

Comment améliorer le travail en réseau ?



Comment améliorer le travail en réseau ?

Le programme d'échange et de renforcement des réseaux membres du F3E en 2018 ————— 3

Identité et gouvernance d'un réseau ————— 6

Quels sont les enjeux à identifier ? ————— 7

Quelles sont les conditions favorables ? ————— 13

Rôles et positionnements dans un réseau ————— 14

Quels sont les enjeux à identifier ? ————— 15

Quelles sont les conditions favorables ? ————— 21

Animation d'un réseau ————— 22

Quels sont les enjeux à identifier ? ————— 23

Quelles sont les conditions favorables ? ————— 27

Évaluation d'un réseau ————— 28

Quels sont les enjeux à identifier ? ————— 29

Quelles sont les conditions favorables ? ————— 39

Éléments de conclusion ————— 40

Annexe 1 : Composition du groupe ayant participé au programme en 2018 ————— 42

Annexe 2 : Fiches d'expériences de benchmark interne et externe à télécharger ————— 43

Publication animée et pilotée par Joaquim Frager et Lilian Pioch (F3E) avec l'appui de Danièle Sexton (consultante externe). Ont participé à cette communauté de pratiques :

AFDI Guerif Yolaine

CARI Derkimba Aline

CFSI Taisne Anne-Françoise

CIDR Soupirot Isabelle

Collectif Haïti de France Braceschi Ornella

CRID - Festisol Delaunay Jean-Marc

Étudiants & Développement Pradier Vincent

FORIM Chaoui Frikhe Souad

France Volontaires Affognitode Emile-Eric

GESCOD Schultz Denis

IECD Desjobert Astrid

Partage Saturné Julie

RADSI Madavane Anita

Secours Catholique Dusseigneur Jean-François

Secours Populaire Pozo Michaël

Solidarité Laïque Chavalarias Judith

Starting Block Vidal Marion

UNMFREO Gineste Olivier

Graphisme : Valérie Boyat et Nicolas Folliot – Les Faire-Valoir – lesfaire-valoir.com

Typographie : Minipax par Raphaël Ronot – VTF – velvetyne.fr

Ce document a pour objectif de donner des clefs de lecture sur les enjeux et les pratiques des réseaux français de solidarité internationale. À partir des échanges qui ont animé en 2018 la communauté de pratiques « Réseaux, collectifs et plateformes membres du F3E », il tente de dégager des repères autour d'enjeux clés, des leviers et des conditions favorables pouvant contribuer à un meilleur développement des réseaux du secteur autour des quatre thématiques traitées.

Le programme d'échanges et de renforcement des réseaux membres du F3E en 2018

1—Contexte et origines

Les réseaux, collectifs et plateformes représentent une part de plus en plus importante du membership au F3E.

L'enquête auprès des membres du F3E menée en 2016-2017 a révélé que 25 % d'entre eux se définissaient comme réseaux et que de nombreuses autres organisations géraient par ailleurs des programmes « réseaux » ou des programmes collectifs nécessitant une mise en réseau.

La gouvernance du F3E a fait le choix dans son Document d'Orientations Stratégiques 2025 de répondre plus spécifiquement aux enjeux de ce groupe de membres.

Ainsi s'est créée en 2018 une communauté de pratiques, ou groupe d'échange et de renforcement, à laquelle ont participé 18 réseaux, collectifs et plateformes réunies lors de 5 journées d'ateliers.

Ce programme s'est inscrit en prolongement opérationnel et approfondissement des réflexions et des enseignements issus de travaux préalables et particulièrement remarquables :

- La cartographie des instances collectives de solidarité internationale (JE Beuret, A Cadoret, AFD, 2014) ;
- L'étude sur la diversité d'appartenance aux réseaux internationaux (JM Bonis Charancle, M Vielajus, Coordination SUD, 2016).

2—Objectifs

Ce programme visait un triple objectif :

- L'échange de pratiques et d'expériences entre professionnel-le-s du secteur de la solidarité internationale français sur les enjeux rencontrés dans leurs réseaux respectifs ;
- Le renforcement de leurs compétences sur des thématiques propres aux réseaux à travers des apports issus des témoignages internes au groupe et d'un benchmark externe réalisé par une consultante, Danièle Sexton, sur des réseaux extérieurs au secteur de la solidarité internationale menant des initiatives inspirantes ;
- La production collective de repères favorables au développement de l'activité des réseaux (de solidarité internationale notamment).

3—Thématiques traitées

Le programme n'avait pas l'ambition de traiter de manière exhaustive tous les enjeux et pratiques liés aux réseaux de solidarité internationale. Les participant-e-s ont fait le choix en 2018 de travailler plus particulièrement les thématiques suivantes :

- **Identité et gouvernance d'un réseau**

Les conditions favorables au renforcement de l'identité et du sentiment d'appartenance, l'adaptation de la gouvernance aux spécificités des membres et aux évolutions du réseau, le champ de la gouvernance, la participation à la gouvernance.

- **Positionnements, rôles et responsabilités dans un réseau**

L'équilibre entre les liens verticaux entre tête de réseau et membres et les liens horizontaux entre membres, l'équilibre entre service aux membres et implication des membres, le renforcement de la participation des membres.

- **Animation d'un réseau**

Le portage et les contours de cette fonction, la connaissance des membres, la facilitation des échanges entre pairs, les outils numériques au service de l'animation du réseau et leur articulation avec les temps de rencontre physique.

- **Évaluation d'un réseau**

Les conditions de l'utilité en interne et vers l'extérieur des évaluations pour un réseau, le choix des objets d'évaluation, la participation et l'appropriation des évaluations dans un réseau, les approches orientées changement pour un réseau.

4— L'approche retenue de la notion de réseau

Les réseaux participant au programme témoignaient d'une grande diversité, nous avons donc fait le choix d'une approche large et inclusive de la notion de « réseau » :

Réseau : Association d'individus ou d'organisations indépendants, qui partagent un but ou un objectif en commun, au sein duquel les membres apportent des ressources et participent à des échanges, dans une volonté de réciprocité et de bénéfice collectif.

Cette approche ouverte de la notion de réseau s'est inspirée des critères de différenciation des réseaux issus des travaux précédents, cités ci-dessus :

- Le niveau d'intégration du réseau : composé d'organisations avec des identités propres ou partageant une même identité, avec des ressources mutualisées entre les membres ou un modèle économique autonome...
- La nature du membership du réseau : une base restreinte de membres ou un membership très large, un réseau mono-acteur ou pluri-acteurs (liens entre divers acteurs, divers secteurs), des membres uniquement en France ou à l'international...
- Les objectifs prioritaires visés par le réseau : changement d'échelle et action collective, coordonner des projets en commun, renforcer l'apprentissage et l'échange d'informations entre les membres, construire une voix collective de ses membres, représenter le secteur...



Identité et Gouvernance d'un réseau

Quels sont les enjeux à identifier ?

1 – Construire et adapter l'identité d'un réseau à ses évolutions

Dès sa création, il est important de **définir collectivement les contours du réseau** : ses objectifs et son rôle, ce sur quoi et pour quoi les acteurs se réunissent malgré leur diversité.

Ce travail de définition collective de l'identité d'un réseau est un préalable à la mise en place de sa gouvernance et de son fonctionnement, des actions menées en commun et d'une éventuelle équipe de permanents pour les porter.

L'identité du réseau est une **co-construction vivante**, qui évolue et qui découle du temps passé ensemble et de l'histoire commune.

Ces évolutions imposent donc, aux moments clés du cycle de vie d'un réseau, de **maintenir la vitalité de cette identité partagée** par l'invention de nouveaux outils que peuvent être la définition de critères d'adhésion, l'élaboration et la signature d'une charte, la mise en place d'un système de marrainage/parrainage des nouveaux entrants, ou des adhésions par étapes progressives dans le temps (d'un statut d'observateur à celui de membre du réseau par exemple).



Solidarité
Laïque

L'exemple du Programme Concerté Pluri-Acteurs Tunisie, «Soyons Actifs-Actives» / Solidarité Laïque

Temps passé ensemble, appropriation du réseau par ses acteurs, évolution permanente

Ce collectif est né d'un objectif d'action commune, la promotion de la démocratie et la concertation pluri-acteurs en Tunisie dans le contexte qui a suivi les printemps arabes. Les membres ont travaillé dès le départ sur la construction d'une identité commune autour de valeurs et d'objectifs partagés. Un comité de pilotage a élaboré une charte, discutée en assemblée plénière par 25 membres. Ce processus de co-construction a renforcé le sentiment d'appartenance au collectif. Petit à petit, des critères ont été défini pour accueillir de nouveaux membres (lettre de motivation et signature engageante de la charte) et un système de parrainage (ou marrainage) a été mis en place avec pour chaque nouveau membre, deux autres organisations déjà membre du programme comme parrains ou marraines (avec un maximum de 3 parrainages/marrainages par organisation et par an).

Un réseau ne peut fonctionner s'il demeure figé, il doit **s'interroger de façon permanente** sur le sens de l'action commune, l'utilité et le rôle de la tête de réseau, ses liens avec les membres et entre ceux-ci.

Un réseau doit se mettre en **capacité d'évoluer en fonction du contexte** interne et externe, en précisant régulièrement son identité et sa raison d'être.

Il en ressort une tension perpétuelle entre le **besoin de permanence** et de repères fiables et historiques et le **besoin d'évolution** et d'adaptation.



L'exemple du GESCOD, Réseau Régional Multi-Acteurs du Grand Est

Construction de l'identité d'un réseau dans le cas de la fusion de plusieurs structures préexistantes

*La fusion des régions françaises a imposé aux réseaux régionaux multi-acteurs du Grand Est de fusionner à leur tour, encouragés notamment par leurs principaux partenaires financiers. Le GESCOD est ainsi né récemment, au mois de juillet 2017, avec pour mission de renforcer le pouvoir d'agir à l'international de tous les acteurs du territoire du Grand Est à travers **l'appui à l'élaboration et la mise en œuvre d'actions de coopération internationale et l'animation du territoire et l'appui aux acteurs.***

Une charte commune a été élaborée pour fonder la nouvelle identité collective car les entités d'origine étaient très différentes les unes des autres dans leurs histoires, leurs cultures et leurs fonctionnements. Pour approfondir la vision opérationnelle commune entre les différentes composantes du réseau, un processus est mené en 2018 – début 2019, avec l'appui externe de consultant-e-s et un soutien du F3E.

L'identité d'un réseau peut donc aussi se construire et se renforcer au travers de **textes fondateurs ou de textes de référence**, et leur actualisation régulière. Ils doivent être le fruit d'un processus d'élaboration collective, le produit d'une co-construction qui renforce l'interconnaissance entre les parties prenantes.

La charte notamment renforce l'identité commune et contribue à préserver le réseau des rapports de pouvoir éventuels entre ses différents acteurs. Elle apporte aussi de la visibilité sur l'identité d'un réseau vis-à-vis de l'extérieur.

Hors secteur de la solidarité internationale, l'UNAPEI (Union Nationale des Associations de Parents de personnes Handicapées Mentales et de leurs Amis), réseau ancien de plus de 60 ans et fort de 600 membres, garde une souplesse et une capacité à évoluer en travaillant régulièrement des textes communs à l'ensemble du mouvement.

Une autre façon de partager une identité commune est de mettre en place un **processus d'homologation ou de labellisation** des membres d'un réseau en référence à des textes officiels publics comme

c'est le cas pour les Plateformes Territoriales de Coopération Économique et la loi sur l'Économie Sociale et Solidaire.

Le travail identitaire peut aussi se faire autour de **l'évolution du nom du collectif** pour mieux rendre compte d'une évolution en termes de positionnement ou pour élargir son membership.



L'exemple du Festisol, Festival des Solidarités / CRID

Evolution de l'identité, consultation large de la base

Ce programme collectif existait depuis 1998. Suite à des évaluations, en 2014, il entreprend un chantier de redéfinition de son identité avec l'évolution de son champ d'action en l'élargissant aux solidarités nationales et non plus seulement internationales, la précision de l'impact qu'il souhaite avoir et l'évolution de la gouvernance à adopter pour accompagner ce changement. Tous les niveaux du collectif sont consultés sur le nouveau projet et le nouveau nom à choisir (de Semaine de la Solidarité Internationale à Festisol, Festival des Solidarités).

Suite à cette vaste consultation nationale, l'équipe de coordination s'est déplacée en régions pour faire de la pédagogie et permettre l'appropriation du projet collectif renouvelé en recueillant les points de vigilance avancés par les acteurs.

2—Champ de la gouvernance et articulation avec les autres instances

Le rôle de la gouvernance dans un réseau est comme pour les autres types d'organisations, un **rôle avant tout politique et stratégique**.

La gouvernance doit cependant **s'articuler à d'autres instances de réflexion stratégiques**, c'est-à-dire des lieux de débats n'ayant pas un rôle directement décisionnaire mais qui peuvent être consultatifs et produire des propositions. Cette articulation est nécessaire pour prendre en compte la diversité d'un réseau notamment dans le cas d'un réseau ayant divers échelons territoriaux.

La gouvernance d'un réseau doit aussi **s'articuler avec le travail de l'équipe opérationnelle**. C'est encore plus nécessaire que dans les organisations classiques du fait de la complexité des réseaux et de la nécessité de garantir une continuité quand la gouvernance peut connaître un important turn over (c'est le cas de réseaux d'organisations étudiantes comme Étudiants & Développement).

Un réseau peut faire **le choix de rester informel** afin de privilégier le projet et non la structure. La gouvernance peut alors être assurée par un **comité de pilotage** plus ou moins ouvert et formalisé. La formalisa-

tion intervient souvent en rapport avec des financements extérieurs et un devoir de redevabilité.

L'exemple du Réseau SENS, Sensibiliser Ensemble

Gouvernance partagée d'un programme réseau

Le réseau SENS est un réseau d'associations impliquées sur tous les territoires au niveau national en France.

Le poste d'animation de réseau a toujours été porté financièrement et matériellement par l'ONG Starting-Block, qui est devenue de fil en aiguille le « Cœur de réseau » en absence de co-portage formel de cette fonction par les membres.

Toutefois, lors des prises de décision du réseau telles que l'Assemblée Générale, chaque association membre a le même statut. L'Assemblée Générale est souveraine. Toutes les décisions stratégiques sont prises par cette instance.

L'animation du réseau par Starting-Block se doit d'être neutre. Néanmoins, Starting-Block garde malgré tout un statut un peu spécifique dû au portage financier du réseau.

Dans le cas où un réseau gère un **fonds d'appui à ses membres**, il y a une nécessité de règles communes, acceptées par tous, équitables et de transparence dans son fonctionnement. La gouvernance peut être séparée de l'instance de gestion des fonds (comité d'instruction ou de pilotage du fonds, ou gestion externalisé du fond).

3— Participation à la gouvernance

La gouvernance d'un réseau est directement issue de l'élection par une assemblée plénière ou Assemblée Générale pour garantir un **processus transparent et démocratique**. C'est d'autant plus important pour un réseau (par rapport à d'autres types d'organisation) compte-tenu de la diversité de ses membres, qui peuvent être des personnes morales. Dans le cas où il existe une grande diversité des membres, il est envisageable d'organiser la **gouvernance par collègues** pour les représenter. Par exemple par type de membres, dans le cas des réseaux pluri-acteurs notamment, ou quand il existe différents échelons territoriaux dans le réseau, pour garantir leur représentation.

La gouvernance doit se concevoir comme **un espace d'équilibre de représentation et de pouvoirs entre les acteurs** du réseau dans leur diversité, les plus « gros » et les plus petits, les anciens et les nouveaux...

La gouvernance est elle-même au service de l'identité collective du réseau et doit pouvoir évoluer avec elle. La durée maximum n'est pas

toujours définie en ce qui concerne les mandats, pourtant la gouvernance doit pouvoir se renouveler.

La gouvernance est aussi un espace de formation et de renforcement des capacités et des compétences des membres ainsi que d'interconnaissance entre eux.

Dans le cas des programmes collectifs ou des programmes réseaux, qui ne sont pas des réseaux formalisés en tant que tels avec un statut juridique, les partenaires publics et financiers peuvent être associés à la gouvernance.



L'exemple du Programme Concerté Pluri-Acteurs Tunisie, «Soyons Actifs-Actives» / Solidarité Laïque

Gouvernance avec collèges et participation des partenaires publics à la gouvernance

L'ouverture du membership à partir de 2014 a entraîné l'évolution de la gouvernance avec la mise en place de collèges d'acteurs au sein d'un Comité de Pilotage, qui joue un rôle de Conseil d'Administration du collectif, dont les membres sont élus : associations, syndicats, collectivités territoriales ou leurs collectifs, associations de personnes en situation de handicap. Le PCPA Tunisie a voulu se doter d'une gouvernance partagée avec l'élection des membres du Comité de Pilotage par l'assemblée plénière des membres du programme. Les pouvoirs publics partenaires siègent aux côtés des membres élus du Comité de Pilotage, ce qui fait de celui-ci un véritable espace de partenariat et de travail en pluri-acteurs du programme collectif.

Mentionnons la **possibilité d'associer de façon volontariste des bénéficiaires des actions du réseau à sa gouvernance** selon des valeurs d'inclusion, comme le fait l'UNAPEI avec la représentation des personnes en situation de handicap et de leurs familles dans les Conseils d'Administration des associations membres. Il existe aussi la **possibilité d'associer des structures non-membres** avec un élargissement de la notion de membership du moment qu'il y a participation aux activités, il s'agit de la «todocratie» pratiquée notamment par les PTCE.

4— Faciliter la participation des membres à la gouvernance

Ce ne sont pas les textes en eux-mêmes qui font vivre la gouvernance d'un réseau mais la capacité qu'elle a à les animer.

L'animation d'un réseau crée de la gouvernance, la gouvernance clarifie et organise l'animation.

La **consultation large de la base des membres sur un sujet stratégique** pour le réseau facilite l'appropriation des prises de décisions de la gouvernance et les incite à s'engager eux-mêmes dans la gouvernance.

Il existe aussi des modalités plus proactives pour inciter à la participation à la gouvernance telles que les **élections sans candidat** (par désignation) pour inciter les personnes à s'investir, ce qui nécessite de l'accompagnement et des temps de formation et ne peut être en aucun cas imposé.



L'exemple du Festisol, Festival des Solidarités / CRID

Consultations «bottom up» et élection sans candidat

La dynamique «bottom up» de consultations des acteurs a alimenté les positionnements et les décisions du Comité de Pilotage dans les évolutions identitaires et stratégiques du réseau, celles-ci «redescendant» ensuite vers les acteurs via notamment les collectifs régionaux, de la pédagogie et l'évolution des outils de communication. La gouvernance du réseau est conçue comme une circulation (simultanément ascendante et descendante) avec le soutien et le renforcement des instances de pilotage locales et régionales.

Quelles sont les conditions favorables ?

La réalité et l'identité d'un réseau ne se crée pas de toute pièce par les textes et la gouvernance, ceux-ci doivent refléter **un travail réel en commun et des valeurs partagées**.

Le temps passé ensemble et l'histoire commune construisent ainsi l'identité du réseau.

Il peut être utile selon les situations de **procéder par étape**, de commencer sur la base d'actions communes (formations ou échanges thématiques par exemple) pour développer l'interconnaissance entre les acteurs, et de formaliser peu à peu le réseau sur cette base (charte qui explicite pourquoi on est ensemble...).

L'identité est une construction sociale et celle d'un réseau doit donc pouvoir être **actualisée** suivant **l'évolution des contextes** internes et externes des membres et du réseau.

Souplesse, agilité et capacité d'adaptation sont des mots clés pour un réseau en matière d'identité et de gouvernance.

Lors de l'actualisation de l'identité et du projet collectif d'un réseau, il est souvent nécessaire de faire aussi évoluer la gouvernance.

Dans le fonctionnement d'un réseau et la construction de son identité, il y a une vigilance à avoir sur **l'équilibre entre groupes d'acteurs**, les anciens, les « gros » plus structurés, les nouveaux, les « petits », ceux qui ne connaissent pas encore bien le réseau. L'histoire commune d'un petit groupe d'acteurs fondateurs du réseau ne doit pas être un frein à l'intégration d'autres membres, ni à l'évolution de l'identité. Il est important que **cette diversité et ces équilibres se retrouvent dans la gouvernance** d'un réseau.

Il est important de questionner jusqu'où va le champ de la gouvernance dans un réseau, pour **respecter aussi l'autonomie des membres**.

Il peut être important d'**articuler le travail de la gouvernance avec des espaces et des temps collectifs** de réflexion stratégique pour mieux prendre en compte la richesse du réseau dans sa diversité.

Le rôle de l'équipe permanente est d'accompagner la gouvernance en appuyant et en formant les élu-e-s, **en aidant à maintenir une continuité** malgré le *turn over* éventuel.



Rôles et positionnements dans un réseau

Quels sont les enjeux à identifier ?

1 – Rôle du réseau et positionnement par rapport aux membres

Un réseau peut remplir **différents rôles et missions** : représentation de ses membres, plaidoyer professionnel ou thématique, renforcement de capacités ou action collective de ses membres, gestion de services ou de structures...

Ces rôles et missions peuvent se classer selon deux axes :

- **missions politiques / missions techniques**
- **logique individuelle / logique collective**

Le Mouvement Associatif et l'ADASI ont mené une étude sur **les fonctions des têtes de réseau associatives**, distinguant 6 fonctions :

- Plaidoyer / représentation
- Mise en réseau, animation, organisation des échanges, co-construction
- Ingénierie : formation, production de documents et d'outils
- Pilotage de projets communs
- Accompagnement personnalisé
- Opérateur : gestion de structures ou d'établissements en direct

Cette étude note aussi la montée en puissance de la fonction de captation et de diffusion de **l'innovation** pour les réseaux associatifs.

La **demande d'accompagnement individuel** de la part des associations membres de réseaux est croissante ces dernières années, ce qui pose certaines questions aux têtes de réseau : **équité entre les membres, subsidiarité avec les membres, équilibre entre accompagnement individuel et collectif**.

Les fonctions des têtes de réseau peuvent aussi évoluer dans le temps. Un réseau se constitue par rapport à un objectif commun puis va développer différents rôles au fil de son histoire.

L'équilibre entre les **fonctions collectives** (qui renvoient davantage au projet commun) et les **fonctions individuelles** (qui renvoient davantage à une logique de services) dépend de l'histoire du réseau et de l'évolution des besoins de ses membres, cet équilibre peut donc évoluer dans le temps.

Une réflexion stratégique doit être menée et déclinée opérationnellement pour que la réponse à **l'intérêt individuel des membres** puisse nourrir **l'intérêt collectif du réseau**.

Dans un réseau très hétérogène en termes de membership, il est nécessaire **d'accepter la diversité des membres et par conséquent leurs niveaux de participation variables**. Dans ce cas, on cherchera à

diversifier la palette d'activités proposées pour répondre aux différents besoins et capacités d'investissement des membres.

La tête de réseau doit aussi **affirmer ses choix et ses objectifs / fonctions / activités prioritaires**, en fonction de son positionnement et en tenant compte également de ses moyens, et ne pas forcément chercher à répondre à tous les besoins exprimés par ses membres. Ces choix doivent être basés sur l'écoute des membres, faire l'objet d'une réflexion stratégique du réseau et d'une communication pédagogique auprès de ses membres et de l'extérieur.

ÉTUDIANTS & DÉVELOPPEMENT

L'exemple d'Étudiants et Développement

Diversité des rôles tenant compte de l'hétérogénéité des membres

Les missions d'Étudiants & Développement sont principalement le plaidoyer, la formation et l'accompagnement des associations membres et aussi plus récemment l'aide à la structuration d'un réseau international de jeunes engagés (au Maroc notamment).

Tous les membres sont des associations, pilotées par des jeunes, qui mènent des actions de solidarité internationale (3 critères d'adhésion, dans la Charte) mais il y a une grande diversité de taille et de type d'actions menées. Un des enjeux phares pour la tête de réseau est donc de proposer une palette d'activités tenant compte de cette diversité et répondant aux différents besoins des membres.

Au sein d'un réseau, **les dynamiques verticales descendantes (*top-down*) et ascendantes (*bottom-up*) entre la tête de réseau et ses membres peuvent avoir chacune leur intérêt et cohabiter.**

Par exemple, une dynamique « *top down* » poussée par une tête de réseau nationale peut être nécessaire pour diffuser des exigences de qualité au sein d'un secteur et le respect de normes professionnelles, et, à l'inverse, un processus participatif « *bottom up* » mobilisant divers acteurs à diverses échelles territoriales permettra de mieux consulter les membres pour adapter le projet stratégique ou préciser un plaidoyer.

FESTIVAL SOLIDARITÉS

L'exemple du Festisol, Festival des Solidarités / CRID

Echanges horizontaux de pratique, dimensions ascendante et descendante

En 2015 et 2016, deux consultations ont été menées auprès des acteurs locaux du projet pour recueillir leur avis sur les orientations proposées et sur le nouveau nom de l'événement. Au niveau régional et local, les acteurs ont été invités à se constituer en instances de pilotage à même de formuler des stratégies territorialisées, en dialogue avec la stratégie nationale.

Aujourd'hui le Festisol est un réseau vivant, où les bonnes pratiques, identifiées au niveau local dans le réseau ou issues d'acteurs extérieurs, peuvent être mises en débat au niveau national et devenir des axes stratégiques d'expérimentation ou de généralisation dans le réseau. Par ailleurs, l'ajout de la dimension ascendante à la dimension descendante, permet aujourd'hui au Festisol de construire des positions de plaidoyer commun, sur les emplois aidés ou sur l'articulation entre solidarité locale et internationale par exemple.

2— Répartition des rôles dans un réseau

La répartition des rôles entre la tête de réseau et les membres définit le fonctionnement du réseau, qui peut être plutôt horizontal ou plutôt vertical.

L'équilibre entre dynamique horizontale et dynamique verticale dépend des priorités que l'on veut se donner : par exemple, favoriser le lien entre les territoires dans un cas ou accroître la visibilité du réseau dans l'autre.

La tête de réseau, de par sa **position centrale** a un **rôle structurant** dans l'animation du réseau. Elle doit s'adapter aux particularités des membres pour être pertinente, les mettre en relation et accroître sa visibilité en interne et en externe.



L'exemple du RADSI Nouvelle-Aquitaine, réseau associatif régional de solidarité internationale

Complémentarité entre membres et tête de réseau, principe de subsidiarité

La fusion des régions a produit un nouveau territoire régional très vaste pour le RADSI Nouvelle Aquitaine. Dans ce contexte, l'impératif de complémentarité entre la tête de réseau et les membres s'est renforcé.

Le RADSI Nouvelle Aquitaine est très vigilant à ce que ses membres soient largement contributeurs de sa stratégie. Il veille en particulier à s'adapter à leurs besoins, attentes et réalités.

La complémentarité est recherchée à travers la participation des membres au pilotage des activités. Les activités sont portées par les membres dans le cadre d'un comité de pilotage spécifique à chaque activité. Une activité peut être déployée dès lors qu'elle réunit au minimum deux membres.

Le RADSI Nouvelle Aquitaine applique le principe de subsidiarité et de non concurrence entre la tête de réseau et ses membres. Il dialogue avec les membres quand il s'agit de se positionner sur leurs territoires et leurs domaines d'intervention, que ce soit pour de l'accompagnement individuel, un projet collectif ou de la formation.

Même dans les réseaux plus intégrés comme les «familles» qui ont un fonctionnement plus vertical et plus hiérarchique, **les têtes de réseaux favorisent de plus en plus l'horizontalité et l'intelligence collective.**

Il y a aussi un intérêt croissant pour des interrelations plus horizontales entre membres d'un même niveau territorial.

Le mouvement de décentralisation entraîne un **besoin plus fort d'ancrage territorial des réseaux**, ce qui pose de façon renouvelée la question du lien, des articulations et des complémentarités entre l'échelle de territoire du réseau et les échelles infra territoriales.

ÉTUDIANTS
& DÉVELOPPEMENT

L'exemple d'Étudiants et Développement

*Recherche de proximité avec les membres en région
Principe de subsidiarité avec les acteurs des territoires*

Depuis 2010, Étudiants & Développement a souhaité se décentrer de Paris pour être plus proche des associations membres et renforcer l'ancrage en région.

L'approche territoriale se fait à travers des animateurs en régions qui proposent des activités tournées vers les membres en région.

Les territoires régionaux sont différents, il est donc nécessaire d'avoir des stratégies d'intervention différenciées selon les territoires.

Étudiants & Développement tient par ailleurs au principe de subsidiarité avec les autres acteurs des territoires où se situent ses membres, comme les Réseaux Régionaux Multi-Acteurs ou les réseaux associatifs à vocation régionale. Il adapte ses activités et s'appuie sur l'existant, en dialogue avec ces acteurs.

3— Renforcer la participation des membres dans un réseau

La participation des membres dépend de leur **intérêt pour les activités proposées** et de la représentation qu'ils ont de la **plus-value du réseau**, de son utilité, de son efficacité.

Cela dépend aussi de la **relation de confiance** qu'ils construisent peu à peu avec le collectif et la tête de réseau.

L'un des enjeux pour un réseau envers ses membres est la **lisibilité des activités proposées** et la **transparence sur la qualité et l'utilité des actions** (d'où l'importance pour un réseau de mener des bilans internes et des évaluations externes associant les membres).

Il faut aussi **rassurer les membres sur l'investissement nécessaire**, notamment en temps consacré aux activités du réseau. Pour renforcer la participation des membres, il convient de leur **proposer des activités variées** et adaptées aux différentes motivations et niveaux d'engagement possibles, en permettant la **progressivité de la participation**.

Cette notion est importante et doit être assumée dans un réseau : tous les membres ne peuvent pas participer au même niveau et en même temps à toutes les activités du réseau, et l'investissement d'une structure membre peut varier dans le temps. Il convient d'en être conscient, et d'élaborer des **stratégies opérationnelles adaptées favorisant cette participation** des membres qui peut être à **géométrie variable**. Cela passe par **l'écoute et la connaissance des membres** par la tête de réseau, qui est une dimension fondamentale de sa pertinence mais aussi de son animation. Celle-ci doit être aussi continue que possible, et peut prendre des formes différentes : enquêtes auprès des membres, entretiens individualisés, temps collectifs sur la stratégie du réseau...

L'exemple du Réseau SENS, Sensibiliser Ensemble

Prise en compte des attentes, clarification de l'investissement en temps

Les attentes des membres sont collectées chaque année lors du renouvellement de l'adhésion et lors des Assemblées Générales, ce qui guide le pilotage des activités.

Les membres peuvent s'investir selon leurs disponibilités, avec un éventail de participation qui va des « week-ends de formations » au « groupe stratégique pour proposer des orientations à l'AG ».

Un document de fonctionnement clarifie les rôles de chacun-e dans le réseau, le rôle de l'animatrice de réseau, des relais SENS ou encore celui de Starting-Block qui porte le réseau.

Afin d'impliquer les membres dans le portage d'une action, un document d'explication est en cours d'écriture qui détaille les tâches à accomplir et ce que cela demande comme volume horaire, ainsi que les apports possibles de Starting-Block comme soutien en tant que tête de réseau.

Dans un réseau très intégré avec différentes échelles territoriales, le niveau national doit prendre en compte aussi les spécificités des échelons territoriaux en permettant une **souplesse d'adaptation des actions proposées**. Il peut accompagner la mise en œuvre des orientations au niveau des différentes régions en fonction de leurs spécificités.



L'exemple de l'Union Nationale des Maisons Familiales Rurales (UNMFREO)

Prise en compte des spécificités régionales pour une meilleure participation aux activités

Le projet du mouvement national des Maisons Familiales Rurales est commun à tout le réseau, mais il est accompagné d'un guide qui propose des pistes pour le mettre en œuvre aux différents niveaux

territoriaux avec la possibilité pour chacun de l'opérationnaliser en démarrant à différentes étapes.
Il y a donc des possibilités d'adaptations territoriales du projet national, avec une pédagogie et un accompagnement de la tête de réseau

Afin de favoriser la participation des membres au collectif, on peut développer des outils pour **rendre visibles et valoriser les compétences internes** de chacun-e et faciliter leur mobilisation par les autres membres.



L'exemple d'Agriculteurs Français et Développement International (Afdi)

Coopérative de compétences favorisant la participation au collectif

La coopérative de compétences mise en place par Afdi en interne au réseau est un moyen de mettre en œuvre les orientations stratégiques et de renforcer la participation des membres. Elle a pour objectif de rendre visibles et de faciliter la mobilisation des compétences existantes au sein du réseau Afdi. Le réseau a une forte culture de co-construction (culture des coopératives agricoles qui anime les membres d'Afdi), qui a rendu possible cette mobilisation des compétences internes. Le fait qu'Afdi soit un réseau très intégré est un élément de cohésion également.

La coopérative de compétences est basée sur le système du « un pour tous » où chaque Afdi régionale contribue, tout en y puisant les expertises et les expériences des autres Afdi.

Concernant les salariés des Afdi régionales, un minimum de 10 jours par an et par animateur est requis pour la coopérative de compétences, comme une « banque de temps ».

Chacun-e fait une proposition d'offres à partir de ses compétences mais aussi de ses envies, il y a une validation du Conseil d'Administration.

Le système de sollicitations et de réponses n'est pas centralisé, il se fait en direct entre les demandeurs et les offreurs de compétences. Toutefois, les responsables des différents pôles de compétences accompagnent les personnes investies dans le dispositif et des outils existent pour faciliter cette organisation et ces échanges.

Quelles sont les conditions favorables ?

Dans un réseau hétérogène, la diversité des membres est une richesse car elle apporte des éclairages différenciés. Dans ce cas, la fonction de représentation de la tête de réseau peut s'avérer prépondérante.

En termes de stratégies d'intervention et d'activités du réseau, la tête de réseau a un rôle important à jouer dans la recherche cohérence entre activités, dans la **recherche d'équilibre entre services aux membres et actions collectives**, entre services individuels et intérêt du réseau. Elle doit faire en sorte que la réponse à l'intérêt individuel des membres puisse nourrir l'intérêt collectif.

La tête de réseau doit être à **l'écoute des membres** pour repérer leurs attentes et leurs évolutions, adapter en fonction le positionnement du réseau et favoriser les dynamiques horizontales.

Une **connaissance fine et actualisée des membres** est nécessaire pour animer un réseau, bâtir des **stratégies progressives**, avec un **panel d'activités diversifiées** qui permettent au plus grand nombre de s'investir à différents niveaux / sur différents aspects de la vie du réseau (passage d'une posture de « bénéficiaire » à une posture de « contributeur »).

Le partage des tâches au sein d'un réseau est lié à la culture de **co-construction** et de **coopération**, qui est plus ou moins forte selon les réseaux en lien avec leur identité, leur histoire... La tête de réseau a un rôle important à jouer pour faciliter ces mécanismes et les cultiver par la pratique, ce qui permet de **valoriser les compétences internes** des membres au service du collectif.

La **participation** dépend de la **relation de confiance** entre les membres et avec la tête de réseau, qui doit s'efforcer de façon régulière de **rendre lisible et transparente** l'offre d'activités, qui fait quoi dans le réseau et l'utilité des actions proposées pour les membres (bilans internes, évaluations externes participatives...).



Animation d'un réseau

Quels sont les enjeux à identifier ?

1 – Bonnes pratiques d'animation de réseau

L'animation est un enjeu majeur pour les réseaux et il n'existe pas de recette unique en la matière.

La question de l'animation renvoie aux questions d'organisation, de positionnement de la tête de réseau par rapport aux membres, à la culture du réseau, ainsi qu'aux moyens disponibles.

Dans certains réseaux très horizontaux et dans les réseaux informels, il n'y a pas véritablement de « tête de réseau » mais une fonction assurée par une personne ou un groupe de coordination et d'animation.

L'animation d'un réseau implique des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être.

Le poste d'animateur·trice de réseau, qui n'existe pas toujours de façon formalisée et qui ne fait pas l'objet d'un référentiel métier, peut être **complémentaire de fonctions plus spécifiques comme la communication ou la vie associative**. L'animation de réseau ne peut dépendre de l'animateur·trice seulement.

La recherche de participation des membres et de co-construction des activités implique de **prévoir des temps spécifiques**, et notamment des rencontres. Animer un réseau, c'est aussi et d'abord **faire se rencontrer les membres** pour qu'ils puissent se connaître et apprendre à travailler ensemble.

Animer le réseau, c'est aussi diffuser l'information de façon claire et appropriée pour que les membres connaissent bien les activités proposées.

STARTING BLOCK

L'exemple du Réseau SENS, Sensibiliser Ensemble

Faciliter les rencontres entre membres, diffuser l'information

Le Wef (Week end d'Échanges et de Formations) est organisé deux fois par an par le réseau SENS pour fédérer les associations. C'est un week-end qui rassemble une grande partie des membres, une partie font des parcours de formations, d'autre viennent se rencontrer ; c'est lors du Wef qu'a lieu l'Assemblée Générale du réseau SENS.

Toujours dans l'idée de co-portage, les Assemblées Générales sont préparées et co-animées entre l'animatrice de réseau et des membres du groupe stratégique, ce qui rend le temps plus participatif et permet aux membres de s'impliquer, de se sentir plus concernés.

Pour animer des activités en régions, le principe est celui de la co-animation : l'animatrice de réseau se déplace pour animer avec des associations, ou les associations animent entre elles.

Pour intégrer les nouveaux membres, un kit de bienvenue a été créé. Il comprend les modalités de fonctionnement du réseau, l'éventail de participation pour que le membre puisse comprendre aisément comment s'impliquer.
Entre deux temps forts, le réseau communique via des outils à distance : liste de discussion par mail, page Facebook, newsletter.

2—Animer en régions

Pour les réseaux avec des échelles territoriales, il est important d'avoir des **animateur·trice·s en régions**, issu·e·s de la structure nationale ou comme points focaux dans les organisations locales.

Dans une optique de co-portage et d'horizontalité ou face aux limites en moyens du réseau, **les associations locales peuvent s'investir aussi dans l'animation du réseau** sur leur territoire local ou régional. L'animation en régions peut se faire en lien avec les acteurs territoriaux existants en dehors du réseau, pour apporter des services aux membres dans une logique de subsidiarité.

Des exemples existent de **partage de ressources humaines entre réseaux** nationaux et régionaux sur un territoire, dont les feuilles de route sont cohérentes avec les projets associatifs des deux réseaux. Cela suppose un certain niveau de dialogue et de partenariat entre les réseaux.

De façon générale, **la fonction d'animation est difficile à financer**. Les co-financements de l'Agence Française de Développement / SMA peuvent cependant aider à financer l'animation d'un réseau en solidarité internationale (Structuration du Milieu Associatif).



L'exemple d'Étudiants & Développement

Animateurs régionaux en lien avec les structures locales

Le besoin d'être davantage en lien avec les associations membres en régions implique d'avoir des personnes relais sur les territoires. Les petites associations locales doivent être accompagnées pour sortir la tête de leurs projets et se relier entre elles ainsi qu'à leur écosystème territorial.

Ainsi depuis 2011, des animateurs réseaux sont basés en régions pour rencontrer les associations, mettre en place des rencontres et des activités communes, favoriser l'interconnaissance entre associations membres et faire remonter leurs besoins. Il s'agit de jeunes en volontariat de service civique. Un pôle Vie associative suit les associations locales à travers une série d'outils et les oriente dans leurs projets en fonction de leurs besoins.

C'est un ingrédient essentiel pour que les associations sortent de leur cocon et les faire se rencontrer à travers des événements plutôt festifs compte-tenu du public jeunes (rencontres régionales, interrégionales et nationales).

Chaque chargé-e de mission de l'équipe nationale « Vie associative » décentralisée suit une ou plusieurs régions.

La valeur ajoutée du national dans cette fonction d'animation est d'avoir une vue d'ensemble de ce qui se passe, et ainsi une capacité de mise en relation au niveau national ou interrégional.

3 – Utilisation du numérique pour animer un réseau

Divers outils numériques peuvent être utilisés **pour mieux communiquer**, pour rendre visibles les actions, pour animer le réseau.

Il existe aussi des **outils collaboratifs** pour mieux travailler à distance, et des outils pour faciliter les prises de décisions collectives à distance. On constate que ces outils fonctionnent bien sur l'échange d'informations, d'outils, de pratiques, mais que les outils de travail à distance sont plus difficiles à utiliser sur des exercices collaboratifs de construction en commun.

L'utilisation du numérique dans l'animation de réseau a son intérêt mais son appropriation par les membres n'est pas acquise d'emblée.

Il est important d'en définir les contours avec les membres, de privilégier les éléments d'interactivité, et de **prévoir un effort de pédagogie et d'accompagnement autour de ces outils**.



L'exemple du Secours Populaire Français

Utilisation des outils numériques

Depuis 2010, plusieurs outils ont été créés pour répondre en partie aux besoins des fédérations en matière de capitalisation :

- Un « bottin des initiatives » : un outil papier recensant, de façon non exhaustive, les projets et actions des fédérations par thématique. Plusieurs limites de cet outil sont apparues : une mise à jour difficile, une diffusion à l'ensemble des structures compliquée, l'impossibilité de réaliser des tris ou des croisements, la non exhaustivité des projets recensés.
- Une banque d'expériences de projets : il s'agit de la première phase informatique de l'outil, qui permet des tris croisés, un archivage, la possibilité de réaliser des extractions et une actualisation plus facile. Néanmoins, cet outil, conçu via un logiciel de gestion documentaire ne répond pas à l'ensemble des besoins : il est uniquement utilisable par le siège.

En 2017, conscient des limites des différents outils existants et des besoins de l'association, il a été décidé de créer un outil informatique support de capitalisation et d'échanges de pratiques. Ce futur outil se déclinera en 3 fonctionnalités principales :

- Une base de connaissance : outil visant à capitaliser les pratiques du réseau autour de fiches projets. Cette base de connaissance sera renseignée par les utilisateur-trice-s (bénévoles) et offrira la possibilité

de réaliser des tris croisés public/territoire, thématique/dates, par exemple, ainsi que des extractions.

- Un espace collaboratif pour permettre aux utilisateurs de pouvoir travailler ensemble sur un projet, soit au sein d'une fédération, soit entre plusieurs fédérations, soit entre les structures locales et le siège.
- Un annuaire par compétence : celui-ci offrira la possibilité de retrouver les coordonnées d'un bénévole du Secours Populaire Français selon plusieurs critères de requête (territoire, nom et prénom, compétences...). Il est vecteur de davantage de transversalité entre les fédérations du Secours Populaire Français.

L'utilisation des réseaux sociaux se développe aussi à des fins d'animation, mais cela **suppose aussi d'intégrer une dimension d'utilisation individuelle** dans la conception de ces outils dédiés pourtant au collectif. C'est un investissement nécessaire dans le cas d'associations de jeunes à turn over fort qui ne vont peut-être pas participer longtemps à un réseau, mais qui s'investissent aussi dans d'autres réseaux, d'autres associations.

L'utilisation d'outils numérique ne remplace pas **les temps d'échanges et de rencontres physiques au sein d'un réseau qui restent indispensables.**

ÉTUDIANTS & DÉVELOPPEMENT

L'exemple d'Étudiants & Développement

Le numérique comme outil d'animation

Les outils utilisés pour cette animation du réseau sont les suivants :

- Un annuaire cartographique en ligne des associations sur les territoires (avec Animafac). Il peut être alimenté directement par les associations, c'est un outil important pour le suivi des associations et leur mise en relation.
- Les réseaux sociaux avec des pages Facebook régionales (entrée territoires pour les associations membres).
- Des outils de communication interne à l'équipe salariée à Paris et en régions (chat), qui sont utilisés avec quelques associations membres également.

Cependant, le public jeune a autant besoin que d'autres d'être accompagné à l'utilisation du numérique et cela nécessite un effort d'accompagnement important.

L'objectif est désormais de faire évoluer cette dimension numérique avec davantage d'articulations entre le site internet et les comptes Facebook & Twitter, avec un annuaire cartographique en ligne basé sur des comptes en ligne des associations, en lien avec les parcours et les savoir-faire des associations et aussi des jeunes en tant que personnes individuelles. Il s'agit de promouvoir davantage d'interactivité avec les réseaux sociaux utilisés par les jeunes.

Quelles sont les conditions favorables ?

La fonction d'animation d'un réseau suppose que soient clarifiés pour la tête de réseau son positionnement, sa vision et sa mission au plan stratégique et leur déclinaison opérationnelle.

L'animation d'un réseau implique **plusieurs compétences : savoirs, savoir-faire, savoir-être.**

Il y aurait un intérêt à rechercher les références existantes éventuellement dans des secteurs d'activités hors solidarité internationale concernant un **référentiel métier d'animation de réseau**, et/ou d'approfondir ces réflexions pour déterminer collectivement les contours d'un tel référentiel.

Il existe **différentes façons d'assurer la fonction d'animation** dans un réseau : poste dédié, fonction transversale, liens avec d'autres fonctions plus spécifiques (communication...).

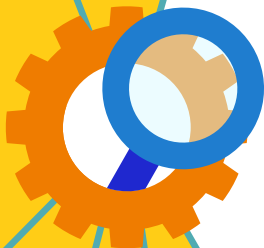
Cette fonction se réalise également à travers les relations que la tête de réseau a avec les membres dans la mise en œuvre des activités, et les relations que les membres ont entre eux à travers celles-ci.

Toutefois, l'existence de cette fonction ou d'un poste d'animation de réseau permet une coordination et un développement des activités menées dans ce sens, ou la prise en charge de certaines activités spécifiques d'animation (par exemple des enquêtes ou des entretiens réguliers avec les membres...)

Pour des réseaux avec des échelles territoriales, l'enjeu **d'animation en régions** devient de plus en plus important, pour être au plus près des membres. Plusieurs formules existent pour mettre en œuvre une telle animation décentralisée : animateur-trice-s régionaux de la tête de réseau, portage de cette fonction par un membre du réseau sur un territoire, lien avec les acteurs territoriaux existants en dehors du réseau (jusqu'au partage de ressources humaines).

La co-construction des outils numériques est nécessaire pour que les membres s'approprient et utilisent ces outils.

Ces outils peuvent être très utiles, mais ils doivent être choisis et conçus de façon aussi simple que possible en fonction de leurs usages, et ils nécessitent une pédagogie auprès des membres. Ils peuvent également évoluer dans le temps, avec l'évolution des technologies mais aussi des membres, de leurs pratiques et de leurs besoins en la matière.

A graphic on the left side of the page features a yellow background with a stylized map of Europe. Overlaid on the map is a blue magnifying glass with a white handle, which is positioned over an orange gear. The gear has a white center with a blue and white circular pattern. The magnifying glass's lens is focused on the gear.

Évaluation d'un réseau

Quels sont les enjeux à identifier ?

1 – L'utilité de l'évaluation pour un réseau

CHOISIR SES OBJECTIFS

L'évaluation peut être menée à la demande des financeurs à la fin d'un programme pour mesurer la plus-value des réseaux financés et rechercher des stratégies à plus fort impact. Les évaluations peuvent être des occasions de réfléchir au changement d'échelle du réseau avec ses partenaires techniques et financiers.

Mais l'évaluation peut aussi être menée **à l'initiative des réseaux dans la perspective d'un apprentissage favorisant la réflexion stratégique collective ou dans un contexte changeant.**

L'évaluation est une opportunité pour **animer le réseau** et sa réflexion collective avec ses membres.

Les **avantages** de l'évaluation dans un réseau sont multiples :

- C'est un outil pour **animer une dynamique en interne** et mobiliser les membres du réseau ;
- C'est un temps rare de **prise de recul** qui permet de réajuster certains éléments stratégiques ou opérationnels ;
- L'évaluation n'est pas qu'un outil de redevabilité, c'est aussi (surtout) un **exercice d'apprentissage** et **d'aide à la décision** ;
- C'est l'occasion pour l'ensemble du réseau de **partager un même niveau d'information** et de connaissance ;
- Ce temps permet aussi de **renforcer la culture de l'évaluation au sein du réseau** et auprès des membres.

CHOISIR SON MOMENT

Un réseau est une construction sociale qui évolue dans le temps, son évaluation doit aussi **tenir compte du cycle de vie du réseau**, de sa maturité, avec diverses méthodes et approches d'évaluation possibles suivant l'étape où il se situe.

Il est souvent utile que l'évaluation ait lieu à **un moment clé pour le réseau** : choix stratégique à faire, évolutions internes ou externes, renouvellement d'un programme / cofinancement...

À noter qu'il est possible de travailler l'évaluation d'un réseau sur des cycles courts (1 an par exemple), mais il faut bien sélectionner les objets d'évaluation en termes de faisabilité, car il est difficile de mesurer les effets sur une période courte. Dans ce cas on s'orientera plutôt vers des approches d'évaluation en continu, comme le suivi-évaluation.



L'exemple du RADSI Nouvelle-Aquitaine, réseau associatif régional de solidarité internationale

L'évaluation au service de la réflexion stratégique

Le RADSI Nouvelle Aquitaine a souhaité mener une réflexion sur un nouveau plan stratégique du réseau dans un contexte de fusion des régions et de questionnement sur son utilité sociale.

Le RADSI Nouvelle Aquitaine s'est emparé des Approches Orientées Changement (AOC, cf. ci-dessous) pour mener cette réflexion.

Il a utilisé les AOC dans une logique de planification et de suivi-évaluation, pour l'élaboration de la vision, des chemins de changement et du dispositif de suivi-évaluation du réseau dans une démarche en 3 étapes :

- *Élaboration collective de la vision stratégique en 2015-2016 ;*
- *Construction d'un dispositif de suivi-évaluation en 2018 ;*
- *Recueil des données de suivi-évaluation et analyse des changements à partir d'octobre 2018.*

2— Les objets de l'évaluation, ce sur quoi elle peut porter

La complexité d'un réseau est à prendre en compte dans son évaluation.

Dans une évaluation de réseau, le champ d'analyse est double : analyser **ce qui fait le réseau** et ce **que fait le réseau**. Différentes **grilles d'analyse** existent pour l'évaluation d'un réseau. Elles portent sur :

CE QUI FAIT RÉSEAU

- **Le fonctionnement** : le membership, les liens, la structure ;
- **La bonne santé du réseau** : la capacité à fonctionner en réseau, à s'engager autour d'objectifs communs, à maintenir l'enthousiasme et à dégager une plus-value du réseau pour ses membres ;
- **L'évolution du réseau** : pérennité ou transformation/mutation.

Une autre grille est proposée par Guy Le Boterf :

- **Le pouvoir faire réseau** : la pertinence du membership et son évolution, la gouvernance et la structure de pouvoir, le pilotage et l'animation, les règles ;
- **Le vouloir faire réseau** : la vision partagée du changement, la plus-value réseau attendue, la vision du rôle de chacun et sa valorisation, la participation, la confiance, la convivialité ;
- **Le savoir-faire réseau** : le langage commun, les outils, communication, infrastructures, la capitalisation et les boucles d'apprentissages.

CE QUE FAIT LE RÉSEAU

- **Les résultats du réseau en termes de mobilisation**, avec un suivi de la participation aux activités par exemple ;
- **Les effets du réseau sur les membres** : renforcement de capacités, coordination, innovation... ;
- **Les effets de l'action individuelle de chaque membre** dans son environnement proche, en lien avec les apports du réseau ;
- **Les effets de l'action collective du réseau** sur l'environnement global (effets du plaidoyer porté par le réseau par exemple).

Mais il n'existe **pas de grille universelle d'évaluation** d'un réseau, elle est à construire dans chaque cas en fonction de ses enjeux propres.



L'exemple du CARI avec le RéSaD (Réseau Sahel Désertification)

Champs de l'évaluation, démarche d'évaluation participative

Le réseau était à la recherche d'une analyse critique constructive portant à la fois sur le réseau et sur le projet (plan d'action 2015-2018), avec à ces 2 niveaux une analyse de la mise en œuvre et des résultats (effet réseau), du dispositif de gouvernance, du membership et de l'animation du réseau ainsi que de la stratégie du projet et du réseau. Les objectifs recherchés étaient d'améliorer le service aux membres et le fonctionnement du réseau, ainsi que la recherche d'une plus grande efficacité dans la planification stratégique notamment au niveau des partenariats.

L'évaluation, qui a été externe et participative, avait également un enjeu de redevabilité dans le cadre du plan d'action 2015-2018 cofinancé par l'AFD.

Le projet et le réseau ont été évalués de façon simultanée en termes d'objets d'évaluation.

Des outils innovants ont été utilisés dans l'évaluation : études de cas (trajectoire) dans chaque pays (pour l'analyse des effets), ateliers autogérés par les membres du réseau sur les recommandations notamment.

La participation des acteurs à l'évaluation a été forte : le comité de pilotage du ReSaD a assuré le pilotage de l'évaluation, les membres des plateformes nationales et les partenaires externes ont été associés à travers des missions de terrain (entretiens, visites, ateliers pays et études de cas), une enquête en ligne et des ateliers autogérés ont été réalisés sur les recommandations de l'évaluation.

Mais **le danger principal dans l'évaluation d'un réseau est de vouloir trop faire**. Il faut **accepter que l'évaluation ne soit pas exhaustive** et faire des choix de questions clés à traiter par rapport aux enjeux

du réseau à un moment donné et aux moyens dont il dispose pour l'évaluation.

Si le **réseau** est bien **structuré** et que sa stratégie est claire, **l'évaluation porte plutôt sur ses effets** à différents niveaux (sur ses membres, ses bénéficiaires finaux...).

Si ce n'est pas encore le cas, l'évaluation porte plutôt **sur le fonctionnement du réseau**, le partage de ses valeurs et de sa mission par ses membres, sa gouvernance...

Par exemple **pour un réseau naissant**, la priorité est **d'évaluer sa construction** (sentiment d'appartenance, liens entre les membres...) plus que ses effets.

3—Appropriation de l'évaluation d'un réseau

DIFFÉRENTS TYPES D'ÉVALUATION POSSIBLES POUR UN RÉSEAU

L'évaluation interne et externe sont des **pratiques complémentaires** qui se justifient face à la complexité des réseaux, il s'agit donc de trouver le bon équilibre.

L'accompagnement externe est parfois utile pour mettre en place ou faire évoluer des outils d'évaluation internes.

Dans une évaluation externe à caractère ponctuel, un regard neutre, distancié, peut permettre de mieux faire ressortir la diversité de points de vue des différents membres.



FESTIVAL
SOLIDARITÉS

L'exemple du Festisol, Festival des Solidarités / CRID

Complémentarité entre évaluations interne et externe

La forme du Festisol implique depuis longtemps des outils assez développés d'évaluation interne des pratiques et des apprentissages. Cependant, les évaluations externes ont à chaque fois apporté des réflexions complémentaires et permis des « points de bascule » dans les orientations stratégiques du réseau.

D'une part, elles venaient confirmer et « prouver » la nécessité des évolutions que l'équipe opérationnelle ou les membres de la gouvernance avaient déjà pressenties et d'autre part, ces évaluations externes ont suggéré des évolutions non pressenties qui ont pu être testées, mûries, et devenir au bout de quelques années des changements majeurs du projet (comme l'expérimentation d'évaluation d'impact ou l'élargissement aux solidarités locales).

Pour **le suivi-évaluation en interne**, il faut avoir à l'esprit quelques points d'attention pour l'ancrer dans la durée :

- **Cibler les changements clés à étudier**, éventuellement d'une année sur l'autre ou avec des changements différents étudiés dans le temps
- **S'accorder** au maximum **sur les temps et les outils existants** dans le réseau ;
- Bien **articuler les rôles de l'équipe technique, de la gouvernance et des membres** dans la conception du dispositif, la collecte de données et leur utilisation ;
- **Prévoir une rétroaction des résultats** du suivi-évaluation à la gouvernance et aux membres, pour qu'ils en perçoivent l'utilité.

Dans l'évaluation d'un réseau, il est important d'**apprécier la représentativité du qualitatif avec du quantitatif**, et de **prendre en compte les typologies des acteurs** du réseau, de croiser les points de vue.

Il est utile de croiser également différents outils d'évaluation : entretiens, ateliers, focus groups, enquêtes en ligne, analyse de la variabilité, cartographie des liens entre acteurs, graphiques permettant de visualiser... L'utilisation d'outils logiciels peut aider pour augmenter la participation et apporter des éléments notamment quantitatifs à l'évaluation.

LE PILOTAGE ET LA PARTICIPATION DES MEMBRES DU RÉSEAU DANS SON ÉVALUATION

Le pilotage peut être assuré par la coordination du réseau mais aussi par un collectif représentatif des membres. Le **comité de pilotage** de l'évaluation est important et doit intégrer les élus du réseau (sur les aspects stratégiques) et la diversité des membres.

La **participation des membres** est un point d'attention dans toutes les évaluations et d'autant plus concernant un réseau par rapport à sa nature.

Elle passe idéalement par **l'implication dès la conception** de l'évaluation d'une diversité de membres.

Elle passe aussi par divers outils, temps, moyens pour **collecter de l'information** dans le cadre de l'évaluation (observation, enquête large, études de cas ciblées, focus groups, entretiens, ateliers d'auto-évaluation...).

Il est important de **faire un retour aux membres du réseau** des premiers résultats de l'évaluation **en cours de processus** pour éveiller l'intérêt et renforcer la participation.

L'exemple du RADSI Nouvelle-Aquitaine, réseau associatif régional de solidarité internationale

Mobilisation interne autour de l'évaluation

[En référence à l'encadré précédent] Pour la 1^{re} étape d'élaboration collective de la vision stratégique, divers acteurs et espaces du réseau ont été mobilisés :

- Une commission « plan triennal » a été créée avec l'équipe technique (3 salariées) et 4 administrateurs, elle initie et propose.
- Le Conseil d'Administration amende et valide.
- L'assemblée générale des membres propose, amende et valide.
- Les partenaires proches contribuent.
- L'équipe technique facilite et anime.

De nombreux temps de concertation ont eu lieu avec des réunions de travail de la commission, des temps statutaires (réunions du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale) et non-statutaires (week-end de rentrée, ateliers décentralisés, séminaire au vert de deux jours, atelier avec les partenaires).

Ce travail a abouti à une vision stratégique partagée.

Pour la deuxième étape de mise en place du dispositif de suivi-évaluation, l'organisation a été plus resserrée car plus technique, avec des réunions de travail d'1/2 à 1 journée de la commission et des temps statutaires :

- Une commission de « suivi » a été formée avec 5 administrateurs, elle initie et propose.
- Le Conseil d'Administration valide.
- L'équipe technique facilite.

Cette démarche d'élaboration de la stratégie et d'un dispositif de suivi-évaluation sur cette base, de façon très participative, a été permise dans un contexte non contraint, en se donnant le temps nécessaire (processus de 3 ans).

LA PLACE DES ACTEURS EXTERNES DANS L'ÉVALUATION D'UN RÉSEAU

Le **dialogue avec les pouvoirs publics et les partenaires privés** est à prévoir et organiser dès le début, avec la participation de ces acteurs à des temps de concertation et éventuellement (selon la nature des relations avec eux) aux comités de pilotage des évaluations de réseau. Il est nécessaire de **repérer en amont les attentes et enjeux** des pouvoirs publics et financeurs privés par rapport à l'évaluation, pour répondre aux questions qu'ils se posent dans le contenu et la forme de l'évaluation.

Quelques **repères pour favoriser l'utilisation d'une évaluation avec les acteurs externes** du réseau :

- Valoriser et communiquer vers l'extérieur notamment auprès des bailleurs en organisant une **restitution** et avec une **synthèse communicante**.
- Il faut **adapter sa communication sur l'évaluation selon les destinataires** (bailleurs, partenaires, mais aussi membres, gouvernance...).
- Une évaluation peut-être l'occasion de **prendre contact avec des partenaires potentiels ou éloignés**.

L'UTILISATION DES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION PAR LE RÉSEAU

L'appropriation et l'utilisation de l'évaluation par le réseau est à prévoir et à organiser **dès le début du processus**.

Dans le processus d'évaluation lui-même, il est nécessaire d'**impliquer les acteurs clés du réseau (en interne et en externe)**, notamment ceux qui seront concernés par l'utilisation de l'évaluation pour l'avenir du réseau.

Cela doit se faire dès la conception de l'évaluation (termes de référence) mais aussi au cours du cheminement de l'évaluation via des **restitutions intermédiaires**.

Les résultats de l'évaluation doivent être partagés et analysés avec les membres.

Ils devront **aider par la suite à la prise de décision** du réseau : valider des orientations, prévoir des évolutions, acter l'arrêt d'activités le cas échéant.

Quelques **repères** pour favoriser l'utilisation d'une évaluation dans un réseau :

- Lier le travail d'évaluation à la projection vers l'avenir et le **pilotage stratégique** du réseau.
- Les livrables ne suffisent pas, il faut prévoir plusieurs **temps collectifs d'appropriation**.



L'exemple du CARI avec le RéSaD (Réseau Sahel Désertification)

Restitution et appropriation

Après l'évaluation, il y a eu des restitutions à différents niveaux : provisoire avec le comité de pilotage du ReSaD (qui pilotait également l'évaluation), finale avec le principal partenaire technique et financier du réseau (préparée en concertation avec les consultants et une participation active du comité de pilotage du ReSaD).

Des livrables variés et adaptés à différents publics ont vu le jour : rapport définitif, document de synthèse de 8 pages, document interne reprenant l'ensemble des données collectées, présentation Powerpoint reprenant les principaux résultats.

L'utilisation des résultats de l'évaluation s'est concrétisée par un numéro spécial de la Lettre du ReSaD (Newsletter électronique diffusée largement), l'écriture de la phase 3 du projet (notamment avec l'ajout d'un objectif spécifique issu de l'évaluation), l'organisation d'une journée thématique au CARI sur l'ingénierie réseau avec les consultants, le F3E, l'équipe technique et les administrateurs. L'implication des acteurs du ReSaD du début à la fin de l'évaluation a été forte : dans la construction de la démarche (termes de référence, note de cadrage et démarche méthodologique), dans le déroulement de l'évaluation : discussion sur les résultats et recommandations (ateliers sur le terrain, ateliers autogérés...).

4— Focus sur les Approches Orientées Changement (AOC) pour l'évaluation d'un réseau

Le F3E a proposé de 2014 à 2018 un **programme d'expérimentation (Prisme)** pour accompagner ses membres et leurs partenaires à tester des méthodes innovantes de planification et de suivi-évaluation des changements liés à leurs actions (28 organisations expérimentatrices dans 10 pays, dont 13 membres du F3E).

Les AOC s'inspirent de méthodologies développées notamment dans le monde anglo-saxon.

Elles sont basées sur une vision positive et dynamique de l'avenir auquel contribuent les actions. L'attention est davantage portée aux changements des acteurs qu'aux actions et à leurs résultats.

Les AOC permettent de réfléchir à la progression d'une situation et ainsi mobiliser les acteurs d'un territoire ou d'un réseau dans une dynamique partagée de co-responsabilité. Les acteurs participant à cette démarche parcourent ensemble plusieurs étapes du processus :

- Analyse du contexte et définition de la vision partagée
- Diagnostic des acteurs en présence par rapport à ce contexte et cette vision
- Élaboration des chemins de changement : hypothèses de voies et d'activités pour aller dans le sens de la vision
- Élaboration des outils de suivi-évaluation (marqueurs de progrès des chemins de changement, outils de collecte et d'analyse des données) : on identifie, à partir des chemins de changement établis collectivement au préalable, les changements qualitatifs les plus significatifs

L'ensemble du processus consiste à prendre en compte les changements progressifs (petits pas) en animant une dynamique collective qui inclut la mise en débat sur l'action à partir des changements observés.

Plusieurs réseaux ont participé à ce programme d'expérimentation. Certains ont choisi une entrée de suivi-évaluation orienté changement par facteurs (par exemple sur la gouvernance du réseau, le sentiment d'appartenance, le développement de ses activités de plaidoyer). D'autres ont choisi une entrée de suivi-évaluation par acteurs (par exemple les administrateurs et administratrices, les membres du réseau, ses partenaires, ses publics cibles).

L'entrée par acteurs semble plus accessible de prime abord pour les réseaux, mais il est possible de mixer les deux approche, et il peut y avoir des évolutions (entrée par les acteurs et glissement vers les facteurs).

Les AOC **semblent adaptées pour appréhender la complexité d'un réseau** en termes de suivi-évaluation :

- Logique de **contribution au changement** plus que d'attribution.
- Analyses des changements de comportement, attitudes, relations entre acteurs, qui deviennent plus précis et plus visibles.
- **Analyses des progrès et de la finalité du réseau**, efforts pour repérer les **effets non prévus**.



L'exemple du Festisol, Festival des Solidarités / CRID

Intérêt des AOC

L'évaluation externe réalisée en 2013 a mis en lumière le besoin de repenser le format et le positionnement de l'événement, mais aussi le besoin d'actualiser sa gouvernance, de renforcer son animation dans une logique de réseau, et le manque d'outils d'évaluation des effets et impacts de l'action.

Une expérimentation donc a été lancée en 2015 : 5 collectifs locaux y ont participé. Il s'agissait d'expérimenter sous la forme de 6 séquences d'une demie journée une méthode « orientée changements » pour définir vision, chemins de changements et indicateurs de suivi, en termes de changements sur le territoire et sur les acteurs.

Ces expérimentations ont révélé l'intérêt de raisonner de cette manière pour évaluer l'impact d'un collectif Festisol local, mais aussi l'intérêt de cette démarche en terme de remobilisation des membres et de prise de recul sur le fonctionnement du collectif pour les améliorer et les rendre plus inclusifs.

Les **Approches Orientées Changement sont adaptables** aux contextes et aux préoccupations de chacun-e, elles peuvent permettre une simplification **des outils d'évaluation**.



L'exemple de l'Union Nationale des Maisons Familiales Rurales (UNMFREO) / Programme mobilité et Erasmus +

Adaptation des AOC et simplification des outils

La démarche de l'UNMFREO et de ses partenaires européens s'est organisée autour d'un journal des changements, sans passer au préalable par la définition d'une vision partagée entre acteurs ni la définition de chemins de changements et de marqueurs de progrès. Cela en lien avec des contraintes de temps et le fait qu'on est ici sur des programmes courts (2 ans), avec des acteurs qui peuvent changer d'une phase sur l'autre.

L'approche a été pragmatique et itérative, la vision partagée s'est construite au fur et à mesure du partage des changements constatés. La collecte de données et les entretiens menés avec les partenaires sur les changements les plus significatifs ont permis de reconstituer a posteriori ce qui s'est passé.

Les acteurs devaient observer des changements et les partager. Des fiches de capitalisation simples ont été produites sur les processus de changement à l'œuvre, selon une approche des changements les plus significatifs observés par les différents partenaires du réseau.

Quelles sont les conditions favorables ?

Les enseignements présentés ici peuvent s'appliquer à l'évaluation menée dans différents cadres opérationnels, réseaux mais également programmes, projets, dispositifs, politiques publiques... Toutefois, un **réseau n'est pas une organisation unique** ni un « simple » projet, **sa spécificité réside dans sa dimension collective**, multi ou pluri-acteurs. Cette spécificité est importante en matière d'évaluation : celle-ci peut être un **levier important d'animation d'un réseau** dans la mesure où les dimensions de participation des acteurs et d'appropriation du processus d'évaluation sont bien anticipées et adressées.

En termes de **finalités**, l'évaluation dans un réseau peut répondre à des enjeux de **redevabilité** vis-à-vis de l'extérieur (financeurs notamment), mais également (surtout) **d'apprentissage collectif** dans le réseau et de **pilotage** (notamment stratégique, mais également opérationnel) de celui-ci.

En termes de **temporalité** de l'évaluation, il faut **prendre en compte le cycle de vie du réseau** pour **cibler les enjeux et les questionnements prioritaires** de son évaluation : l'évaluation est d'autant plus utile qu'elle a lieu à **un moment clé pour le réseau**, au plan stratégique notamment.

En termes de **modes d'évaluation**, **l'évaluation interne** (réalisée par les acteurs du réseau, y compris le suivi-évaluation en continu) et **l'évaluation externe** (réalisée par des consultant-e-s, le plus souvent de façon participative) sont des exercices complémentaires. Le choix entre une forme ou l'autre d'évaluation dépend des outils internes qui existent déjà ou non, des moyens disponibles pour l'évaluation et de l'expérience du réseau pour animer ces réflexions.

Il existe une **tension entre ce qui est faisable/possible et exhaustif/réaliste dans l'évaluation d'un réseau**, avec la tendance classique à **vouloir trop en faire** en termes d'objectifs et d'objets d'évaluation (pour les acteurs du réseau ou pour les consultants). Il est important de **bien cibler** les objectifs, les objets et l'ambition de l'évaluation, par rapport aux enjeux du réseau à un moment donné. Deux options existent sur ce plan :

- On définit tous les objets d'évaluation ou de suivi-évaluation dès le départ et « on atterrit » sur certains aspects prioritaires dans le suivi-évaluation.
- On commence par évaluer quelques items, on les analyse et on ajoute des briques au fur et à mesure.

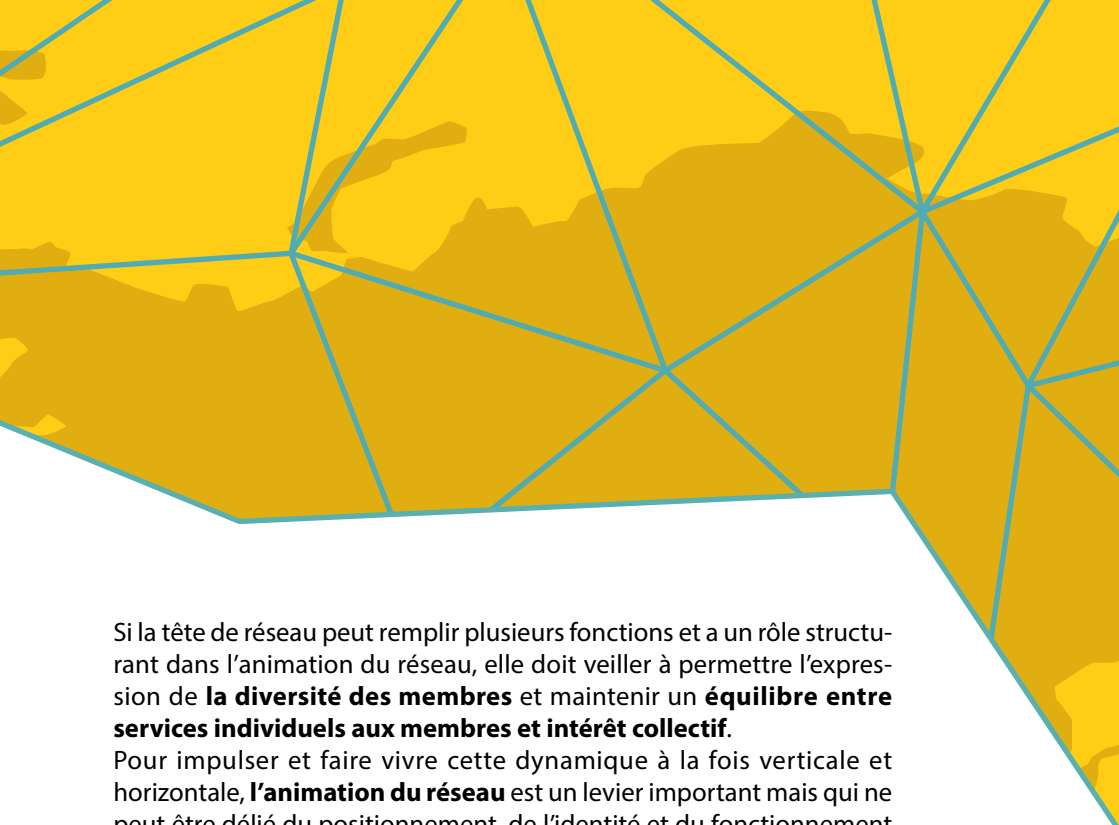
Éléments de conclusion

Ce parcours réalisé en 2018 avec les réseaux, collectifs et plateformes membres du F3E, enrichi d'apports extérieurs de secteurs d'activités hors solidarité internationale, a permis d'aborder la **richesse et la diversité des pratiques sur les quatre thématiques** traitées, mais également un certain nombre de **tendances et d'enjeux partagés** par les différents réseaux concernés. Tentons ici de les mettre en évidence. Un réseau est une **construction sociale** faite de relations interpersonnelles profondément humaines. Un réseau, ce sont des **liens construits entre membres** et organisés pour un ou des objectifs définis collectivement (la plus-value souhaitée du réseau) : le spectre de ces liens varie suivant les objectifs du réseau.

L'histoire commune et le temps passé ensemble sont des leviers de cette construction, le ciment d'une identité commune, d'une confiance et d'un partage de la vision et du projet collectif par les membres du réseau.

Quand un réseau gagne en stabilité et en permanence, notamment grâce à une équipe opérationnelle garante de sa continuité, cette construction passe également par sa capacité à évoluer, à **s'adapter**, son agilité face aux évolutions des contextes interne et externe, du *membership* (nouveaux entrants...), des attentes des membres. Ainsi pour se renforcer vis-à-vis des membres comme de l'extérieur, un réseau doit régulièrement se remettre en question, faire évoluer sa gouvernance, redéfinir ses missions, réfléchir au redéploiement de ses activités.

Le cycle de vie d'un réseau est donc central, marqué par différentes étapes, ouvert au renouvellement de ses membres comme de ses objectifs et de ses modalités d'intervention.



Si la tête de réseau peut remplir plusieurs fonctions et a un rôle structurant dans l'animation du réseau, elle doit veiller à permettre l'expression de **la diversité des membres** et maintenir un **équilibre entre services individuels aux membres et intérêt collectif**.

Pour impulser et faire vivre cette dynamique à la fois verticale et horizontale, **l'animation du réseau** est un levier important mais qui ne peut être délié du positionnement, de l'identité et du fonctionnement du réseau.

Pourtant, **l'utilité du réseau** n'est pas toujours reconnue voire remise en cause, et l'activité de mise en réseau connaît des difficultés pour se faire financer. Le réseau doit donc être capable de valoriser sa plus-value vis-à-vis de ses membres comme de ses partenaires extérieurs. **L'évaluation et le suivi-évaluation** répondent à cet enjeu, tout en allant beaucoup plus loin en permettant au réseau de progresser collectivement dans la qualité du **pilotage stratégique et opérationnel** de ses actions. L'évaluation peut ainsi être un outil **d'accompagnement du changement** dans un réseau, et un levier d'animation de celui-ci.

Les échanges se poursuivront en 2019 pour **approfondir ces questions**, notamment celles de la formalisation de la connaissance et de la valorisation des membres, du cycle de vie d'un réseau et de son utilité sociale. Un séminaire de prospective est également envisagé en 2019, pour anticiper ce que pourrait être un réseau dans les prochaines décennies tant la question de la capacité à se renouveler est cruciale pour un réseau.

ANNEXE 1

Composition du groupe ayant participé au programme en 2018

Afdi	GESCOD
CARI	IECD
CFSI	Partage
CIDR	RADSI Nouvelle Aquitaine
Collectif Haïti de France	Secours Catholique-Caritas France
Etudiants & Développement	Secours Populaire
Festisol (CRID	Solidarité Laïque
FORIM	Starting-Block
France Volontaires	UNMFREO

Une réunion élargie à un **groupe de résonance** s'est tenue le 11 juillet 2018 avec pour but de :

- Partager les réflexions du groupe de référence avec un groupe plus large d'acteurs
- Enrichir les réflexions du groupe de référence par une socialisation et une mise en débat
- Mobiliser éventuellement d'autres acteurs pour une possible seconde phase du programme

ANNEXE 2

Fiches d'expériences de benchmark interne et externe à télécharger



Thématique : Identité et Gouvernance

FICHE N°1 - CARI « Superposition de la gouvernance projet et de la gouvernance réseau »

FICHE N°2 - GESCOD « Construction de l'identité et de la gouvernance d'un réseau dans le cas de la fusion de plusieurs structures préexistantes (RRMA) »

FICHE N°3 - Partage « Quelle identité pour les réseaux régionaux de Partage ? »

FICHE N°4 - Solidarité Laïque « La gouvernance du Programme Concerté Pluri Acteurs Tunisie (PCPA) »



Thématique : Positionnement et Animation

FICHE N°5 - Étudiants & Développement « Outils d'animation présentiels et numériques »

FICHE N°6 - Festisol « Animer la coconstruction du nouveau projet par les membres »

FICHE N°7 - RADSI Nouvelle Aquitaine « Complémentarité tête de réseau / membres »

FICHE N°8 - Réseau SENS (Starting Block) « Comment animer un réseau informel ? »

FICHE N°9 - Secours Populaire « Animation de réseau et Capitalisation des pratiques »



Thématique : Évaluation

FICHE N°10 - Festisol (CRID) « Évaluation externe du projet de la Semaine de la Solidarité Internationale »

FICHE N°11 - Programme CAAC – CFSI « Dispositif de suivi-évaluation à l'intention des membres du réseau et du réseau lui-même »

FICHE N°12 - Solidarité Laïque « Le suivi des changements »



Ce document est mis à disposition selon les termes de la **Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International**.

Vous êtes libres de reproduire, distribuer et communiquer ce document au public. Néanmoins, vous devez respecter les conditions suivantes : vous devez citer le nom de l'auteur original de la manière indiquée par l'auteur ou autrice de l'œuvre ou le titulaire des droits qui vous confère cette autorisation (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'ils ou elles vous soutiennent ou approuvent votre utilisation de l'œuvre) ; vous n'avez pas le droit d'utiliser ce document à des fins commerciales ; vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter ce document. Le texte intégral du contrat est disponible à l'adresse suivante :

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

F3E

32, rue Le Peletier

75009 Paris

www.f3e.asso.fr

ISBN : 978-2-9554034-4-0

Dépôt légal : octobre 2019

Collection **REPÈRES SUR...**



Evaluer • Echanger • Eclairer



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

Comment améliorer le travail en réseau ?

Depuis plusieurs années, les acteurs et actrices de la solidarité internationale travaillent de plus en plus en réseau. Ce choix de mutualiser les ressources et les moyens suppose en retour une amélioration des effets de l'action et du fonctionnement des organisations.

Pour autant, les repères communs, outils et références métiers sont rares et cette plus-value attendue des réseaux est encore peu documentée.

Ce guide vous propose à travers des entrées thématiques des clefs de lecture sur le fonctionnement des réseaux et vous aide à identifier les points d'attention mais aussi les leviers et conditions favorables pour développer un réseau de solidarité internationale.

Chaque thématique (identité et gouvernance, rôles et positionnements, animation, évaluation) est illustrée d'expériences de pratiques concrètes et nous l'espérons inspirantes.

Ce guide est basé sur les apprentissages issus de la communauté de pratiques « Réseaux, collectifs et plateformes membres du F3E » qui a rassemblé 18 organisations tout au long de l'année 2018.



**Retrouvez les fiches expériences
des réseaux membres sur le site
du F3E**

Graphisme :  lesfaire-valoir.com

Avec le
soutien de :

