour objet une animation de réseau autour de certaines thématiques / projets seraient ouverts à tout le réseau.

2 - Création de positions de support

Cette restructuration peut également être l'opportunité pour créer de nouvelles positions de support sur des besoins spécifiques d'ESN France.

Voici les deux principales identifiées par le CA :

- **Community Leaders** : les communautés représentent aujourd'hui un potentiel énorme mais peu exploité à ESN France. L'officialisation par des élections de postes souvent retrouvés dans les comités (mais souvent inactifs) peut insuffler un regain d'intérêt. Ces positions seraient en outre en appui direct du bureau pour l'animation des communautés
- **Event Manager** : en appui du réseau pour l'organisation logistique des événements (réservation d'hôtels, salles etc). Support conseil aux OCs pour les NP, support direct au bureau/équipe pour les CA. Enjeu identifié depuis plusieurs années et ayant fait débat mais aujourd'hui un consensus est clair au sein du CA sur la nécessité de sa création.

3 - Et les comités justement ?

Comme vu dans la partie II, les comités ont été créés pour remplir deux rôles :

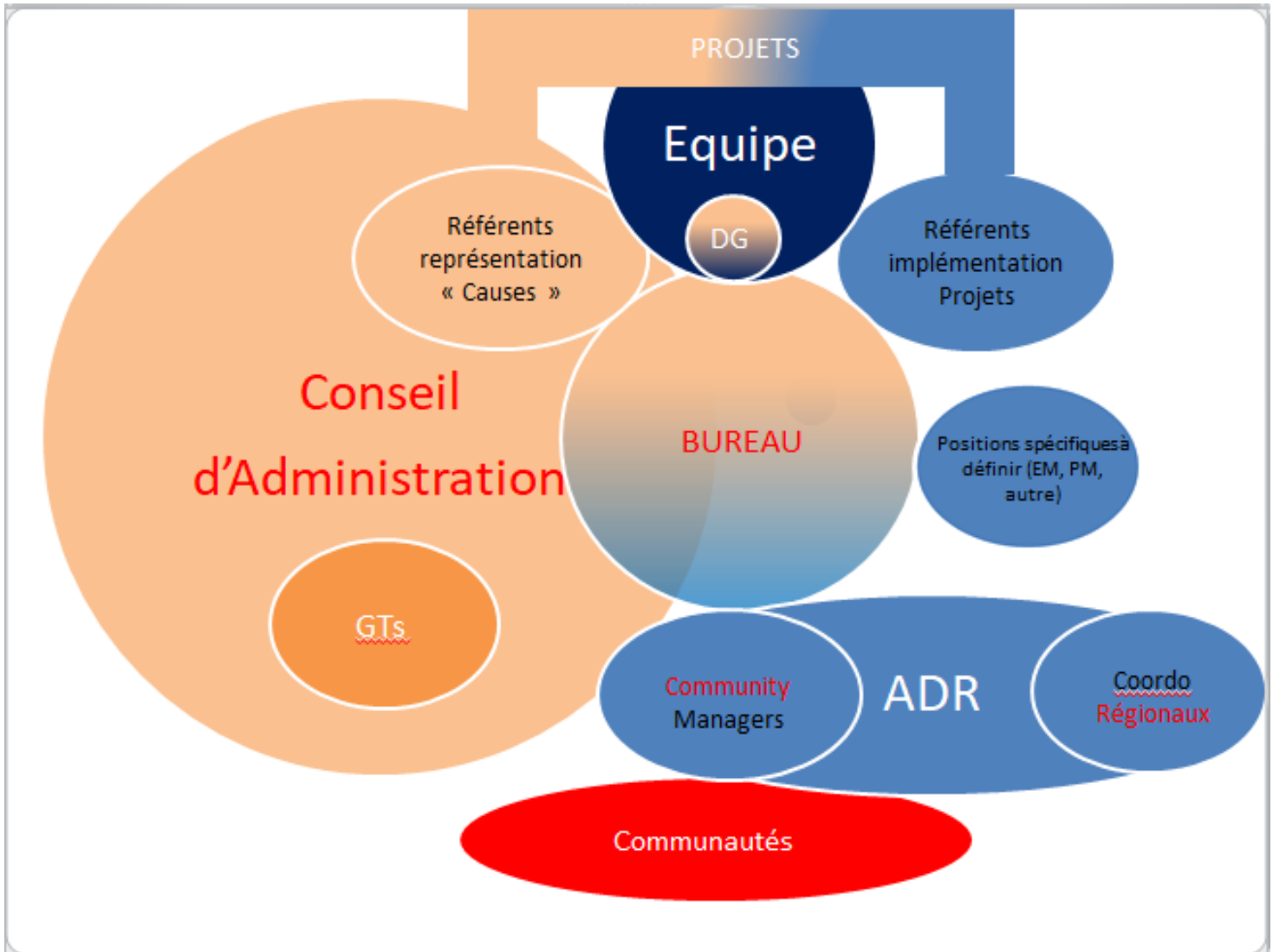
- Support au réseau
- Montée en compétence de bénévoles

L'aspect support au réseau a été démontré plus efficace (sauf exception) en passant par une structure de "positions de support"

L'aspect montée en compétence quant à lui, peut passer par les communautés, qui ont un potentiel bien plus grand que du simple échange de bonnes pratiques.

En l'état, et si l'on suit cette logique, les comités pourraient **fusionner avec les communautés** et se focaliser sur l'aspect de montée en compétence par la création de groupes de travail ou la délégation de tâches simples mais participatives.

4 - Une vision du futur



Légende

Bleu = opérationnel
Orange = stratégique

Rouge = assos
Texte en rouge = élu par les assos

On peut voir sur ce schéma plus ou moins clairement comment peut se structurer l'animation de réseau et les espaces d'engagements

On peut voir également comment le travail bénévole autour des projets peut s'axer en lien avec l'équipe, avec un côté planification stratégique, interne au CA, et un côté implémentation, ouvert au réseau. Toute cette structure causes/projets devant être suivi par un membre de bureau, avec un rôle ressemblant au "Programme Manager" mis en place par ESN Grèce. Ce rôle se retrouve dans la nouvelle fiche de poste de NR, qui a été modifiée du fait des récentes évolutions de la gouvernance d'ESN International.