

# L'Art du Networking

Réseaux Européens pour l'Éducation

Holger Bienzle  
Esther Gelabert  
Wolfgang Jütte  
Katerina Kolyva  
Nick Meyer  
Guy Tilkin

Le partenariat du projet *Euroweaving* est composé de



La publication est un produit de *Euroweaving*, un projet (2005-4873/001-001/S02 81AWC) co-fondé par le programme Socrates de la Commission Européenne.

Le contenu de la publication ne reflète pas la position de la Commission Européenne.



*die Berater*<sup>®</sup>  
Wipplingerstraße 32/24-26  
1010 Wien / Austria  
Tel.: +43 1 532 45 45 - 0  
Fax: +43 1 532 45 45 - 1345  
eu@dieberater.com  
www.dieberater.com



European Cultural Interactions  
Athens, Greece  
www.eurointeractions.com



Landcommanderij Alden-Biesen  
Bilzen, Belgium  
www.alden-biesen.be



NIACE  
Leicester, United Kingdom  
www.niace.org.uk



# L'Art du Networking

**Holger Bienzle**  
**Esther Gelabert**  
**Wolfgang Jütte**  
**Katerina Kolyva**  
**Nick Meyer**  
**Guy Tilkin**

**Réseaux Européens pour l'Education**

L'Art du Networking. Réseaux européens pour l'éducation

Auteurs:

Holger Bienzle, Esther Gelabert, Wolfgang Jütte, Katerina Kolyva, Nick Meyer, Guy Tilkin

Graphique et production:

[www.wordup.at](http://www.wordup.at)

Editeur:

„die Berater“ Unternehmensberatungsgesellschaft mbH

Wipplingerstraße 32 / 24 -26

A-1010 Wien

[www.dieberater.com](http://www.dieberater.com)

© 2007 „die Berater“

Unternehmensberatungsgesellschaft mbH

ISBN 978-3-9502335-2-0

Traduction française de l'édition originale :

The Art of Networking. European Networks in Education

ISBN 978-3-9502335-0-6





„die Berater“ Unternehmensberatungsgesellschaft mbH

# Table des Matières

Introduction .....	5
<b>Chapitre 1: Théorie du réseau .....</b>	<b>9</b>
1. Le réseau – un concept à facettes multiples .....	9
2. Analyser les structures de réseau .....	13
3. Le mode de contrôle et la forme organisationnelle des réseaux .....	16
4. Les avantages majeurs de la participation aux réseaux ...	20
5. Elaboration de la culture de réseau .....	24
6. Références .....	26
<b>Chapitre 2: Réseaux européens pour l'éducation ...</b>	<b>27</b>
1. Pré conditions organisationnelles des réseaux européens pour l'éducation .....	27
2. La mission des réseaux selon les programmes de financement UE .....	29
3. Les points critiques selon les études d'évaluation de programme .....	31
4. Comparaison des réseaux européens avec les projets de coopération transnationaux .....	32
5. Priorités selon les partenaires de réseau .....	35
6. Notre point de vue concernant la mission des réseaux européens pour l'éducation .....	36
<b>Chapitre 3: Etablir et mettre en place un réseau ....</b>	<b>39</b>
1. Les caractéristiques de la phase de mise en place d'un réseau européen .....	39
2. Définir la stratégie du réseau .....	42
3. Décider la typologie du réseau .....	51
4. Sélectionner le coordinateur du réseau .....	55
5. Composer le partenariat du réseau .....	59
6. Le potentiel de la matrice du cadre logique pour la formulation d'un réseau .....	63
7. Leçons à tirer des applications de réseaux précédentes .....	65
<b>Chapitre 4: Manager un réseau .....</b>	<b>67</b>
1. Les défis du management d'un réseau .....	67
2. Gérer la diversité des acteurs dans un réseau .....	69
3. Travailler avec les différences interculturelles au sein d'un réseau .....	72
4. Organiser le réseau en sous-unités et assurer la connectivité des parties .....	75
5. Utiliser le potentiel des nouvelles technologies pour une coopération de réseau .....	83
6. Appliquer une approche de management flexible .....	88
7. Encourager le networking entre acteurs dans le domaine ...	90
8. Concevoir et mettre en pratique les stratégies d'apprentissage actives .....	93
9. Implémenter des activités qui ont un impact dans le domaine .....	99
<b>Chapitre 5: Evaluer un réseau .....</b>	<b>103</b>
1. Le rôle de l'évaluation dans les réseaux européens .....	103
2. Pourquoi? Le but de l'évaluation de réseau .....	105
3. Quoi? Les domaines thématiques de l'évaluation de réseau .....	105
4. Qui? Les acteurs de l'évaluation de réseau .....	107
5. Quand? Le timing de l'évaluation de réseau .....	109
6. Comment? Les instruments de l'évaluation de réseau ....	109
7. Exemples d'indicateurs et d'instruments d'évaluation ....	110
8. Gestion du changement .....	118
<b>Chapitre 6: Rendre un réseau durable .....</b>	<b>119</b>
1. Valorisation dans le contexte des programmes de financement européens .....	119
2. Dissémination: promotion de réseau et diffusion de bonne pratique .....	121
3. Une liste de contrôle pour le planning des activités de dissémination .....	125
4. Durabilité: développer des stratégies pour rendre le réseau durable .....	127
5. Listes de contrôle pour développer des stratégies de durabilité .....	134
6. Conclusion .....	137
<b>Littérature sélectionnée et liens .....</b>	<b>138</b>
<b>Remerciements .....</b>	<b>139</b>

## Légende

Quatre types différents de boîtes bleues ont été accentués dans le texte:

-  Tableau – représentation graphique de certains éléments.
-  Citation – rapport des acteurs de réseaux interviewés ou des extraits de littérature.
-  Outil – forme, instrument, méthode etc. utile pour la planification ou la gestion du réseau.
-  Pratique – action, procédé, technique recommandée par des acteurs de réseaux

## Introduction

Rares sont les domaines d'action éducative où la notion de *réseau* ou de *networking* n'a pas été postulée comme principe guide et compétence clé des praticiens à tous les niveaux de la hiérarchie. Les réseaux et le *networking* sont généralement considérés comme ayant un fort potentiel pour résoudre des problèmes structurels dans l'éducation.

Dans la publication *L'Art du networking* un type particulier de réseau éducatif a été traité : des réseaux européens dans le cadre des programmes de financement UE pour l'éducation et la formation. Elle s'adresse à des professionnels de l'éducation – professeurs, formateurs, développeurs de programme, managers, chercheurs et évaluateurs – qui sont déjà impliqués dans des réseaux ou qui souhaitent l'être dans le futur. Alors que la publication se focalise principalement sur la formation adulte et scolaire et ses mécanismes de financement correspondants dans le Programme d'Apprentissage Continu de la Commission Européenne – Grundtvig et Comenius – nous considérons la majeure partie de son contenu comme pertinente aussi pour d'autres branches du programme – des réseaux pour la formation professionnelle, la formation supérieure et dans les sous-programmes transversaux pour les Langues et l'Information et les Technologies de Communication – et même en partie pour des activités de *networking* dans d'autres domaines comme le développement culturel ou régional.

*L'Art du networking* est le résultat de *Euroweaving*, un projet financé par le programme *Socrates*/programme de *Mesures d'Accompagnement*.

Ce projet a été conçu en s'appuyant sur le fait que les réseaux jouent un rôle prééminent dans la politique européenne d'apprentissage continu. En contraste avec leur importance grandissante, la plupart des acteurs sur le terrain sont d'accord pour dire que les résultats de beaucoup de réseaux financés sont loin d'être à la hauteur des attentes espérées. L'une des raisons pour cela semble être que beaucoup de coordinateurs et partenaires de réseau n'ont pas une idée suffisamment claire du concept de réseau comme structure de coopération spécifique et des activités spécifiques et des processus de management nécessaires pour rendre un réseau réussi.

*L'Art du networking* a été écrit à un moment crucial pour les réseaux au sein des programmes européens de financement pour l'éducation: la transition d'un programme de période 2000-2006 à un programme d'apprentissage continu commençant en 2007. Les auteurs tentent de construire en tirant avantage des expériences provenant des réseaux et faites avec ces derniers et d'apprendre des succès et des échecs avant de s'orienter vers une autre génération de programme. A cette fin, coordinateurs et partenaires des réseaux actuellement financés, et aussi fonctionnaires de la Commission Européenne, directeurs de programme des Agences Nationales et experts

externes ont été contactés afin d'apprendre de leur expérience et de transmettre bonne pratique aux futurs acteurs de réseaux. *L'Art du networking* est dans une large mesure basé sur ce que ces acteurs de réseau nous ont dit, et nous avons tenté de faire entendre leur voix à travers la publication.

Les résultats complets concernant l'étude de réseau conduite par le projet *Euoweaving* peuvent être traités dans un rapport de recherche séparé qui complète cette publication.

De plus, à la demande de la Commission Européenne un document supplémentaire avec des recommandations concernant l'implémentation de réseaux dans un nouveau période de programme a été produit. Ces deux documents, ainsi que des versions de cette publication dans d'autres langues peuvent être téléchargés sur le site du projet [www.euoweaving.com](http://www.euoweaving.com).

Le processus de ramasser d'informations pertinentes et en fait d'écriture de cette publication a été beaucoup plus complexe et exigeant que nous l'imaginions. Nous avons rencontré des visions et des interprétations différentes et parfois même conflictuelles au sujet des réseaux pour l'éducation européens dans une variété de documents de programme, de littérature scientifique et littérature sur le management que nous avons étudié et aussi lors des entretiens avec différents types d'acteurs de réseau. Une variété similaire d'approches et de backgrounds était présente dans notre équipe, à laquelle nous avons apporté nos

expériences en tant que promoteurs de réseau, directeurs de programme, évaluateurs externes et chercheurs.

*Katerina Kolyva et Esther Gelabert (Interactions Culturelles Européennes)* ont travaillé ensemble pendant des années comme experts indépendants pour la Commission Européenne dans différents programmes des domaines de l'éducation, de la culture et de la recherche. Elles ont acquis une très grande expérience dans l'évaluation des réseaux européens.

*Guy Tilkin de la Landcommanderij Alden Biesen* a été coordinateur de nombreux projets et réseaux européens pour l'éducation et la formation. Il a travaillé tout particulièrement dans le domaine de gestion de projets, de l'utilisation des nouvelles technologies dans les projets internationaux, de l'auto évaluation et de la citoyenneté européenne.

*Nick Meyer* a apporté au projet l'expérience de *NIACE*, une grande organisation de réseaux. Il a participé aux activités d'éducation transnationales pendant plusieurs années et à beaucoup de réseaux nationaux au Royaume Uni.

*Holger Bienzle (die Berater)* a acquis de l'expérience avec les réseaux et les projets européens sous les différentes perspectives: en qualité de manager du programme national Grundtvig pour l'Autriche, en qualité d'expert externe et évaluateur pour la Commission européenne et en qualité de manager pour les projets européens dans la recherche et l'éducation.



*Wolfgang Jütte* est professeur pour la Formation Adulte et le Professionnalisme Pédagogique à la *Danube University Krems*. Il a énormément publié sur les analyses des structures coopératives et sur le networking dans la formation adulte.

Ces différents formations se sont répercutés lors d'un débat très intense auquel nous avons participé au sujet des particularités des réseaux européens, sur ce qu'ils sont, sur ce qu'on peut ou (ne) devrait (pas) s'attendre des réseaux, et sur les recommandations appropriées et les outils à transmettre aux acteurs de réseau. Ces discussions ont été animées et extrêmement enrichissantes, et nous ont amené à faire beaucoup de modifications et même à la complète réécriture de quelques chapitres. Nous sommes finalement arrivés à une vision commune des réseaux, une vision à perspectives multiples si on essaye de prendre en compte les nécessités des programmes de financement européens, la capacité organisationnelle des réseaux, les besoins des praticiens et des institutions pour l'éducation, et l'introspection dans les processus relationnels que nous offrent les sciences sociales. Notre hypothèse initiale, que les réseaux européens nécessitent une approche de management très spécifique, différente du management des projets transnationaux, a été clairement confirmée au cours de notre travail. Cette approche spécifique du réseau se répercute dans tous les chapitres de cette publication qui traitent des différents aspects de compréhension et d'implémentation des réseaux.

*Chapitre 1: La Théorie du Réseau* présente une perspective académique sur les réseaux sociaux en général. Il met l'accent sur le fait que les réseaux européens pour l'éducation, comme tous les autres réseaux sociaux, sont des structures pour l'interaction et la coopération entre les acteurs individuels. Pour encourager les relations entre les besoins des acteurs du réseau, donc pour être un point de convergence permanent pour la coordination de réseau.

*Chapitre 2: Les Réseaux Européens pour l'Education* met en contraste la plus large vision des analyses sociales sur le réseau avec l'interprétation plus rigoureusement définie du concept de réseau par les programmes de financement UE. Les caractéristiques structurelles et fonctionnelles des réseaux européens pour l'éducation sont discutées, et finalement la vision des auteurs sur le concept et la mission des réseaux dans les programmes de financement UE est présentée. Cette définition de travail sert donc de point de référence pour les chapitres suivants.

*Chapitre 3: Création d'un Réseau* aborde les questions plus importantes liées à la planification et la phase de préparation d'un réseau. Il n'est pas conçu comme un guide de A à Z pour les applications de réseau réussi, mais il souligne les domaines centraux sélectionnés de la construction de réseau: développement de la stratégie de réseau d'ensemble et son implantation dans le contexte éducationnel, en mettant l'accent sur le réseau dans ces

activités principales, et en sélectionnant des coordinateurs et des partenaires de réseau appropriés. L'approche cadre logique est suggérée comme un outil utile pour la planification d'un réseau.

*Chapitre 4: Management d'un Réseau* décrit huit défis spécifiques du management qui dérivent des caractéristiques structurelles et fonctionnelles d'un réseau. Ils constituent une approche au management du réseau qui se distingue du management ordinaire de projet transnational. Ce chapitre inclue des inputs théoriques, des recommandations et des exemples de meilleure pratique provenant des directeurs de réseaux actuellement financés.

*Chapitre 5: Evaluer un Réseau* essaie de donner une réponse aux questions d'évaluation standard – pourquoi? Quoi? Comment? Quand? Qui? – à partir d'une perspective spécifique au réseau. Des indicateurs pour l'aboutissement des buts et objectifs de réseaux sont introduits et un nombre d'instruments pratiques pour l'évaluation des réseaux est présenté.

*Chapitre 6: Rendre un Réseau Durable* comprend deux points importants : Les activités de promotion et de dissémination – aujourd'hui évoquées comme *valorisation* dans un contexte européen – aident à rendre le réseau visible sur le terrain. La deuxième question est de développer une stratégie pour la continuation du réseau quand le financement UE est arrivé à terme. Les questions clés

liées à la durabilité sont discutées, et à nouveau des outils pratiques et des listes de contrôle sont offerts.

La publication peut être lue de différentes manières: La lire de la première à la dernière page est une possibilité, particulièrement pour les lecteurs qui veulent avoir une vue d'ensemble complète au sujet des questions critiques relatives aux réseaux. D'autres lecteurs préféreront sélectionner des chapitres qui sont particulièrement pertinents par rapport à leur actuel engagement dans les réseaux européens. Nous espérons offrir quelque chose aux deux groupes.

# Chapitre 1: Théorie du réseau

Au premier abord, il peut paraître inhabituel qu'une publication orientée vers la pratique sur le développement et l'application de réseaux dans les programmes de financement européens commence par un chapitre sur la théorie. Mais ceci est justifié, puisque l'analyse du réseau social invite à une introspection valable du réseau en tant qu'organisme social. Surtout, les réseaux européens dans l'éducation ne sont pas principalement des créations artificielles, nées et élevées *in vitro* à travers un programme de financement, mais une structure coopérative initiée et développée par des gens. Ce message central des sciences sociales pourrait donc être une introduction appropriée pour cette publication.

## 1. Le réseau – un concept à facettes multiples

### 1.1. Le terme réseau et son évolution

Concernant les termes réseau et networking, la nature extrêmement complexe de la terminologie est une question qui facilement met en difficulté le lecteur occasionnel. Le langage des réseaux est comparable à une jungle

dans laquelle de plus en plus d'arbres sont plantés. Plus on s'approche de cette jungle de réseaux, plus on se retrouve confronté à un grand nombre de références diverses, définitions et emphases. Le concept de *réseau* s'applique à toutes les disciplines des sciences sociales. Chacun(e) plante son arbre dans la jungle de la terminologie. Au sein du processus, il devient clair que le terme de *réseau* a sa propre histoire et comprend différentes disciplines.

Bien que dans cette publication nous partageons une action et une perspective orientée vers la structure, nous considérons tout de même important d'avoir une vision théorique afin de clarifier des concepts et d'éviter une perspective trop simpliste. Chaque réseau est en effet unique et doit être développé et géré de manière singulière.

Les structures réticulaires (i.e. de type réseau) apparaissent comme une caractéristique typique des sociétés modernes et sont de plus en plus organisées sous forme de réseaux horizontaux et ouverts. C'est pour cette raison que l'expression *société de réseau* (Castells 1996) a été inventée. Les réseaux dépeignent la différenciation grandissante et la division du travail concernant des aspects de société particuliers et le besoin qui en résulte pour la coordination. Les organisations bureaucratiques classiques sont remplacées par des nouvelles formes organisationnelles qui exigent des mécanismes de management et de coordination différents, et qui vont au-delà des hiérarchies et du marché.

Actuellement, le concept de *réseau* subit une modification terminologique. Les multiples nuances subtiles sur sa signification et les différentes connotations sémantiques du terme se réfèrent à son caractère métaphorique, qui contribue aussi à sa dissémination. Le terme de *réseau* prend son origine dans le domaine des sciences technico-naturelles. Son attribution à l'infrastructure de trafic comme le *net*, comme le réseau ferroviaire et le réseau routier en est une indication. Les technologies d'information et de communication modernes comme Internet, le *réseau des réseaux*, promeuvent de manière importante l'image du réseau. Ces réseaux techniques peuvent être mis en contraste avec des réseaux sociaux. Ainsi, nous obtenons une image d'une structure entrecroisée ou d'un système de liens sociaux entre acteurs, personnes et organisations. Le mélange d'information, de réseaux techniques et sociaux est aussi une réalité en développement. *L'humanisation du réseau* est mentionné plus loin dans le développement World Wide Web. L'expression *Software Social* est appropriée pour des applications telles que support de communication, interaction et coopération. Parmi celles-ci, les weblogs par exemple, un genre de journal en ligne, et aussi wikis, des sites Internet dont le contenu peut être modifié et enrichi par chaque visiteur.

## 1.2 Réseaux inter-organisationnels et sociaux personnels

Les réseaux institutionnels dans le domaine de l'éducation sont souvent un type d'interaction à l'intérieur de réseaux *inter-organisation-*


*nels*, on entend par là une coopération spécifique de plusieurs organisations conçues pour couvrir une longue période de temps afin d'atteindre des objectifs stipulés et obtenir une valeur ajoutée pour les participants individuels (Wohlfahrt 2002, p. 39).

Bien que la compréhension du concept de réseau soit variée, en particulier en tant que zone sans hiérarchie et en tant que zone communicative de liens croisés et horizontaux, la forme organisationnelle indépendante du réseau est expérimentée comme une attribution positive.

Par conséquent, la notion d'institutions atomisées est remplacée par un réseau d'acteurs autonomes mais interdépendants qui sont concentrés sur le bien commun.

Les réseaux apparaissent comme fonctionnels car ils respectent l'indépendance des institutions et constituent tout de même un système. Dans le débat, les réseaux expérimentent des avantages positifs particulièrement en tant que troisième type de *mécanisme régulateur*. *Ni les statuts monétaires, ni les statuts hiérarchiques mais des conditions contextuelles comme la confiance, la reconnaissance et les intérêts communs soutiennent les réseaux [...] Ils dépendent de liens de communication qui ne se désintègrent pas à cause de considérations de financement ou de pouvoir.* (Faulstich/Vespermann/Zeuner 2001, p. 14).

Les réseaux représentent des intentions communes, l'orientation humaine, le principe d'indépendance et de participation volontaire tout comme le principe d'échange.



Les réseaux personnels sont une réponse organisationnelle à la complexité des besoins des professionnels pédagogiques. Créer des réseaux personnels n'est pas seulement utile pour résoudre les problèmes individuels, mais aussi pour compenser des déficits institutionnels. Des ressources institutionnelles précaires ou manquantes sont remplacées par des relations personnelles.

Des réseaux personnels liés à un groupe professionnel spécifique sont aussi très importants. Dans ce dernier cas, les experts rendent la connaissance technique accessible aux uns et aux autres. Ils favorisent le transfert du savoir-faire et les progrès dans le processus décisionnel et de responsabilité. C'est ainsi que cela fonctionne, par exemple, dans le contexte scolaire au sein du réseau des professeurs un réseau d'échange et de formation avancée pour la transmission du savoir. Les réseaux peuvent donc être vus comme la base d'une communauté professionnelle. Un des problèmes dans le domaine de l'éducation est qu'un élément pourrait ne pas être informé des domaines contigus. La perception isolée d'une propre institution doit pourtant être surmontée en faveur d'une approche plus professionnelle, centrée sur une solution fonctionnelle des problèmes. Une structure qui favorise une vision au-delà du domaine institutionnel de travail ou des confins professionnels est la forme organisationnelle à liaisons transversales du réseau. Cela crée des opportunités pour la coopération intra-disciplinaire et interdisciplinaire et renforce les liens professionnels.

Ici, les réseaux ont une fonction de socialisation.

### 1.3. L'analyse du réseau

L'analyse de réseau décrit l'examen systématique, scientifique des réseaux à un niveau abstrait dans le but de révéler ses caractéristiques spécifiques, ses conditions, *modus operandi*, potentiels et avantages.

La base de l'analyse de réseau est un examen des relations. Elle se concentre sur des liens et interactions entre un nombre spécifique d'éléments et d'acteurs. Dans sa théorie de l'*embeddedness*, le sociologue américain Mark Granovetter (1985) insiste sur comment l'action se reflète dans les liens sociaux. Pour conserver un suivi des actions d'une orientation instrumentale, l'incorporation des acteurs dans une structure sociale est à considérer. Ceci se réfère au fait qu'*être implanté* à travers des liens personnels est préférable à l'incorporation structurelle des institutions. Les liens sociaux directs et indirects révèlent des opportunités ou sont des obstacles à l'action concertée de l'acteur. Ceci a des conséquences substantielles pour l'action coopérative. La coopération ne dépend pas seulement de la *bonne volonté* individuelle des acteurs atomisés mais aussi du placement de l'action dans le système des relations. La coopération comme processus social ne peut être ni attribuée à des caractéristiques personnelles ni au seul contexte structurel. Au contraire, elle définit les actions au sein d'un système social inter-dépendant.

L'analyse de réseau, est plus qu'un instrument ouvert. Une fois l'espace disponible fourni, les concepts de cette méthode peuvent être présentés ici seulement partiellement, étant donné sa complexité.

Pour une description et une analyse des réseaux sociaux, trois groupes de caractéristiques (relationnelles, fonctionnelles et structurales) sont différenciés (cf. Schenk 1995, p. 97 ff.).

Les qualités des liens et des engagements sont incluses dans les *caractéristiques relationnelles*, parmi celles-ci :

- leur réciprocité,
- la diversité de contenu des liens (multiple ou simple),
- leur homogénéité et hétérogénéité,
- les engagements forts et faibles,
- les liens précédents et actuels,
- leur intensité (fréquence de contact),
- leur durée (stabilité) et fréquence,
- l'accès à des opportunités ayant un rapport avec les liens,
- les chaînes de communication,
- les liens de rôles différents.

Des questions concernant le contenu des liens sont abordées dans l'examen des *caractéristiques fonctionnelles*. Par exemple :

- l'échange des ressources,
- le rôle de la communication
- la réduction du « job relief »
- la nature du soutien,
- l'aide disponible,
- l'assistance,
- l'orientation vers la valeur et les normes.

Surtout, l'analyse structurelle du réseau s'intéresse à la morphologie (design) de réseau de liens. Dans ce processus, des questions sur les paramètres de la structure centrale, comme la taille, la densité, et le regroupement sont soulevés :

*... les questions sont toujours orientées vers la structure du réseau: Qui peut atteindre qui directement ou indirectement? La densité du réseau? Y-a-t-il des domaines de densité, cercles fermés, ponts, centres, acteurs isolés ou périphériques? (...) Est-ce que les structures partielles se superposent? Est-ce que les cercles sociaux s'entrecroisent? Le facteur décisif est toujours l'existence de liens directs ou indirects, leur type et le modèle qu'ils forment.* (Ziegler 1987, p. 342)

Dans l'analyse de réseau, un effort est fourni pour visualiser la structure des données. Aujourd'hui, des améliorations dans l'élaboration des données rendent de nouvelles options disponibles pour la présentation de structures sociales complexes. Ces améliorations aident à l'exploration de corrélations structurelles et à la réussite de la communication de ces constatations. La plupart de ces méthodes sont pourtant très complexes et nécessitent une base de données compréhensible. Nous sommes en grande partie dépendants du support d'experts et de programmes de logiciels spéciaux. Mais des formes plus simples de la visualisation des liens pourraient aussi aider à prendre conscience des propres réseaux et de leur structure. Le fait qu'ils permettent aux acteurs sur le terrain de visualiser leurs pro-



pres opportunités d'interaction fait partie du côté communicatif de la visualisation. L'accumulation de données qui contribue à une représentation visuelle rend les liens visibles qui autrement sont invisibles. Le réseau peut être tracé et analysé – suivant des modèles plus objectifs de ceux provenant de reconstructions personnelles – tel un plan. Les expériences et les attentes sont la mémoire sociale du système et ainsi sources d'information significatives.

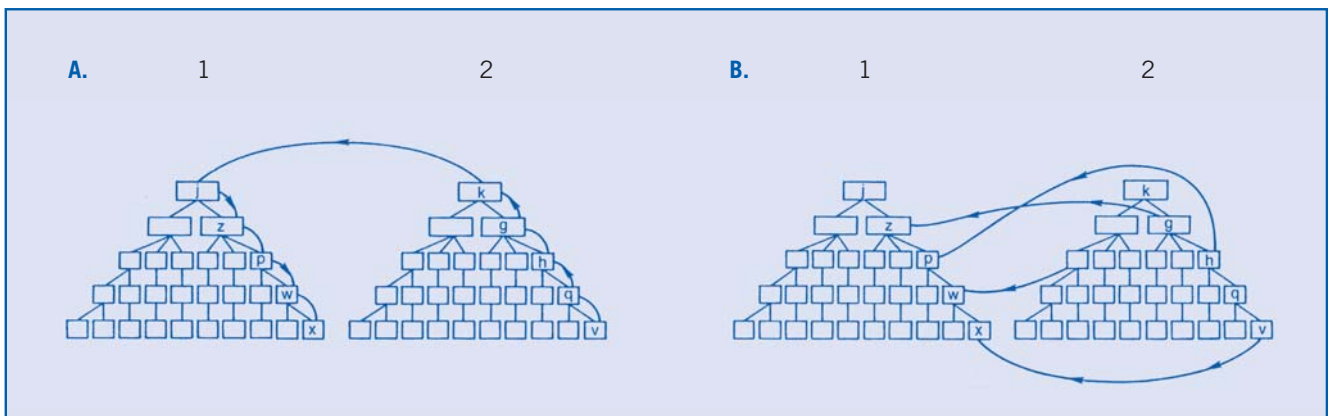
## 2. Analyser les structures de réseau

### 2.1. Structures de réseau formelles et informelles

La perspective relationnelle est particulièrement soulignée dans l'analyse sociale de réseau. Un réseau social peut être défini comme une structure d'unité de relation sociale et les liens entre ces unités. Ces relations sociales seront examinées maintenant.

En plus et au-dessous des structures évidemment visibles, organisationnelles et coopératives, il y a la réalité souvent dissimulée des liens entrecroisés et des interactions des acteurs de façon informelle. Ils peuvent être vus comme des réseaux sociaux latents. Ces liens ont différents degrés de caractère de formalisation. Dans le processus, les deux termes formel-informel représentent le pôle de différentes formes de formation de structure. Dans les relations de travail, les gens entretiennent d'abord des liens formalisés. Ici, la corrélation fonctionnelle est prédominante et les rôles sont initialement caractérisés par des déterminants légaux et mandatés en une forme organisationnelle. D'autre part, au sein d'une organisation volontaire les interactions sont caractérisées par des liens moins formels. En contraste avec les structures formelles les liens informels dépendent des personnes.

#### Liens formels et informels



Source: Chisholm 1999, p. 34.

Le docteur en science politique Donald Chisholm (1989), dans l'examen des structures informelles entre structures multi-organisationnelles – conduite avec différentes entreprises de circulation dans la zone de San Francisco a découvert combien les canaux informels peuvent être un instrument de coordination efficace. En opposition aux chaînes formelles officielles qui sont souvent hiérarchiques et indirectes et donc lentes (voir illustration 12, A), les routes informelles entre les organisations sont directes et donc brèves (voir illustration 12, B).

La différenciation entre action formelle et informelle, qui d'un point de vue analytique est importante, est souvent moins significative pour les personnes ayant un rôle professionnel. Ces deux actions résultent être étroitement liées. Les actions formelles et informelles se produisent la plupart du temps simultanément. Initialement les liens formels sont enrichis à travers des connaissances personnelles grandissantes et des contacts informels. Vu d'une perspective temporelle ils peuvent être considérés comme un continuum. Les caractéristiques combinées de formalité et d'informalité dans le travail de routine est ce qui définit la relation de travail.

## 2.2. Liens forts et faibles

On note une différence nette entre liens forts et faibles dans la recherche de réseau. Cette différenciation élémentaire se base principalement sur l'analyse de Mark Granovetter (1973, 1974). Les liens peuvent être com-

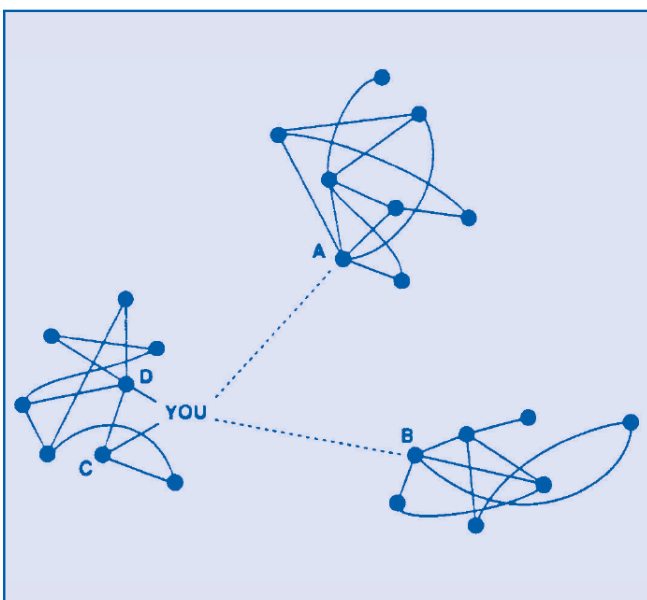
mandés sur une dimension selon leur force. Dans le processus ils requièrent une dépense temporelle, une intensité émotionnelle, une intimité et une assistance alternante (*liens forts*) si les liens sont permanents, émotionnellement contraignants et basés sur la réciprocité des liens amicaux qui ont un caractère persistant exceptionnel. Ils assument souvent une fonction de soutien. Les liens faibles sont de loin moins intenses et réciproques que quand ils sont maintenus e.g. avec des connaissances, et ont pour fonction de recueillir des informations et « job relief ». Dans une étude sur la recherche d'emploi (1974), Granovetter a découvert qu'un grand nombre d'emploi était offert sur la base de contacts informels. Il a noté que la majorité des chercheurs d'emploi changeant de métier obtenaient des informations les conduisant à leur nouveau métier à travers des liens faibles avec connaissances et non pas à travers des liens forts comme des amis. Ces résultats confirment la thèse de la *force des liens faibles*. Surtout, c'est la fonction construction-pont qui fait la force des réseaux faibles (voir Jansen 1999 p. 100 f). Ils lient des îles et des cercles sociaux ; des nouvelles informations coulent dans un seul bassin à travers eux. Les liens forts sont souvent des liens redondants. Plus le lien entre deux personnes est fort, e.g. s'ils sont amis, plus il est probable qu'ils partagent le plaisir. En parlant en terme de réseau spécifique, ce sont des liens redondants. Les avantages en terme d'informations ne naissent pas à travers des liens redondant., Par conséquent, ce sont notamment plus les



liens faibles tels que les définit Granovetter, qui lient les groupes partiels et à travers lesquels de nouvelles informations hétérogènes s'écoulent intensivement. Les avantages des liens non-redondants résultent des avantages obtenus par l'information partagée; Ils sont une aide dans le processus pour surmonter une orientation interne excessivement forte. Au contraire les relations internes forment des liens forts et se concentrent sur elles-mêmes. Les horizons se diversifient en réseaux hétérogènes et diversifiés. A travers la diffusion peu sélective d'information, ils sont évidemment assez capables de promouvoir l'innovation. La table ci-dessous montre les connections faibles entre les différents groupes partiels congestionnés. Les acteurs connectés les uns aux autres représentent donc des ponts de communication.



La fonction de construction de pont des liens faibles



Source: Burt 1992, p. 27,  
source: Jansen 1999, p. 179.

La théorie des *brèches structurelles* a été développée notamment par Burt (1992) et contribue aussi à la signification des liens faibles. Cette approche met l'accent sur comment les acteurs développent un pouvoir à travers leur position stratégique au sein du réseau. Cela se vérifie pour l'acteur placé dans le point charnière (*you* dans la table ci-dessus), qui relie les brèches structurelles dans l'ensemble du réseau. Selon Burt, les acteurs qui n'ont pas plusieurs liens non-redondants sont considérés comme plus indépendants et plus actifs. Les avantages dérivent principalement de leur position dans le flux d'information:

*Les acteurs impliqués dans la liaison des brèches structurelles obtiennent une masse d'informations non-redondante à travers leurs contacts indirects, plus vite que les autres. De plus, l'information les concernant est communiquée au sein du réseau et atteint plusieurs autres acteurs qui ne sont pas directement liés avec eux. Ici aussi, les opportunités sont révélées. L'acteur est présent dans le processus de recherche de beaucoup d'autres acteurs, si nécessaire il est approché par eux et ainsi il devient conscient des nouvelles opportunités* (Jansen 1999, p. 180)

Ces expériences devraient aussi être prises en considération dans la dissémination d'activités de réseau, qui sera traitée dans le chapitre 6 de cette publication.

### 2.3. Les liens multiples ou réseaux de liens multidimensionnels

Les liens entre les acteurs sont complexes et sont composés de multiples couches. Ils sont capables de fournir plusieurs ressources. La complexité des liens est décrite dans la terminologie analytique de réseau comme multiplexé. Ainsi, les liens, sont utiles pour

- l'échange d'information,
- l'acquisition de ressources matérielles,
- la mobilisation politique,
- l'exercice du pouvoir,
- la solidarité,
- le benchmarking
- le soutien,
- l'assistance personnelle dans les situations de crises professionnelles.

Etant donné la complexité des liens sociaux les réseaux multidimensionnels doivent être clairement délimités. De cette façon, une différenciation contextuelle peut se faire entre liens d'information, liens d'échange, liens de

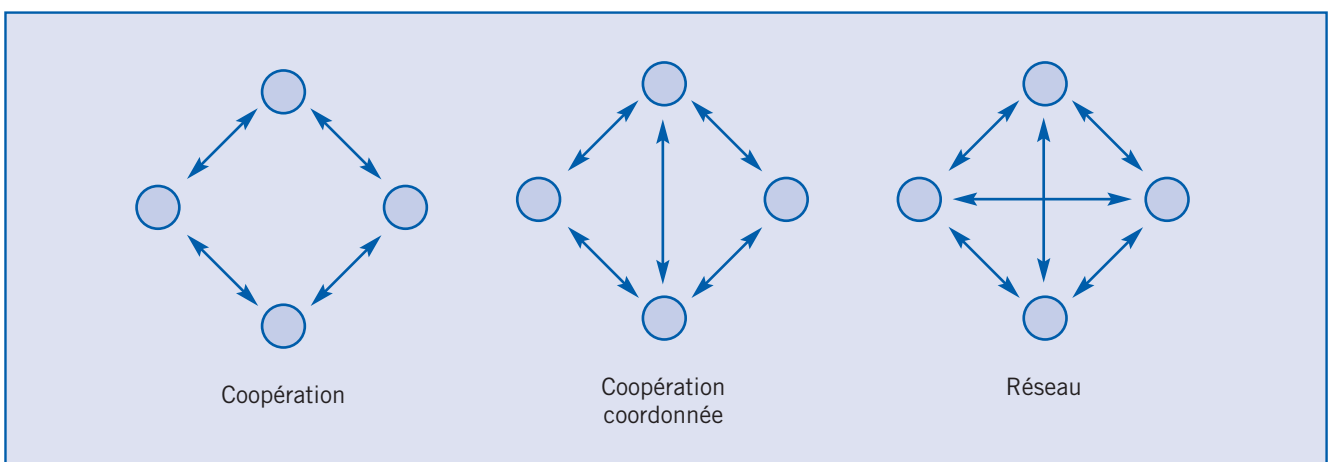
pouvoir, liens de soutien, liens d'amitié etc. Beaucoup d'exemples peuvent être montrés dans l'exécution d'activités de réseau européennes. Il a déjà été mentionné combien les liens formels sont complétés par les liens informels. Plus une connexion contient des formes de liens, plus cela devient multiplexe. Les liens multiplexes sont des liens de soutien, volontaires et personnels et sont considéré comme stable et uniplex. Les réseaux promeuvent la tendance des liens multiplex.

## 3. Le mode de contrôle et la forme organisationnelle des réseaux

### 3.1. Coopération, coordination et le réseau: une présentation idéale-typique

Avant d'aborder la question comment les réseaux peuvent-ils être *managés*, il est nécessaire de traiter les différents mécanismes de direction ou des modes de contrôle des réseaux sous une perspective théorique. Alors que la coopération représente des liens

#### Coopération, coordination de coopération, réseau



Source: Dietz 1999, p. 211f.

de travail entre les acteurs individuels, la coordination peut être entendue comme le réglage minutieux ou l'alignement ciblé des acteurs. L'élément spécial des réseaux ou nets de ce point de vue, est le fait qu'un nombre d'acteurs autonomes soient tous liés les uns aux autres à travers des liens spécifiques et forment un système dans son ensemble. Pareillement, ils forment une structure horizontale, hétérarchicale sans centres. Alors que *coopération* se réfère à des liens de travail d'organisations individuelles, *réseau se réfère au très grand nombre de partenaires coopérants*.

Pourtant, il n'y a pas de distinction suffisante dans la différenciation des termes *coopération* et *réseau*; ils sont occasionnellement considérés comme interchangeables et utilisés comme synonymes, bien qu'en pratique le concept de réseaux soit de loin beaucoup plus complexe et d'aucune manière tranchant. Les formes de coopération de type-réseau n'excluent pas nécessairement ou remplacent généralement le contrôle hiérarchique. Les réseaux sont de plus en plus organisés en accord avec des modèles hybrides. Cela signifie que différents modèles de contrôle comme la hiérarchie et l'hétérarchie naissent cote à cote et sont capables de s'emboîter.

### 3.2. Différentes formes organisationnelles de réseaux

Un critère central qui caractérise un réseau est la nature de ses relations, qui alternativement dépend des ressources échangées comme question de priorité.

Une différenciation peut aussi être faite entre

- Réseau d'échange
- Réseau de soutien
- Réseau de représentation / lobbying
- Réseau orienté vers le résultat



Critères de la structuration organisationnelle des réseaux

Dimension	Niveau d'organisation
Sujet-spécificité	Bas – haut
Modération	Constant – variable
Volontarisme	Bas – haut
Hiérarchie	Hiérarchique – plutôt coopératif
Durée	Permanent – occasionnel
Intervalles des réunions	Discontinu – continu
Taille (nombre de réunions)	Petit – grand
Division du travail	Bas – fort
Exclusivité	accès-bas-niveau – accès limité
Formalisation	Haut – bas
Hétérogénéité	Homogène – hétérogène
Portée (spatiale)	Local – international

- Réseau orienté vers le processus

Les réseaux assument différentes formes organisationnelles qui sont fonctionnelles selon leur contexte. Les différentes formes de networking qui vont des associations informelles aux associations de type club naissent. Comme on peut voir dans l'illustration suivante, les réseaux peuvent être décrits par leurs caractéristiques distinctives et analysés sur la base de leurs dimensions centrales. Par exemple, des facteurs comme la fréquence de participation, le degré de formalisation, les structures de décision (sessions jointes, modération etc.), les nombres et l'hétérogénéité de membres participants, l'ouverture ou l'exclusivité d'accès, l'échelle géographique (e.g. travail au niveau communal ou international), qui peut être présentée différemment selon si le réseau et le contexte servent tous deux d'éléments de classification.

### 3.3. Management de réseau – élaboration des dilemmes

Quatre fonctions de réseau peuvent être identifiées comme suit (Sydow 1999, p. 295 f):

- *Sélection*: La question de la sélection est associée aux partenaires du réseau et aux participants à un événement: Qui devrait participer est une question centrale qui devrait être résolue en temps voulu.
- *Attribution*: L'attribution des devoirs et des ressources, la distribution de la responsabilité aux partenaires clé.
- *Régulation*: La coopération dans le réseau facilite le développement et la mise en vigueur des règles entre les organisations,

et:

- *Evaluation* comprend tout le réseau ou des règles de coopération sélectionnées.

Les réseaux sont dépendants des *circuits de réaction*:

Sydow (1999) a identifié huit facteurs de stress, qui demandent une régulation dans les processus de networking et qui pourraient aussi entraver la coopération de réseau.

#### **Diversité – Entité unique:**

Comment un équilibre peut être altéré entre la diversité des acteurs impliqués et leur intégration dans une entité unique.

#### **Flexibilité – Spécificité:**

Combien le réseau est-il flexible et comment a-t-il été spécifiquement projeté par rapport à ses objectifs fixes et son identité?

#### **Autonomie – Dépendance:**

Jusqu'à quel point l'autonomie est-elle possible et en quoi consiste-t-elle? Quelle dépendance y a-t-il et que comprend t-elle?

#### **Confiance – Contrôle:**

Quelle dose de confiance et quelle confiance y a-t-il? Qu'est ce qui est réglé à travers les mécanismes de contrôle et comment?

#### **Coopération – Compétition:**

Quels rôles la coopération et la compétition jouent-elles? Comment les liens entre coopération et compétition sont-ils appliqués?

#### **Stabilité – Fragilité:**

Quels rôles la stabilité et la fragilité jouent-elles? Comment se manifestent-ils et quels sont les mécanismes régulateurs?

#### **Formalité – Informalité:**

Comment les liens entre formalité et informalité sont-ils gérés? Quelle relation entretiennent-ils?

### **Economie – Gouvernance:**

Quels sont les liens entre les dispositions fonctionnelles et administratives – de quelle manière les modèles d’administration sont-ils établis?

En tant que qualités de réseaux spécifiques, ces taux de stress ne peuvent pas être résolus mais sont structurellement implantés (dilemme de structure); ils peuvent, par contre, être gérés et équilibrés de manière productive.

La réalisation des résultats prévus est une des tâches majeures du management d’un réseau dans l’articulation de ce dilemme. Par conséquent, les directives d’actions de management de réseau sont:

- obtenir un équilibre de compétence et responsabilité,
- augmenter les expériences communes et les succès,
- création d’ordre à partir du désordre,
- gérer des conflits,
- veiller à ce que les attentes mutuelles soient transparentes,
- obtenir des liens en dehors du réseau.

(Baitsch/Müller 2001)

L’aboutissement à un résultat approprié est une des tâches majeures de modération de réseau dans l’articulation de ce dilemme. D’après cela, les directives d’action sont (Baitsch/Müller 2001, p. v):

- obtenir un équilibre de compétence et de

responsabilité,

- augmenter les expériences communes et les succès,
- création d’ordre à partir du désordre,
- gérer des conflits,
- veiller à ce que les attentes mutuelles soient transparentes,
- obtenir des liens en dehors du réseau.

Nous considérons les huit taux de stress listés ci-dessus comme centraux. Ils sont aussi appropriés pour être utilisés comme critères d’évaluation dans l’évaluation des réseaux (cf. Chapitre 5 de cette publication).

### **3.4. La confiance comme facteur important**

Plus comme un phénomène de justesse et d’appréciation de valeur, la confiance concerne des facteurs doux qui sont significatifs dans les développements de liens réciproques et durables. L’action coopérative est toujours un risque car les actions d’un groupe de confiance sont souvent ouvertes et non protégées. Dans une action basée sur la confiance, on compte sur le fait que par exemple l’autre partie maintiendra les accords. Ici, la confiance aide au remplacement du contrôle. Les formes spécifiques de coopération, en particulier en relation avec un dilemme social exigent que la confiance devienne nécessaire. Selon Niklas Luhmann (1973), de manière générale, par confiance, on peut entendre réduction de complexité. De plus, la confiance est importante pour atteindre ses objectifs.

*La confiance est l’attente d’une satisfaction future, qui devient la raison d’une conduite*

*stipulée* (Luhmann 1973)

La confiance n'est pourtant pas seulement un préalable pour des liens coopératifs mais peut être aussi construite et modelée, e.g. à travers des processus justes (mesures de construction de confiance). Ceci est également décrit comme *confiance basée sur les règles*. Ceci peut être différencié de la *confiance basée sur l'histoire* – confiance basée sur les expériences précédentes – et de *confiance basée sur la catégorie* – confiance basée sur l'affiliation sociale, culturelle ou organisationnelle conjointe (*Nous du Centre d'Education pour les Adultes*).

## 4. Les avantages majeurs de la participation aux réseaux

### 4.1. Travailler en réseau comme attitude professionnelle élémentaire

Bien que l'accent de cette publication soit sur les réseaux dans les programmes de financement européens qui sont censés définir les objectifs précis et suivre un plan de travail rigide, il est aussi nécessaire de s'attarder sur les avantages considérables des réseaux. Ces avantages considérables devraient aussi être pris en considération dans le développement des réseaux et dans le processus continu d'auto-réflexion car ils ont une valeur considérable pour les acteurs de réseau et sont une pré-condition pour la création de situations gagnant/gagnant.

D'un point de vue professionnel-théorique, par networking on peut entendre processus de construction de liens par des personnes et des

groupes et comme une attitude fondamentale de base d'action professionnelle: *Travailler en réseau est une attitude qualitative qui ne comporte pas seulement une coopération 'relative au produit', mais l'établissement d'un processus communicatif de compréhension des impacts de longue durée chez le personnel.* (Jungk 1994, p. 61)

Parallèlement, ceci est une référence à large spectre du terme networking. La création d'une forme d'organisation spécifique, à savoir d'un réseau, tout comme l'orientation particulièrement qualitative dans le développement de structures coopératives et de liens peuvent être décrites comme networking.

### 4.2. Relations comme capital social

La théorie de capital social comme profilé par des sociologues comme Pierre Bourdieu, James S. Coleman ou Robert D. Putnam. Le *Capital social* est un concept multidimensionnel. De manière générale, il nous indique que des liens spécifiques, il peut résulter des avantages pour les acteurs. Pierre Bourdieu à décrypter de manière impressionnante le caractère spécial de cette forme de capital, comme opposé au capital économique et culturel. Le capital social constitue les liens qui peuvent être récupérés. Il est dans un premier temps non- matériel et symbolique. A partir du moment où les formes de capital sont convertibles par principe, le capital social peut être converti au capital économique. Bourdieu définit le capital social comme un réseau de liens, qui naît surtout comme le résultat final de décisions d'investissement à

long terme. Dans le processus, les liens coïncidents sont convertis en liens permanents avec un certain degré de caractère d'engagement. Le développement d'un capital social comme investissement dans les liens, se fixe pour objectif un impact à moyen ou long terme: (...) *le réseau de liens est le produit de stratégies d'investissement individuelles ou collectives qui sont consciemment ou inconsciemment établies pour la création et le soutien de tels liens sociaux (tôt ou tard) en tant qu'avantages directs promis.* (Bourdieu 1983, p. 192)

James S Coleman a intégré le terme de capital social dans son modèle d'action théorique. Selon lui, le capital social n'est pas une personne mais un lien ou une structure propre. Il est lié aux structures de réseaux, il est développé par elles et il se désintègre également à travers leurs changements. En même temps, Coleman met l'accent sur le fait que le capital social qui est inhérent dans les structures de réseaux est productif seulement pour des cibles spécifiques et est spécifique au contexte, i.e.: il démontre être largement sans effet dans un autre contexte, alors que les liens constituent un capital dans un contexte spécifique.

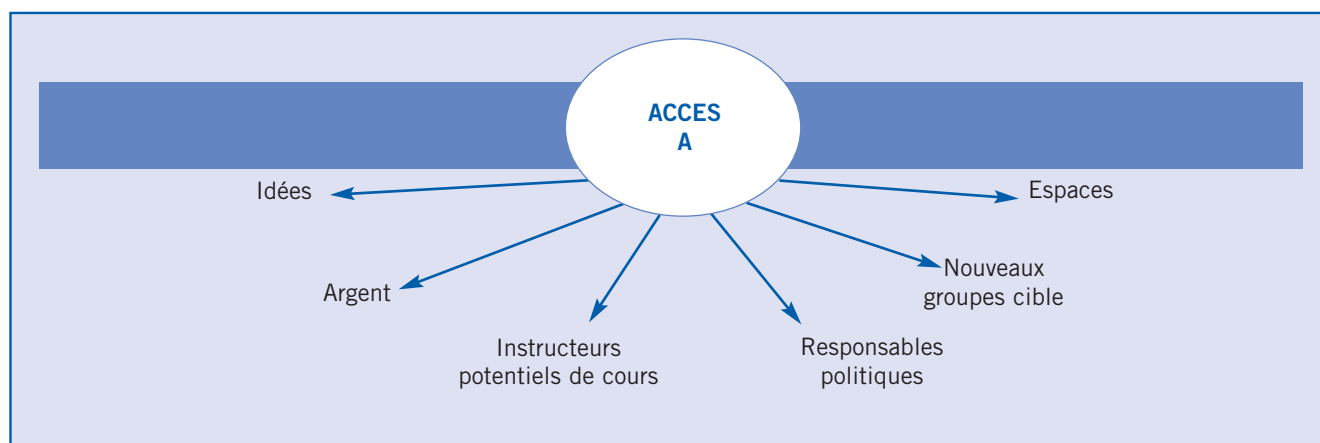
De plus, il y a une théorie qui associe les opportunités d'action à travers le capital social, moins aux individus qu'aux actifs sociétaires de l'entreprise. En particulier, Robert D Putnam qui a souligné les aspects productifs du capital social pour un développement sociétal dans son étude sur les structures administratives en Italie, avance cette

théorie. Cet aspect de renforcement d'actifs sociétaires est aussi d'intérêt dans le contexte d'éducation politique ou de citoyenneté active. Qu'est-ce que concept de capital signifie pour les acteurs de réseaux aujourd'hui? Leurs opportunités pour l'action ne dépendent pas seulement de leur équipement matériel (capital économique) ou du nombre d'employés (capital humain), mais aussi des ressources de réseaux (capital social) construites par eux (compare aussi Jansen 1999 p. 99). La manière dont les relations sont implantées dans le système social a un fort impact sur leur performance. Une fonction importante des réseaux qui est aussi pertinente pour les liens d'action professionnels dans le sens où ils ouvrent de nouveaux réseaux.

Les liens rendent accessible le savoir-faire, et doivent être établis de nouveau et à plusieurs reprises.

L'usage flexible des réseaux de contact garantit l'acquisition d'information d'intérêt qui est nécessaire pour rester à jour. Dans les processus de planification, ils fonctionnent comme des réseaux ressource. Ils incluent l'utilisation efficace de ressources en simplifiant le recrutement d'instructeurs, la recherche de contacts et d'experts relatifs (effet Pages Jaunes) tout comme l'option d'analyse des concurrents. Même l'innovation compte sur les liens. Pour entreprendre de nouveaux projets, on a besoin de réseaux de liens, à travers lesquels les contacts nécessaires peuvent être transmis, et en particulier si l'on aspire à évoluer dans un nouveau domaine.





En travaillant en coopération avec d'autres, le réseau de contact du partenaire est souvent envisagé aussi. L'autre partie contribue avec son réseau potentiel de liens (i.e. ses contacts) au partenariat de travail. Ces nouvelles structures naissantes permettent l'accès à des groupes spécifiques d'adresses. Les contacts pourraient assumer le rôle et la fonction *d'ouvreur de porte*. Les contacts engendrent d'autres contacts.

Malgré la signification du concept de capital social, l'importance de ce concept est réprimée par la capacité relationnelle des acteurs. Les contacts sociaux doivent être développés et maintenus. Pour cela, il faut des ressources, qui le plus souvent sont traduites en termes de temps car les liens sont destinés à être sélectionnés dans le processus. Les réseaux nécessitent un capital social mais le travail sur les réseaux lié avec lui-même mène à un agrandissement du travail et dans certains cas à la congestion.

#### 4.3. Fonctions des réseaux éducationnels dans l'apprentissage de longue durée

Les réseaux sont une réponse à la diversité et à la complexité des besoins éducationnels des différents groupes stakeholder d'apprentissage de longue durée. Plus les besoins et le matériel pour l'apprentissage deviennent diversifiés et spécifiques, plus le besoin pour l'intégration des diverses expériences et approches devient pressant.

Former et participer à des réseaux inter-organisationnels et personnels semble être une réponse pour surmonter la fragmentation du paysage d'apprentissage de longue durée:

- Les défis éducationnels sont multidimensionnels et souvent liés les uns aux autres. La coopération et l'échange sont utiles pour les entreprendre de façon adéquate.
- Les domaines d'action dans l'apprentissage de longue durée manquent souvent de coordination. Ce déficit est le point de départ pour le networking. Les réseaux visent à



l'amélioration de la communication entre les acteurs et à la mise en service de processus de planification communs.

- Les réseaux visent à la création d'une synergie. Si les acteurs qui ont agi jusqu'à présent séparément commencent à travailler ensemble, on peut s'attendre à des effets de synergie. La synergie peut se créer entre différent(e)s
  - activités (projets, conférences, séminaires, recherche, développement de matériaux, lobbying...)
  - institutions (institution de coordination, institutions partenaires, Commission, associations européennes, réseaux nationaux, autorités publiques...)
  - professionnels (praticiens et directeurs des institutions mentionnées ci-dessus, membres de réseaux)
- Les réseaux sont supposés augmenter l'efficacité et l'efficience du matériel d'apprentissage et contribuer à une assurance de qualité.

Cette liste non exhaustive montre que les attentes concernant les réseaux pour l'éducation tendent à être très – si ce n'est trop – élevées. Parfois, on s'attend même à ce que les réseaux suppléent aux déficits structurels et donc qu'ils deviennent un écran de projection pour les souhaits inaccomplis de la communauté éducationnelle. Pour cette raison, des chercheurs ont commencé à parler de façon critique du *mythe de réseau*. Mais, même si les attentes des réseaux sont parfois exagées,

il ne semble pas y avoir une alternative professionnelle pour participer aux réseaux.

#### 4.4. Pourquoi joindre des réseaux? Quelques raisons et avantages

Jusqu'ici, nous avons évoqué deux raisons pour le networking dans l'éducation:

Travailler en réseau en tant que l'attitude professionnelle normale d'éducateurs et la diversité et la fragmentation du paysage d'apprentissage de longue durée qui requiert des structures intégrées. Mais un troisième facteur ne devrait pas pour autant être négligé: A quels avantages individuels les acteurs engagés peuvent-ils s'attendre et recevoir d'un réseau? Les motivations des éducateurs pour joindre un réseau varient beaucoup mais elles peuvent être classées dans une ou plus de quatre catégories:

##### Personnelle

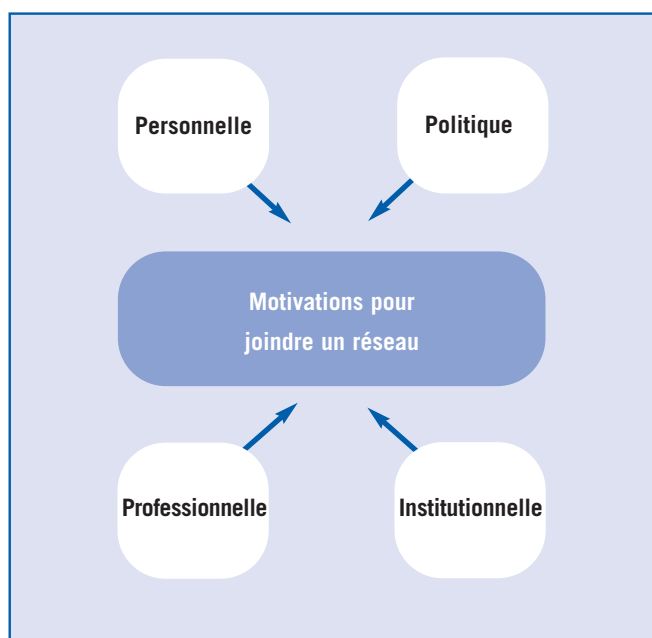
L'effort pour l'enrichissement personnel peut être une force conductrice. Les gens veulent parvenir à connaître des collègues dans d'autres pays pour apprendre quelque chose de nouveau ou tout simplement pour sortir de la routine de travail habituelle.

##### Politique

Il pourrait exister un désir profond de faire du lobbying pour certains (peut-être désavantagés) groupes cible pour l'éducation ou de favoriser une branche d'apprentissage jusqu'à présent négligée de la part des responsables ou du public au sens large. Les valeurs jouent un rôle important.



### Catégories des motivations pour la participation à un réseau



#### Professionnelle

Une motivation peut être le désir d'améliorer ses compétences professionnelles, de mieux exercer son métier à travers la participation à un réseau.

#### Institutionnelle

Les membres du réseau pourraient relever le profil de l'institution concernée.

Les acteurs de réseaux pourraient même être envoyés par leur institution pour les représenter au niveau européen.

Dans certains cas, la motivation pour rejoindre un réseau sera un mélange des quatre motivations dans d'autres cas une seule prévale nettement.

Dans tous les cas, les réseaux sont plus efficaces si les personnes participantes et leurs institutions dans l'ensemble s'attendent à et obtiennent des avantages. Ces avantages concrets que les acteurs attendent sont majoritairement non monétaires et devraient être identifiés explicitement. Ils devraient inclure

- réception régulière d'informations mises à jour
- opportunité de tester les matériaux d'apprentissage novateurs sans payer
- forum pour l'auto présentation et la promotion
- contacts pour la conception de projets
- conseil sur des défis particuliers
- nouvelles idées pour améliorer la gamme des offres éducatives
- accès aux décideurs etc.

Plus les avantages attendus sont pertinents pour les acteurs de réseaux, plus l'engagement et la participation dans le réseau sont intenses.

## 5. Elaboration de la culture de réseau

La coordination de réseau décrit la création d'une structure organisationnelle qui est nécessaire pour permettre à tous les acteurs de coopérer de manière à s'orienter vers un objectif de façon à ce que les fonctions du réseau se développent avec succès.

Dans le processus, on considère d'une part, que les processus de réseau, demandent un contrôle supérieur. D'autre part, les réseaux sont contrôlables qu'à un certain degré limité à cause de la large indépendance organisa-

tionnelle des acteurs. Les coordinateurs de réseau dépendent toujours de la participation indépendante et active des acteurs individuels.

Dans les réseaux (sociaux), il y a des formes et des règles spécifiques d'exposition apparentées à l'interaction les unes avec les autres et à la manière de coopérer. Ces règles et normes, dans leur intégrité, caractérisent la culture de réseau. La participation avec succès à un réseau comporte le pré requis d'accepter et de contribuer à l'élaboration de la culture de réseau respective.

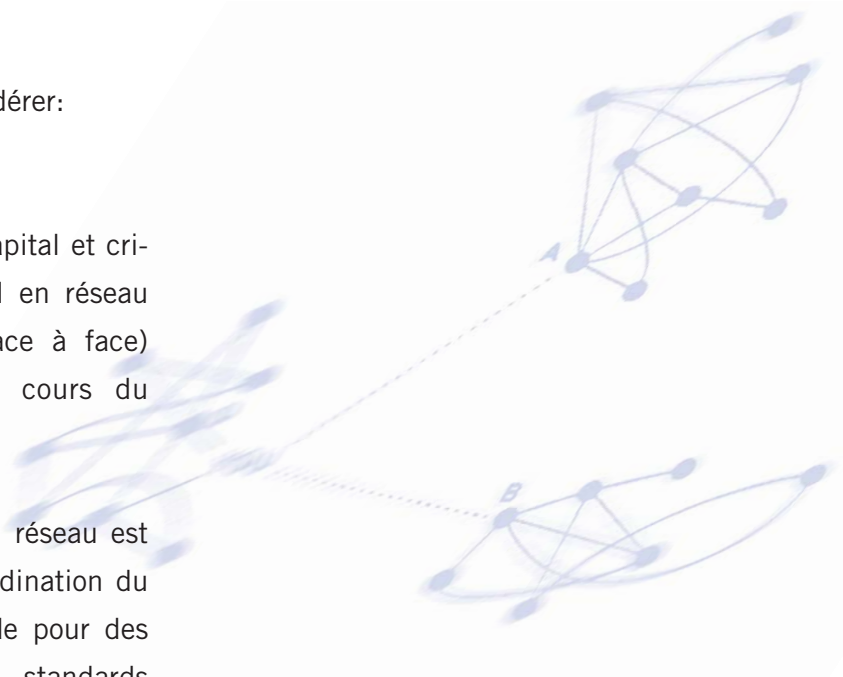
Mais il faut nécessairement considérer:

- construction de confiance,
- renforcement du capital social,
- facteur social comme facteur capital et critique pour le succès du travail en réseau (contacts informels et liens face à face) émergent seulement dans le cours du temps.

Plus le nombre de partenaires du réseau est élevé, plus le besoin pour la coordination du réseau est important. La demande pour des consultations transparentes, des standards définis en commun et des compétences augmente. Le flux de communication doit être plus fortement institutionnalisé et formellement coordonné.

Les porteurs de connaissance, les titulaires de pouvoir, les professionnels engagés et les gens prêts à l'action peuvent contribuer au réseau avec leurs compétences respectives. Les

réseaux demandent des généralistes, des contrôleurs, et des relations qui devraient être réticulées de manière compétente. Tous les partenaires d'un réseau devraient identifier leur domaine de compétences et indiquer les services et les contributions dont ils sont capables et qu'ils veulent installer dans le réseau. (Baitsch/Müller 2001, p. 15)



## 6. Références

- Baitsch, Christof/Müller, Bernhard (2001): Moderation in regionalen Netzwerken. München und Mering.
- Bourdieu, Pierre (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, R. (Eds.): Soziale Ungleichheiten. Göttingen, pp. 183-198
- Burt, Ronald S. (1992): Structural Holes. The Social Structure of Competition. Cambridge
- Castells, Manuel (1996): The Rise of the Network Society (=The information age. Economy, Society and Culture. Vol. 1). Malden
- Chisholm, Donald (1989): Coordination Without Hierarchy. Informal Structures in Multiorganizational Systems. Berkely
- Dietz, Bernhard. (1999): Vernetzung als Steuerungsinstrument kommunaler Gesundheits- und (Alten-) Pflegepolitik. In: B. Dietz (Ed.): Handbuch der kommunalen Sozialpolitik. Opladen, pp. 203-222
- Faulstich, Peter/Vespermann, Per/Zeuner, Christine (2001): Bestandsaufnahme regionaler und über-regionaler Kooperationsverbünde/Netzwerke im Bereich Lebensbegleitendes Lernen in Deutschland. Hamburg: Universität)
- Granovetter, Mark S. (1973): The Strength of Weak Ties. In: American Journal of Sociology, 6, pp. 1360-1380
- Granovetter, Mark S. (1974): Getting a job. A study of contacts and careers. Cambridge, Mass.
- Granovetter, Mark S. (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of *Embeddedness*. In: American Journal of Sociology, 3, pp. 481-510
- Jansen, Dorothea (1999): Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Opladen
- Jungk, Sabine (1994): Kooperation und Vernetzung. Strukturwandel als Kompetenzerfordernis. In: Hagedorn, F. /Jungk, S. /Lohmann, M. /Meyer, H. (Eds) (1994): Anders Arbeiten in Bildung und Kultur. Kooperation und Vernetzung als soziales Kapital. Weinheim, pp. 61-76
- Luhmann, Niklas (1973): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart
- Schenk, Michael (1995): Soziale Netzwerke und Massenmedien. Untersuchungen zum Einfluß der persönlichen Kommunikation. Tübingen
- Sydow, Jörg (1999): Management von Netzwerkorganisationen. – Zum Stand der Forschung. In: Sydow, J. (Ed.): Management von Netzwerkorganisationen. Opladen, pp. 279-305.
- Wohlfart, Ursula (2002): Zur Geschichte interorganisatorischer Netzwerke. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, 1, p. 39
- Ziegler, Rolf (1987): Netzwerkanalyse: Metapher, Methode oder strukturelles Forschungsprogramm für die Sozialwissenschaften? In: Zeitschrift für Klinische Psychologie, 4, pp. 339-352

# Chapitre 2: Réseaux Européens pour l'éducation

Dans le chapitre précédent le concept de réseau a été introduit avec une perspective de science sociale qui met l'accent sur la relation entre les acteurs du réseau. Il s'agit d'un point de vue extrêmement important avec beaucoup d'implications pratiques et fera donc objet de référence tout au long de cette publication.

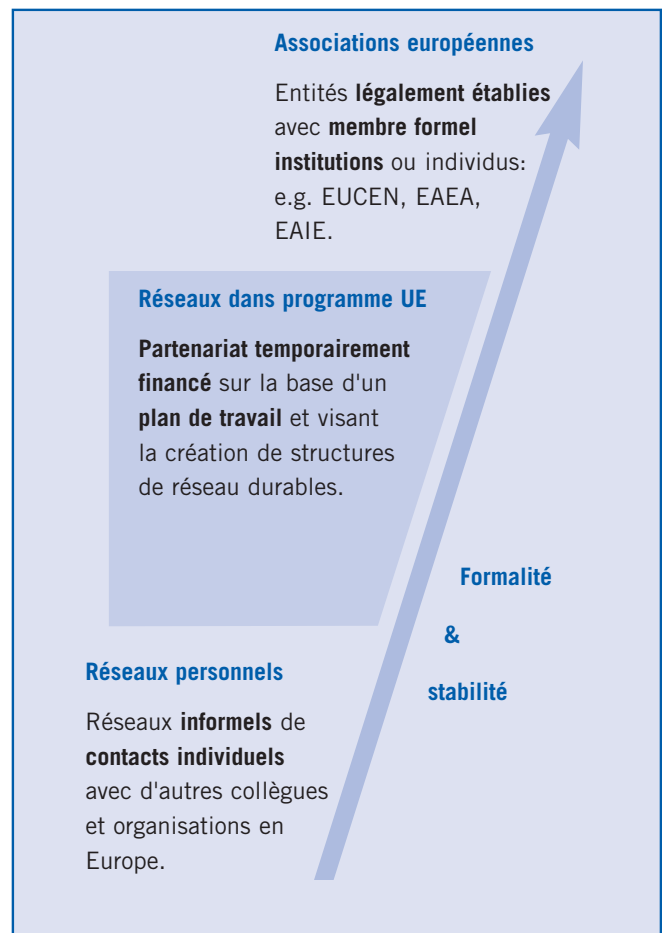
La plus large perspective de science sociale a besoin, cependant, d'être complétée avec les besoins des programmes européens de financement pour l'éducation qui sont plus rigidelement définis. Même si les réseaux ont beaucoup de différences dans les caractéristiques essentielles en comparaison avec les projets de coopération transnationaux ils partagent le même mécanisme de financement. Par rapport à cela, les réseaux éducatifs dans les programmes de financement européens sont hybrides: réseaux sociaux en évolution avec leurs propres règles, et entreprises sur le type des projets limités dans le temps et avec des ressources limitées, un plan de travail établi, et parfois règles plutôt rigides pour leur implémentation.

## 1. Pré-conditions organisationnelles des réseaux européens pour l'éducation

Même dans le domaine de l'éducation, qui est assez limité, le terme *Réseau Européen* est ambigu, parce qu'il est employé pour différents types de structures. Ces dernières présentent des différences en terme de formalité et de stabilité organisationnelle:



Différents types de réseaux éducatifs au niveau européen





## Forces et faiblesses potentielles des réseaux européens

### Forces potentielles

- Flexible, adaptable aux besoins du domaine
- Haut niveau de motivation et d'engagement
- Relativement économique
- Structures horizontales
- Prise de décision partagée



### Faiblesses potentielles

- Ne peut pas souscrire contrats comme réseau avec une troisième partie
- Difficile à employer personnel à plein-temps
- Parfois pas assez de portée et de ressources pour action professionnelle
- Durabilité est critique

Basée sur une présentation non publiée de Pat Davies (EUCEN).

A l'extrémité plus basse de cette échelle *réseau* peut correspondre un rassemblement des contacts personnels d'un pédagogue. De tels réseaux ne sont pas du tout formalisés.

De même *réseau* est employé pour quelques-unes des environ 1500 associations européennes qui opèrent comme groupes d'intérêt et lobbying pour leurs institutions ou pour leurs individus membres: légalement établies, organisations à long terme avec des statuts formalisés, appartenance régulière, un budget annuel, et des sièges principaux avec un personnel permanent.

Cependant, quand dans cette publication nous parlons de réseaux européens pour l'éducation, nous entendons un troisième type: réseaux dans le cadre des programmes européens financés. Ce type de réseau agit dans un mécanisme de financement type projet. Consortiums d'institutions éducationnelles sont temporairement financés sur la base d'un

programme de travail. Pendant la période de financement ils essaient de développer des structures réseau qui ont la possibilité de perdurer même après que la période de financement soit terminée.

Le dernier type de réseau européen pour l'éducation a une base organisationnelle plutôt fragile comparé aux associations permanentes européennes:

- La plupart de ces réseaux ne constituent pas une entité légale, mais sont simplement des consortiums de partenariat temporaires composés à l'occasion de la demande de candidature au programme de financement.
- Le réseau a besoin de développer sa structure et d'appliquer un programme de travail ambitieux dans une période de temps plutôt brève de deux ou trois ans (plus potentiellement une seconde phase de financement possible).
- Dans une époque où la dépense publique pour l'éducation se réduit, ces réseaux comptent souvent exclusivement sur le

financement UE, et le niveau de financement est en règle générale ressenti comme étant plutôt bas par rapport aux tâches assignées.

- De plus, dans le cas de formation adulte les réseaux européens sont quelquefois constitués d'institutions partenaires qui manquent de financement de base pour leurs activités originales.

Ces bases organisationnelles spécifiques de réseaux dans les programmes de financement européens impliquent certaines pré-conditions pour opérer dans le domaine.

C'est à la lumière de ces pré-conditions ambivalentes – d'un coté une base structurelle fragile, et de l'autre un potentiel humain élevé – que les attentes des programmes de financement européens et les succès réels des réseaux devraient être évalués.

## 2. La mission des réseaux selon les programmes de financement UE

Dans les principaux instruments de financement UE pour l'éducation, le Programme d'éducation et formation tout au long de la vie de la Commission Européenne, les réseaux jouent un rôle préminent. Les actions des réseaux sont prévues pour tous les sous-programmes sectoriels ainsi que transversaux.



Actions de réseau dans le Programme Apprentissage Continu (2007-2013)

Programmes sectoriels			
<b>Comenius</b> Enseignement scolaire	<b>Erasmus</b> Education supérieure	<b>Leonardo da Vinci</b> Formation professionnelle	<b>Grundtvig</b> Education des Adultes et des autres parcours éducatifs
Programmes Transversaux			
<b>Langues</b>			
<b>TIC</b> Technologies d'Information et Communication			

Un des principales raisons pour cette mise en évidence des réseaux est la fragmentation des activités européennes de coopération: les réseaux européens peuvent être considérés comme une tentative pour surmonter la pensée actuelle en terme de projets isolés. Ce

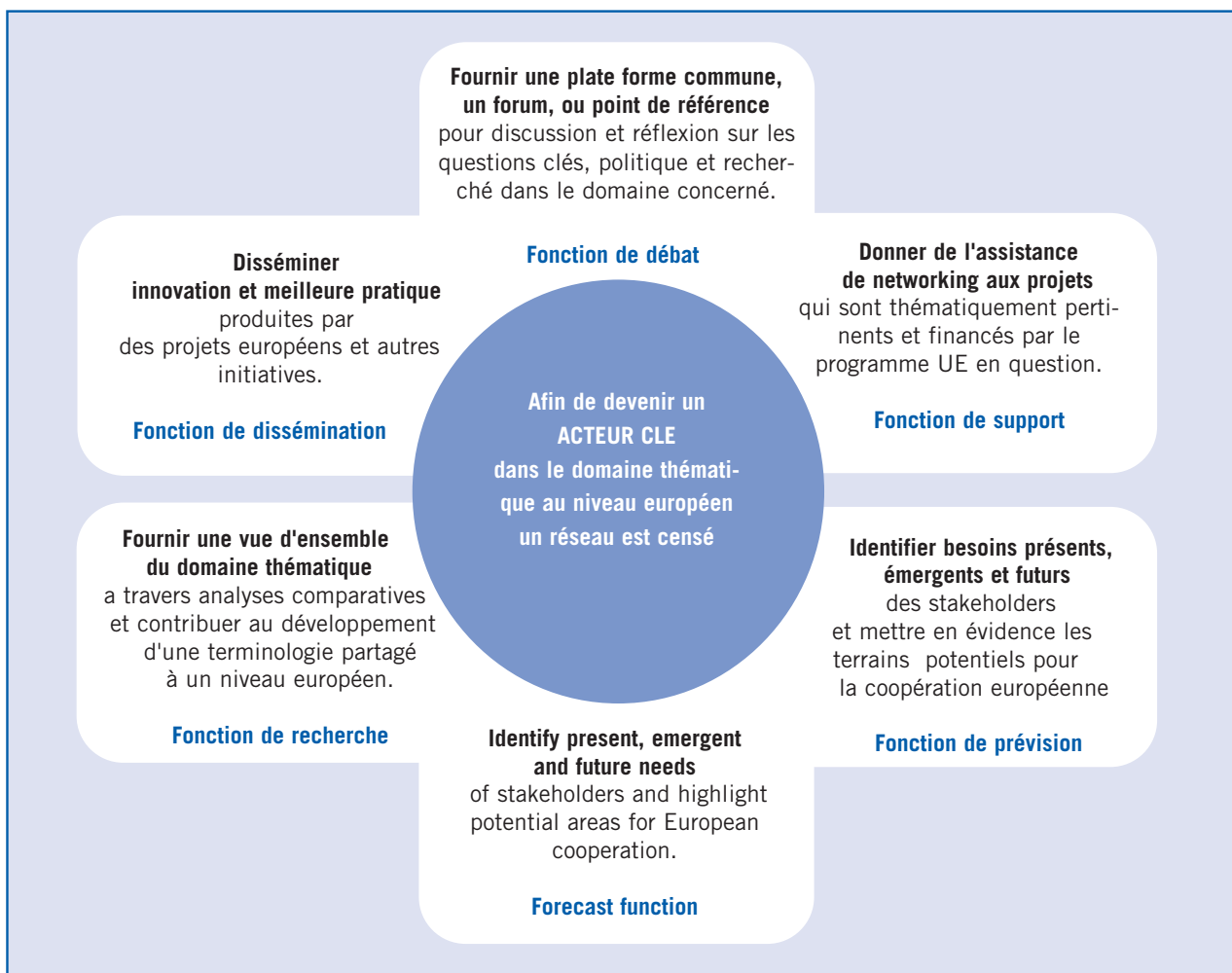
manque d'interaction entre les projets financés et le domaine éducationnel en question est une des plus grandes faiblesses détectée dans les programmes éducatifs UE. Beaucoup de concepts éducationnels et de matériel d'apprentissage de haute qualité et potentiel

novateur ont été développés par des projets pilotes ambitieux, mais ne sont pas suffisamment visibles sur le terrain. En général, ni les matériaux développés ne sont suffisamment connus et employés par les praticiens, ni l'innovation influence perceptiblement la définition de la ligne d'action au niveau national ou européen.



La mission des réseaux européens dans l'éducation scolaire et adulte selon les documents du Programme d'Apprentissage Continu

Ici les réseaux sont supposés jouer un rôle stratégique important. Les attentes des programmes de financement UE par rapport à la mission d'intégration des réseaux sont plutôt élevées. Cela devient évident pour un terme qui se répète dans plusieurs documents de programme. On attend d'un réseau qu'il devienne un *joueur clé* dans son domaine éducatif respectif au niveau européen. Devenir ce joueur clé implique une longue liste de tâches qu'un réseau devrait accomplir:



Basée sur les fiches d'information (Guide pour les Candidats en ligne) sur les réseaux Grundtvig et Comenius publié sur

[http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/index_en.html), version Janvier 2007.



Vu la base organisationnelle plutôt fragile des réseaux, et les ressources financières et de temps limités que les programmes de financement UE garantissent aux réseaux, il semble difficilement possible qu'un réseau soit capable d'accomplir les six fonctions potentielles d'un réseau de la même manière. Naturellement les documents de programme sont à être pris en compte sérieusement, puisqu'ils sont la base pour recevoir les financements, mais ils ont besoin d'être interprétés de manière réaliste. Moins peut parfois signifier plus: un réseau devrait mettre l'accent sur très peu de fonctions centrales au lieu d'essayer d'accomplir littéralement chaque

attente exprimée dans les documents de programme.

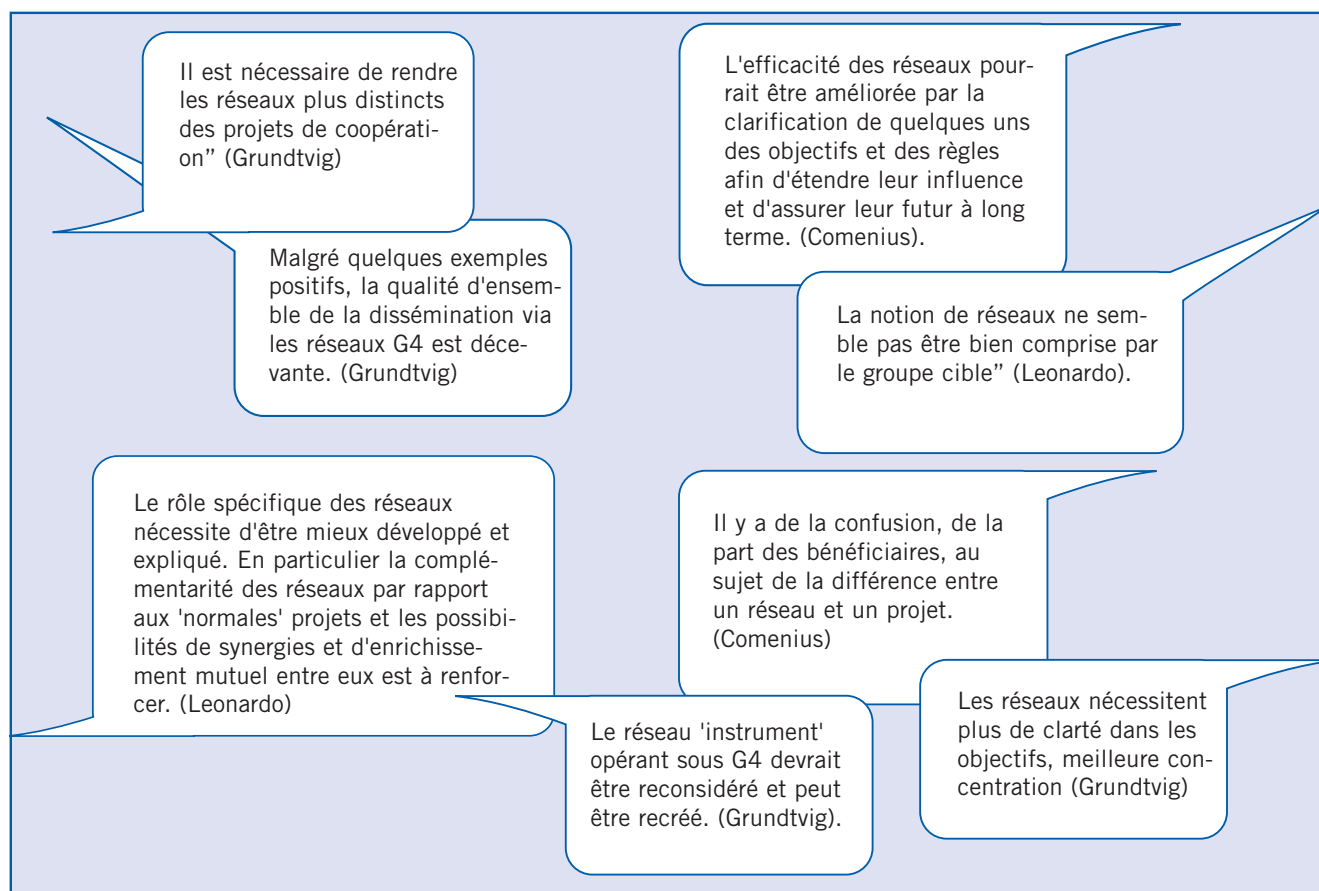
### 3. Les points critiques selon les études d'évaluation de programme

Cette publication a été écrite dans la période de transition entre les deux générations de programmes de financement pour l'éducation. Il était donc possible de prendre en considération les réussites et les échecs des réseaux précédemment financés.

Beaucoup d'études d'évaluation externes ont été menées indépendamment les unes des autres afin d'estimer les performances de Grundtvig, Comenius et Leonardo da Vinci (1998-2006). Ces études soulignent des points critiques similaires.



#### Points critiques selon le rapport du programme d'évaluation



Trois domaines pertinents concernant le problème peuvent être distingués à partir des résultats des évaluations externes et ils ont été confirmés lors de plusieurs interviews que nous avons menées avec des directeurs et des experts de programme UE.

- Il y a un manque apparent de clarté au sujet de la mission d'un réseau
- Les réseaux ont souvent besoin d'être plus focalisés sur les buts et les objectifs centraux.
- Beaucoup d'acteurs ne sont pas suffisamment clairs au sujet de la différence entre un réseau et un Projet de Coopération Transnational (TCP).

La confusion répandue au sujet de la mission centrale d'un réseau et le manque de concentration de la part de plusieurs réseaux européens est probablement une conséquence de la multitude d'attentes mentionnées ci-dessus et exprimées dans les documents de programme. Les réseaux essaient souvent de faire trop de choses différentes et ainsi s'éloignent de leur intention centrale. Dans les paragraphes qui suivent nous suggérerons une approche plus focalisée qui concentre les ressources sur très peu de fonctions centrales du réseau.

Afin d'arriver à une telle proposition nous avons besoin d'analyser les caractéristiques structurelles et fonctionnelles d'un réseau européen.

#### 4. Comparaison des réseaux européens avec les projets de coopération transnationaux

Un des promoteurs de réseau que nous avons interviewé a franchement expliqué pourquoi il avait posé sa candidature pour un réseau plutôt que pour un projet de coopération:

*Premièrement notre réseau a été en fait conçu comme un projet. Mais étant donné le grand nombre de partenaires il nous a été conseillé de poser une candidature pour un réseau.*

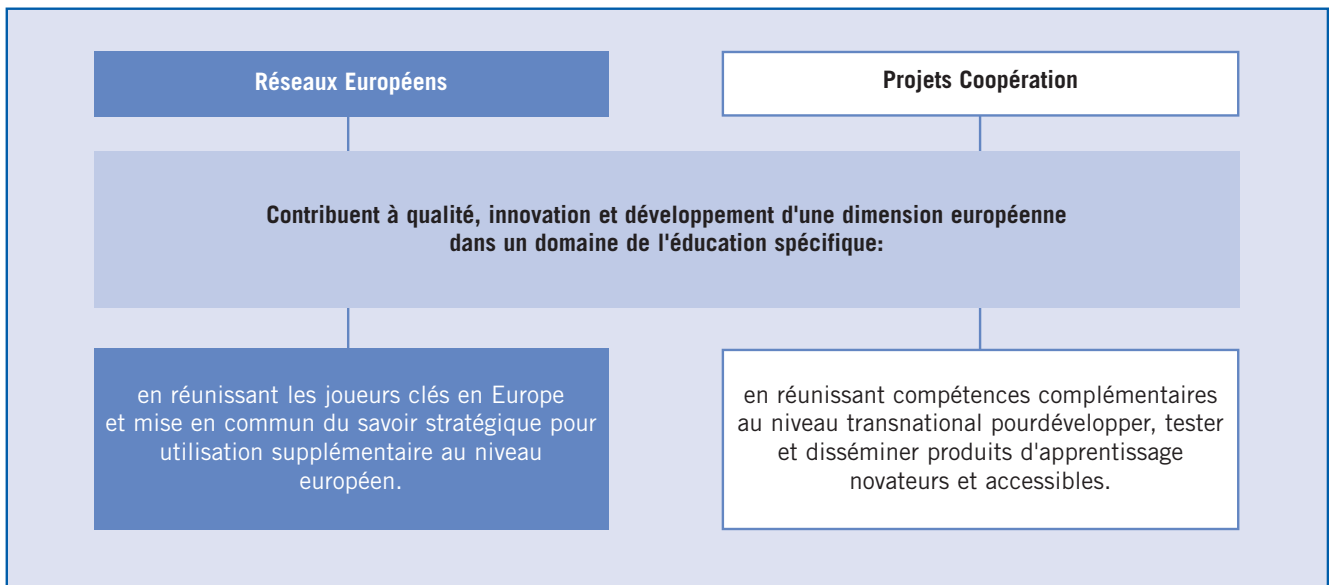
Mais ce n'est pas le nombre de partenaires qui constitue un réseau. Les réseaux européens ne sont pas que des larges projets de coopération, bien qu'ils pourraient partager avec eux beaucoup de caractéristiques.

- Ils sont normalement construits de bas en haut, parce qu'ils répondent à un besoin sur le terrain.
- Ils sont des partenariats financés pour une période limitée de un à trois ans.
- Le financement est alloué pour l'implémentation d'un plan de travail spécifique.
- Réunir des partenaires avec des compétences complémentaires à une fin spécifique et partager des tâches convenablement.

Ces sont seulement des similarités superficielles. A d'autres égards, plus cruciaux, les réseaux sont distinctement différents des projets. La différence plus importante est stratégique. Bien que les réseaux et les projets de coopération contribuent aux mêmes buts de l'ensemble, leurs approches sont différentes.



## Principales différences stratégiques entre les Réseaux Européens et Les Projets de Coopération Transnationaux



Il y a aussi des différences cruciales au niveau structurel. Un projet de coopération est embrayé vers un objectif principal, i.e. le développement commun (tests et dissémination) d'un ou plusieurs produits tangibles. Bien qu'un réseau pourrait aussi développer des produits (rapports, base de données, séminaires etc.), ceci n'est pas l'objectif principal. Ce manque d'élément unificateur de l'orientation du produit a des implications majeures.

- Un réseau est orienté vers le processus plutôt qu'orienté vers le produit. Un processus de réseau est beaucoup moins prévisible que celui d'un projet de coopération. Cela pose des défis et des limitations particuliers pour la planification et le management.
- Normalement les réseaux n'ont pas un but unique, mais des objectifs multiples et parfois en compétition entre eux. Par consé-

quent un réseau consiste souvent en plusieurs branches distinctes d'activités ou même de sous-réseaux avec un degré élevé d'indépendance les uns des autres.

- Les buts d'un réseau ne sont pas seulement multiples mais aussi plus complexes que ceux des projets. Par exemple, c'est une tâche plus sophistiquée d'influencer les responsables au sujet de questions concernant la viabilité dans l'éducation que de produire un manuel de formation pour l'éducation environnementale.
- Cette *multiplicité* des buts de réseau dépend aussi du fait que les réseaux ont des thèmes de niveau plus générique contrairement aux sujets et aux groupes cibles souvent très spécifiques des projets de coopération.
- La multiplicité des buts et des activités, avec les besoins du programme représen-

tent un large nombre de pays européens ainsi que différents types d'acteurs et de niveaux de hiérarchie, mène à un degré extrêmement élevé de diversité des acteurs dans un réseau. Une équipe ordinaire de

projet européenne n'est pas seulement plus petite, mais aussi beaucoup moins hétérogène.

La table ci-dessous résume les différences plus importantes entre un réseau et un projet de coopération.



Typologie de Réseau Européen opposé aux Projets de Coopération Transnationaux

Réseau Européen	Projets de Coopération
Echelle européenne (>10 partenaires)	Echelle transnationale (>3 partenaires)
Mise en commun du savoir stratégique	Générer innovation concrète
Orientation vers le processus	Orientation vers le produit
Impact stratégique sur le terrain	Livraison et utilisation de produits et services
Objectifs multiples et complexes	Quelques objectifs concrets
Branches séparées d'activités avec degré élevé d'autonomie	Work packages inter liés contribuant aux principaux résultats
Groupes cible multiples	Groupes cible clairement définis
Partenariat qui inclue joueurs clé qui représentent le domaine	Partenariat de praticiens avec compétences complémentaires
Elargissement de la stratégie de partenariat	Partenariat fermé avec possibilité de partenaires associés
Structure durable ou tissu de relations	Structure temporaire de coopération

Les réseaux pour l'éducation sont une forme de coopération transnationale à faces multiples: ils sont très orientés vers le processus, ont des buts complexes et multiples, consistent en sous-unités hautement autonomes et sont implémentés par un jeu extrêmement varié d'acteurs.

## 5. Priorités selon les partenaires de réseau

Nous avons demandé aux coordinateurs et aux partenaires de réseaux précédemment financés ce qu'ils considéraient être le but le plus important de leur réseau. A notre grande surprise, les interviewés ont mis l'accent sur différents aspects de la longue liste d'objectifs de réseau et d'activités que l'on peut trouver

dans les différents documents de programme. Quelques-uns veulent principalement contribuer au thème en question ou promouvoir un certain aspect de l'éducation, d'autres veulent disséminer la bonne pratique et les résultats de projet et donc se concentrer sur des événements tels que des conférences, présentations et expositions, alors qu'un autre groupe encore est impatient de créer des directives et recommandations pour les praticiens ou les responsables.

Une chose qu'ils ont tous en commun est qu'ils citent tous comme une de leurs hautes priorités – dans beaucoup de cas *la plus haute* des priorités – le rassemblement des praticiens, le partage des expériences et des approches différentes et ainsi l'apprentissage à travers les autres.



Les réseaux à propos networking: déclaration de partenaires de réseau

L'élément le plus important d'un réseau est qu'il embarque la perspective européenne dans la pratique professionnelle, en permettant de connaître le travail des professionnels qui sont au même niveau. L'aspect de communication d'un réseau est très important.

Notre réseau rassemble les institutions pour discuter et comparer l'utilisation de la TIC afin d'apprendre les uns des autres.

...collecter et rassembler le plus de visions différentes et expériences possibles

...mettre les éléments de la population de la formation adulte en contact les uns avec les autres.

Les réseaux sont sur le point d'avoir de nouveaux contacts et d'établir des structures pour la coopération.

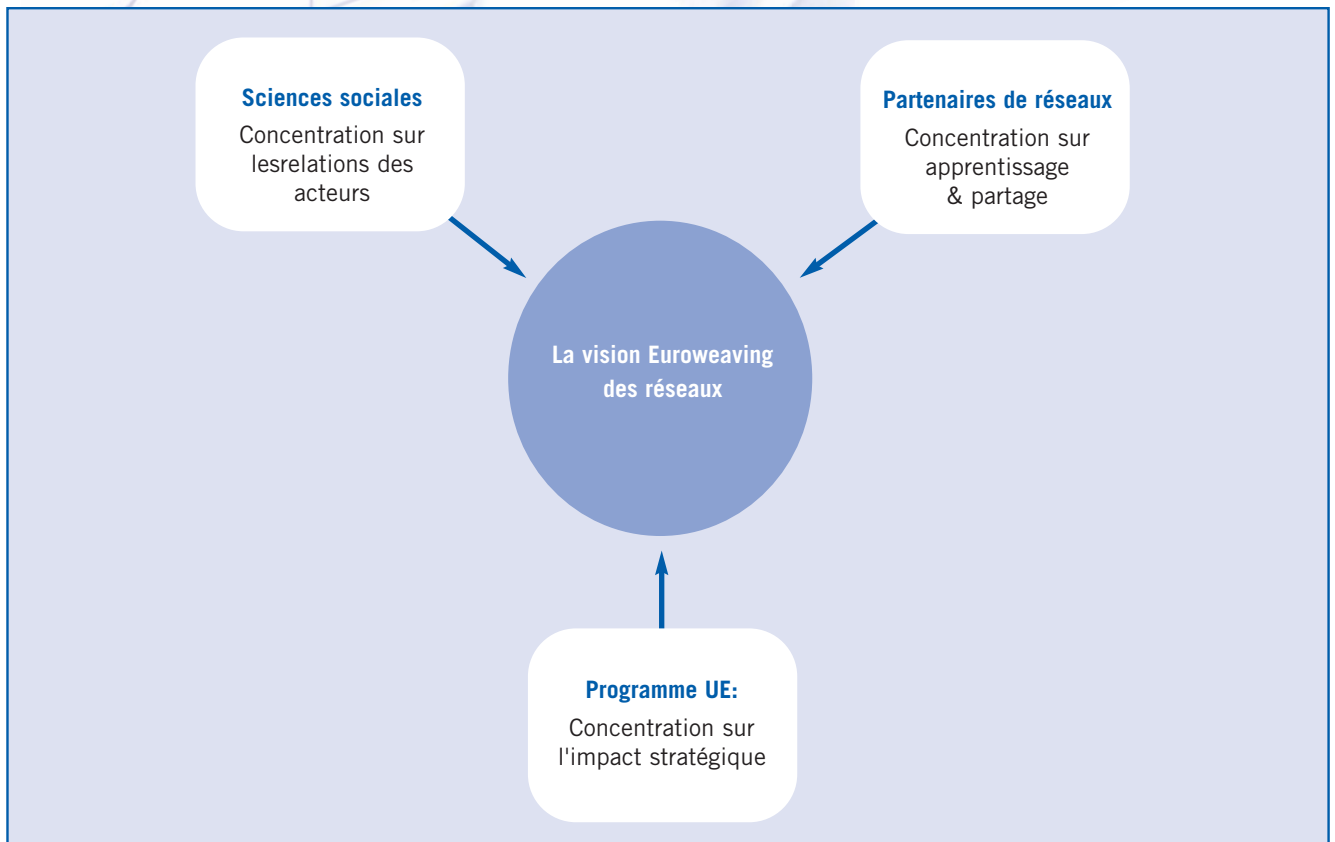
Nos coordinateurs et partenaires de réseaux interviewés sont entièrement d'accord à concentrer l'attention au sujet des relations mises en évidence par la théorie du réseau social: En premier lieu, les réseaux sont sur le point de faire du networking et un apprentissage. Ceci est aussi un message important au sujet des réseaux européens et un message que nous voulons promouvoir à travers cette publication, étant donné que l'on ne donne pas toujours à ces fonctions centrales de réseau la valeur qu'elles méritent.

## 6. Notre point de vue concernant la mission des réseaux européens pour l'éducation

Notre interprétation de la mission des réseaux européens pour l'éducation a été influencée à partir de trois directions: Les introspections des analyses de réseaux sociales, les attentes des programmes de financement UE, et l'expérience des partenaires de réseau.



Différentes perspectives qui ont influencé notre interprétation des réseaux

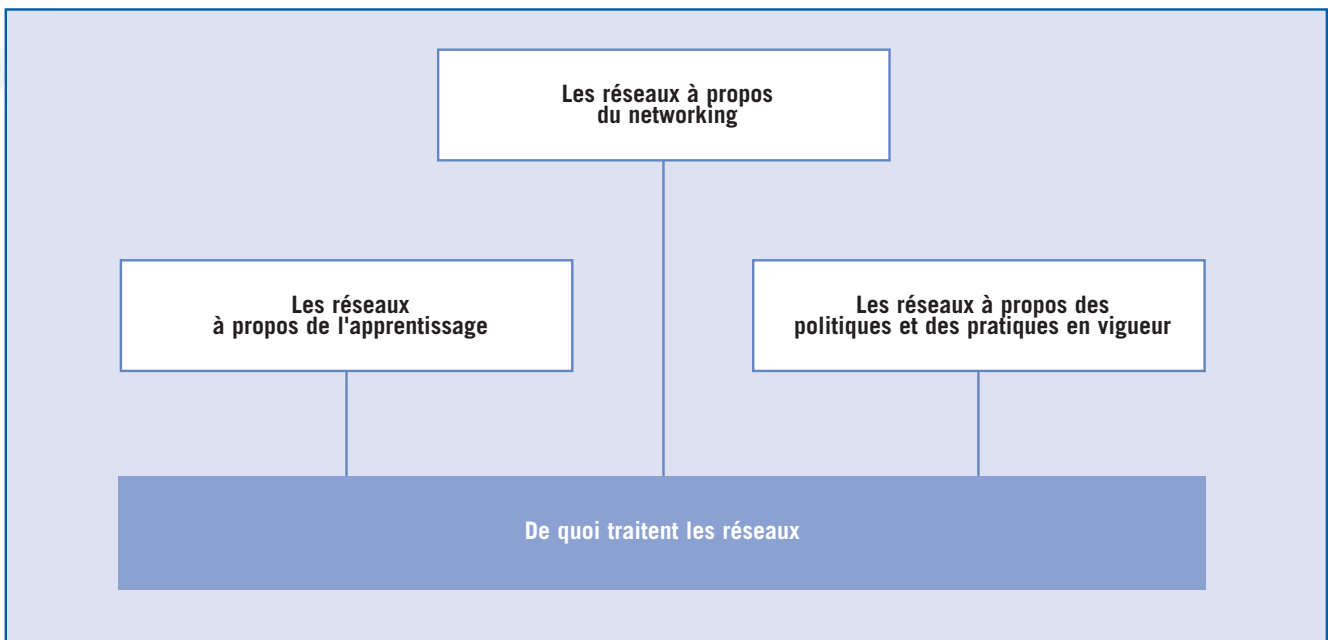


En tenant aussi compte des limitations structurelles européennes auxquelles les réseaux doivent faire face à cause des limitations du mécanisme de financement et de la base orga-

nisationnelle fragile sur laquelle ils opèrent, nous recommandons que les réseaux se concentrent sur trois fonctions centrales dans les programmes de financement UE:



Notre interprétation de la mission des réseaux européens pour l'éducation



### Les réseaux à propos du networking

Avant toute chose, l'objectif des réseaux européens devrait être de réunir les praticiens, les experts et les responsables d'un domaine spécifique et de créer un cadre organisationnel pour le networking intensif. Cela comprend des stratégies de développement efficaces comme la manière dont rencontrent, ils partagent et échangent leurs expériences et compétences pour leur avantage mutuel. Planifier, organiser et établir les conditions pour le networking intensif et efficace et les garder vivantes est une tâche défiante en elle-même, qui

demande une part de temps et de budget considérable qu'un réseau européen a à disposition.

### Les réseaux à propos de l'apprentissage

Cela devrait être une priorité évidente pour une structure coopérative dans le contexte éducatif, mais il n'est pas toujours suffisamment mis en évidence qu'un réseau devrait prévoir de nombreuses opportunités d'apprentissage pour tous les acteurs impliqués. Naturellement les activités d'apprentissage dans le domaine thématique concerné (meil-

leure pratique, résultats de recherche, dernières avancées, approches et contextes différents dans les pays européens) devraient être une partie substantielle d'un programme de travail d'un réseau. Mais apprendre est aussi crucial à un autre niveau. Les réseaux sont des structures tellement complexes qu'ils nécessitent réflexion et transformation comme base indispensable pour l'action ciblée. Nous sommes persuadés que les réseaux ne sont pas capables de réussir sans l'apprentissage. C'est pour cette raison que l'apprentissage personnel et organisationnel devrait avoir un rôle proéminent dans l'ordre du jour du réseau.

### Les réseaux à propos des pratiques en vigueur et des politiques

Bien que la création et le maintien de conditions appropriées pour le networking, le partage d'expérience et l'apprentissage pour les acteurs internes et externes au réseau seraient déjà une réussite considérable, les réseaux devraient aller un peu plus loin. Un réseau devrait produire une sorte d'impact mesurable dans le domaine éducationnel concerné. Mais les réseaux devraient être réalistes à propos de ce qu'ils peuvent accomplir. C'est pour cette raison que l'on associe l'espoir d'avoir un impact sur le terrain avec l'avertissement de ne pas être trop-ambitieux, mais de se concentrer *soit* sur la politique *soit* sur la pratique en vigueur et de s'organiser pour s'attribuer un ou très peu des tâches suivantes:

- évaluer et rendre disponible aux praticiens l'innovation et la bonne pratique sur le terrain;

- faire une recherche ou des analyses comparées afin de fournir une vue d'ensemble des dernières avancées du domaine sur le terrain;
- soutenir des projets existants qui s'occupent de thématiques pertinentes du point de vue du contenu et du management et agir comme incubateur de nouveaux projets;
- faire des recommandations aux responsables politiques de niveau national et européen avec le but de faire le mainstreaming des pratiques novatrices.

Le chapitre suivants traitent les implications pratiques de notre vision des caractéristiques structurelles et fonctionnelles des réseaux européens sur la mise en place, sur la gestion, sur l'évaluation d'un réseau et sur comment le rendre viable.



# Chapitre 3: Etablir et mettre en place un réseau

Mettre en place un réseau européen pour l'éducation demande une longue préparation, une réflexion stratégique, le suivi des programmes et priorités politiques au niveau local et européen et une équipe multi-joueurs très dynamique. La phase d'installation d'un réseau européen pour l'éducation couvre la période qui commence à la conceptualisation d'une idée résultant d'une analyse de besoins et qui se termine à la formulation du rôle du réseau et de sa position future dans la sphère de l'éducation européenne.



Commentaires d'évaluateurs externes sur la mise en place du réseau

A qui le réseau et les différentes couches d'activités sont adressées n'est pas toujours clair. Ceci est très important pour définir des services et des résultats d'apprentissage appropriés.

Souvent les réseaux ne peuvent pas mesurer l'impact qu'un réseau pour l'éducation européenne devrait avoir.

## 1. Les caractéristiques de la phase de mise en place d'un réseau européen

### 1.1. Tâches principales nécessaires pour la mise en place d'un réseau

Mettre en place un réseau européen peut représenter un processus plutôt long. Ceci est en partie dû à la nature complexe du réseau mais aussi au fait que l'UE ne soutienne seulement qu'un nombre très limité de réseaux dans chaque domaine thématique. Ce chapitre se concentre sur la construction d'un réseau européen qui est destiné à devenir un joueur clé dans son domaine thématique spécifique. Le contenu de ce chapitre résulte d'interviews et de conversations informelles avec des promoteurs de réseaux, des fonctionnaires de la Commission Européenne et des experts externes travaillant pour la Commission. La plupart de ces acteurs ont tendance à être d'accord pour dire qu'un des aspects les plus ambitieux dans la mise en place d'un réseau est de construire son profil distinct et son identité.

La distinction entre un réseau et un 'large projet' de coopération n'est pas toujours claire.

La plupart des réseaux ne justifient pas suffisamment la force motrice derrière leur création.

La définition de la capacité d'un réseau et le mapping de ses potentiels sont vitaux pour sa réussite.

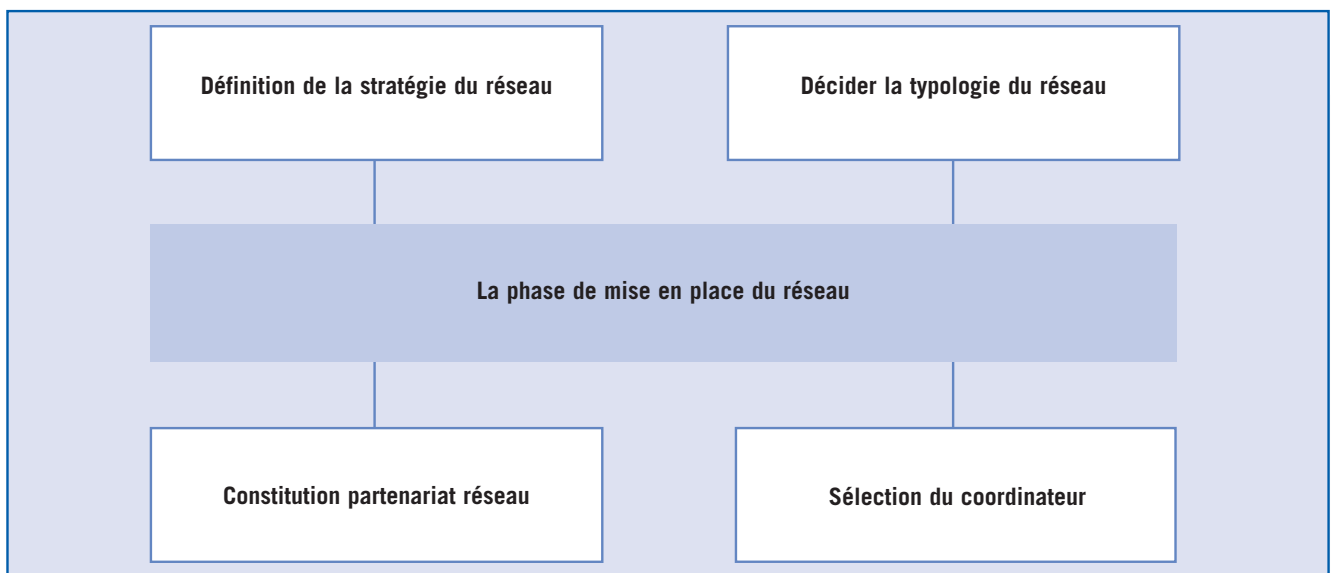
La phase de mise en place d'un réseau est cruciale pour sa performance future puisqu'elle aidera les partenaires à définir la procédure à suivre pour la formulation des trois fonctions principales de réseau: network-

king, apprentissage, élaboration des politiques et des pratiques en vigueur.

Ce chapitre fournit un guide et des outils utiles. La table suivante montre les tâches principales pour les partenaires de réseau dans la mise en place de leur réseau.



#### Tâches principales dans la mise en place des réseaux européens



Il résulte de la phase de mise en place que les partenaires de réseau pourront formuler et prendre des décisions concernant:

- La *stratégie* de leur réseau: ils se seront mis d'accord sur les groupes ciblés des réseaux, ils auront tracé les dernières avancées dans leur domaine thématique, ils auront identifié les indicateurs pour l'innovation et ils auront décidé quelles autres initiatives similaires seront pertinentes pour le développement du réseau.
- L'*identité* du réseau selon une *typologie* sélectionnée: s'agit-il d'un réseau de dissémination dans lequel sélection et transfert de bonne pratique auront lieu? S'agit-il d'un

réseau de ressources dans lequel le contenu de développement et de recherche sera l'objectif de l'action? Ou s'agit-il d'un développement de lobbying dans lequel les partenaires travailleront sur une analyse politique et sur les techniques de lobbying?

- Le *coordinateur*, qui assurera le leadership, un management efficace et la visibilité au réseau.
- Le *partenariat*, qui établira le réseau parallèlement à toutes les autres parties intéressées qui soutiendront l'action du réseau.
- Les *outils* et méthodes qui seront utiles pour la formulation du réseau, et notamment la matrice du cadre logique, qui est souvent

utilisée dans les programmes de coopération européens.

## 1.2. Les différents points de départ pour les réseaux

Il y a plusieurs voies qui mènent à la construction d'un réseau européen. Des réseaux européens pour l'éducation ont pris leurs origines dans des structures formelles ou informelles pré-existantes et d'autres ont été mis en place à partir d'initiatives totalement nouvelles. Entre ces deux figurations, il existe une multitude de cas. C'est souvent le cas pour des réseaux européens naissant d'un groupe de partenaires qui ont entrepris conjointement un Projet de Coopération Transnational (TCP) et qui souhaitent obtenir des résultats ultérieurs, sans avoir recours à une stratégie de développement fortement préméditée.



Histoires des réseaux

### Un réseau né d'un réseau de volontaires déjà existant

Le coordinateur d'un réseau d'écoles européennes a été le fondateur de ESP (Projet d'Ecoles Européennes), un réseau de profes-

seurs et d'écoles répandu sur toute l'Europe, travaillant sur l'application de ICT dans les écoles (à l'origine basé sur le bénévolat). Ce réseau ESP avait des coordinateurs nationaux et ces coordinateurs sont devenus partenaires du réseau européen.

### Un réseau dont le commencement résulte d'une série de TCP

Les partenaires d'un réseau sur l'auto-évaluation faisaient partie du groupe central d'un projet Comenius de formation pour professeurs et d'un projet Mesures d'Accompagnement sur le sur le même thème (auto-évaluation). Les partenaires ont ensuite décidé d'approfondir la question afin d'avoir plus d'impact. Ils ne souhaitaient pas produire quelque chose de nouveau, mais voulaient échanger savoir et bonne pratique.

### Un début arbitraire (non planifié) pour un réseau

Il y a également quelques réseaux qui ont commencé de manière plutôt arbitraire. Soit ces derniers suivaient une recommandation de la Commission Européenne qui encourageait la création d'un réseau dans leur domaine spécifique d'expertise, soit ils commençaient comme important projet de coopération, d'où ensuite naissait un réseau. Dans les deux cas, l'idée initiale n'était pas de mettre en place un réseau mais les fonctions et la structure du réseau sont nées au cours du processus.

A partir du moment où il n'existe pas un unique point de départ du réseau, il n'existe aucune méthode pour la mise en place d'un réseau. Néanmoins, il est important de garder à l'esprit que quand la structure d'un réseau est une initiative complètement nouvelle, la stratégie de design et de mise en place du réseau sera un processus plus long et plus difficile que dans le cas où le réseau est la continuation d'activités de coopération déjà existantes.

## 2. Définir la stratégie du réseau

### 2.1. Eléments de stratégie d'un réseau

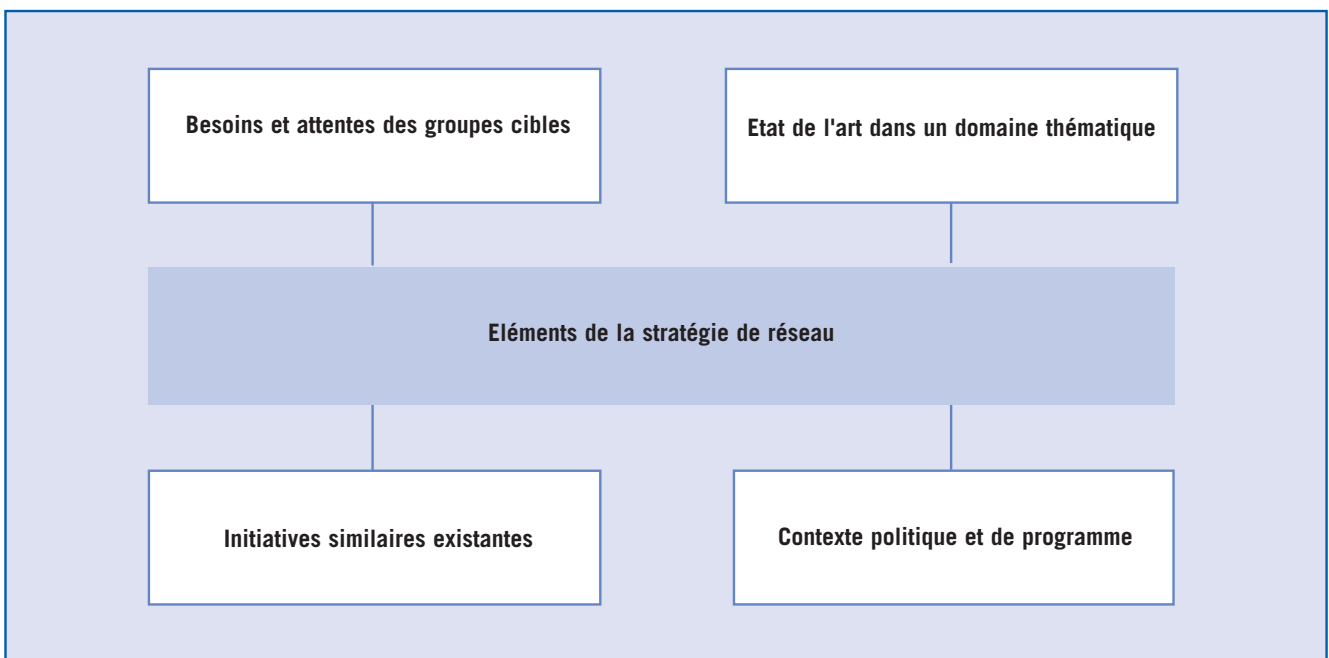
Le groupe de professionnels de l'éducation motivés qui sont prêts à mettre en place un

réseau devrait garder à l'esprit que l'on s'attend à ce qu'ils deviennent des joueurs clé européens dans le domaine thématique de leurs compétences. Par conséquent, ils devraient être capables de démontrer, dans leur proposition de réseau, leur capacité à générer et promouvoir un développement dans le domaine d'un bout à l'autre des différents états européens.

Le graphique suivant présente les principales questions qui ont besoin d'être traitées et analysées soigneusement au moment de la définition de la stratégie pour le futur réseau. Ces questions devraient être en accord avec les exigences du programme de financement UE (qui devrait être familier pour chaque coordinateur et partenaire au sein du réseau.)



Taches impliquées dans le développement d'une stratégie de réseau



Prendre pour exemple un réseau de besoins pour l'enseignement spécialisé:

Lors de la définition de sa stratégie, un tel réseau devrait considérer les intérêts de toute institution *ciblée* en rapport avec l'enseignement spécialisé, à savoir institutions de formation de professeur, écoles, associations d'éducation spéciale, conseils d'université et comités d'intérêt spécial et les besoins des apprenants eux-mêmes. Dans l'idéal, ceci devrait se produire dans tous les pays européens, en prenant en considération tous les domaines de besoins spéciaux (handicap, accès, exclusion, etc.)

Ils devraient donc considérer *les dernières avancées* pour les besoins de l'enseignement spécialisé dans tous les pays européens qui participent au réseau et à un niveau paneuropéen (recherche, développement de curriculum, méthodes de formation pour professeur, règles, promotion et augmentation des niveaux de connaissance).

Au fur et à mesure, les partenaires de réseau auront besoin d'élaborer une carte et faire une liste *d'autres initiatives déjà existantes* pour l'éducation spéciale (d'autres réseaux nationaux/européens ou associations, initiatives formelles et informelles, action volontaire ou conduite par le gouvernement, projets et campagnes, événements et publications).

Finalement, une partie de la stratégie de réseau consistera à analyser toute la documentation et l'action de *politique et de programme* dans le domaine des besoins spéciaux (législation, programmes cadres, plans

d'action annuels, et politiques spécifiques tant au niveau national qu'europpéen).

## 2.2. Identifier les besoins et attentes d'un groupe cible

Pendant la phase de mise en place, on attend des partenaires potentiels de réseau d'identifier l'orientation de leur réseau. Ceci suivra une analyse des besoins dans leur domaine, en identifiant les domaines sources de préoccupation, les priorités dans leur domaine d'action, les exigences et les attentes de leurs groupes cible potentiels et les contextes politiques. A ce stade, on s'attend à ce qu'ils travaillent dans l'optique d'acquérir un savoir et de définir une stratégie pour le contenu et la structure de leur réseau.

A ce stade, les partenaires ont besoin de prendre conscience de la multiplicité des objectifs du groupe cible et de la diversité des intérêts des acteurs et des avantages que le réseau offrira. Ils devraient aussi considérer et garder à l'esprit la forte diversité des groupes cibles potentiels d'un réseau pour l'éducation européenne comme résultat de l'exigence de prendre en compte les différences géopolitiques, socioculturelles et inter-sectorielles. Ils auraient donc besoin de toujours *penser à deux niveaux*, de prendre en considération à la fois le contexte national et européen.

En fait, la portée de l'univers d'un réseau est par définition très large; certains auteurs l'évoquent en utilisant le mot *infini*, pour le décrire. Les suggestions suivantes devraient fournir des indications utiles pour définir une stratégie.



## La portée du groupe cible du réseau

Lors d'une interview, un évaluateur de réseau nous a fourni trois recommandations spécifiques pour les réseaux futurs:

Toujours garder à l'esprit que le groupe cible d'un réseau est beaucoup plus large que le groupe cible immédiat d'un partenariat. Il est vrai que ce dernier est au centre du groupe cible du réseau et que confronter leurs besoins et attentes est indispensable pour la réussite du réseau. Néanmoins, le réseau devrait s'efforcer d'être plus large et d'attirer d'autres acteurs et organisations externes. L'utilisation d'outils de communication adéquats peut contribuer de façon considérable à l'atteinte de cet objectif.

Coordinateurs et partenaires précédents au sein du secteur de programme européen pour lequel la demande de financement est posée sont des groupes cible importants pour les réseaux qui ne devraient pas être sous-estimés. Le cadre de financement de la CE indique que les réseaux européens devraient promouvoir leur participation de toutes les manières possibles.

Plusieurs programmes de financement ont leur propre communauté virtuelle pour tous les acteurs et projets impliqués dans un programme spécifique. C'est le cas, par exemple, dans la communauté virtuelle Grundtvig. Ces outils en ligne dont les liens peuvent être trouvés sur le site de la Commission Européenne, peuvent être très utiles pour mieux identifier ce type de groupe cible de réseau et ses besoins.

Une fois que les groupes cible pour le réseau apparaissent clairement dans leur phase de préparation, il est important de définir les centres d'intérêt, les besoins et la motivation des acteurs potentiels du réseau. Ces derniers seront les utilisateurs potentiels d'un portail Internet et d'outils virtuels, les apprentis potentiels, les lecteurs potentiels des publications ou les responsables du mainstream de la dissémination des bonnes pratiques.



## Trois questions directrices pour le stade d'analyse des besoins

### Quel aspect du réseau sera novateur ?

La participation au réseau avec les nouvelles technologies, une théorie récemment développée, la diversité d'expertise et la représentation géographique, les compétences de lobbying du réseau, son potentiel pour la promotion de leur travail pour de larges audiences, les media et la presse...

### Quel mécanisme de support pourrait leur offrir le réseau?

Un espace pour apprendre de nouvelles méthodes, un forum pour le partage du savoir, un observatoire pour surveiller les nouvelles tendances, les nouvelles méthodologies et outils pour leur travail; une plate-forme pour le networking et la dissémination ultérieurs...

### Quel est le futur public cible du réseau?

Apprentis; fournisseurs d'apprentissage; associations impliquées dans l'éducation; organismes de conseil; autorités au niveau local régional et national; centres de recherche; entreprises; organisations à but non lucratif ; organisations de volontariat; institutions d'éducation supérieure; fédérations...

Une solide analyse des besoins, qui prend en considération les éléments ci-dessus est la force motrice d'un réseau, et donc un élément clé pour la demande de candidature.

### 2.3. Définir les dernières avancées

A la fin de la mise en place, les futurs partenaires de réseau devraient être capables de démontrer une connaissance exhaustive des dernières avancées dans leur domaine thématique spécifique et avec un peu d'optimisme dans la position d'indiquer de manière précise les éléments novateurs pour leur réseau.

Il est essentiel que les futurs joueurs clé du réseau montrent une connaissance stratégique des dernières évolutions des systèmes éducatifs et de la pratique en vigueur au niveau européen (et souvent en dehors de l'UE). De

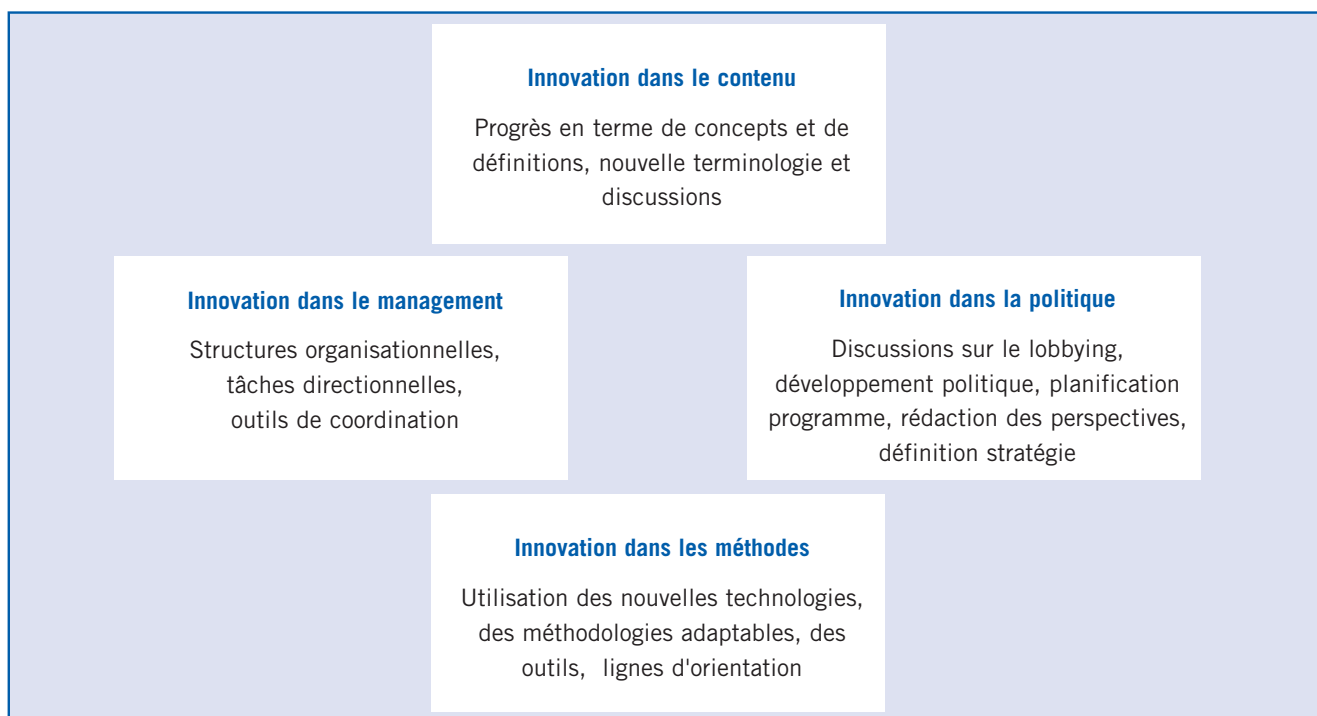
telles évolutions peuvent inclure méthodes, acteurs ou résultats de recherche. Evidemment, ceci implique une phase de recherche contextuelle et une consultation (en rassemblant des informations tirées de la littérature existante et les données des joueurs clé).

Une analyse exhaustive des dernières avancées contribuera à l'établissement de la fonction d'apprentissage du réseau. Ces évaluateurs de réseau et les fonctionnaires de la Commission Européenne consultés mettent en évidence que dans le passé, les promoteurs de réseaux n'avaient pas été suffisamment conscients de l'importance de ce point crucial.

L'innovation peut se produire dans différentes activités et domaines d'une performance de réseau.



#### Types d'éléments novateurs dans un réseau





## 2.4. Identifier des initiatives similaires existantes

Quand ils définissent la stratégie de réseau, les partenaires devraient acquérir une connaissance stratégique de toutes les autres initiatives similaires qui existent dans leur domaine thématique, particulièrement s'ils sont ou ont été financés par l'UE.

Comme déjà indiqué précédemment, le networking de projets européens thématiquement liés et la dissémination de leurs résultats est une attente de programme important en ce qui concerne les réseaux. On attend des réseaux qu'ils fournissent un support en terme de contenus pour d'autres projets et partenariats et qu'ils facilitent l'interaction entre eux en les rassemblant et en créant une plate-forme de partage des connaissances et de développement de contenus qui dérive d'une diversité de zones géographiques et d'une variété de compétences. Les réseaux ne sont pas supposés réinventer la roue ou commencer des activités à partir de zéro. A la différence des projets qui sont supposés produire quelque chose de nouveau et d'original, les réseaux ont pour mission de contribuer à des domaines thématiques en rassemblant des joueurs clé, en liant une compétence déjà existante et en acquérant un savoir à un niveau européen. En prenant en considération cet objectif, la Commission Européenne encourage le développement de réseau comme une stratégie pour le mainstream et la mise en relation entre différents projets et réseaux.

Par conséquent, afin que la phase de mise en place d'un réseau soit réussie, il est important que ses partenaires identifient tous les autres réseaux et projets (particulièrement ceux financés par l'UE mais pas exclusivement) qui ont opéré dans un domaine similaire. Alors qu'ils suivent la recherche et définissent les initiatives les plus pertinentes au sujet du réseau et sa discipline, les partenaires contribueront à la fonction networking de leur futur réseau. Il est très probable que certaines des institutions contactées s'intéresseront à la mission et aux activités du réseau et potentiellement joindront et encourageront le réseau de façon formelle ou informelle.

Il est important de souligner que raccorder les expertises dans des projets européens financés précédemment a été l'un des domaines les plus faibles identifiés de manière spécifique par les fonctionnaires de la Commission Européenne. Nous recommandons fortement aux promoteurs de réseau de le considérer comme un élément important dans leur stratégie.

Il y a plusieurs mécanismes de soutien qui peuvent aider à identifier les projets associés et les initiatives:

- La Commission Européenne et les Agences Nationales publient régulièrement des compendiums de projets financés dans les programmes dont ils sont responsables.
- Il existe une base de données de projet pour des projets de coopération transnationaux



sélectionnés parmi des actions variées du programme Socrates: <http://isoc.siu.no>.

- Les directeurs de programme dans les Agences Nationales ont une bonne vision d'ensemble des projets dans leur pays. Bien que leur rôle (et malheureusement, les ressources aussi) dans les actions de réseau, soit extrêmement limité, en général, ils souhaitent vivement participer en qualité de d'intermédiaires.
- Les fonctionnaires de la Commission Européenne et son Agence Exécutive peuvent identifier des projets et des initiatives pertinentes.

## 2.5. Définir le contexte politique de réseau

Une faiblesse des propositions de candidature de réseau précédentes très répandue a été la tendance à les formuler de manière décontextualisée, sans considération suffisante pour les politiques d'éducation et formation tout au long de la vie européennes (et nationales) et pour les questions thématiques clé auxquelles ils devraient répondre. Avant de formuler la demande de candidature du réseau, il est nécessaire que les partenaires acquièrent une connaissance stratégique substantielle de la politique et du cadre du programme dans lequel le réseau opérera.

En fait, il faut prendre en compte trois niveaux:

1. les politiques générales européennes,
2. les buts et les objectifs d'un programme de financement et de ses sous-actions pour toute la période du programme,

3. les priorités spécifiques d'Appels d'Offre annuels.

En posant sa candidature pour un réseau européen dans le cadre d'un programme d'éducation et formation tout au long de la vie, les candidats devront avoir connaissance du but principal du programme, i.e. pour donner une contribution au processus de Lisbonne.



Objectif d'ensemble du programme d'éducation et formation tout au long de la vie (2007-2013)

*L'objectif général du programme d'éducation et formation tout au long de la vie est de contribuer à travers l'éducation et formation tout au long de la vie au développement de la Communauté tel que société basée sur le savoir avancé, avec un développement économique viable, plus et de meilleurs emplois et une plus grande cohésion sociale, tout en assurant une bonne protection de l'environnement pour les générations futures. En particulier, son but est d'encourager l'échange, la coopération et la mobilité parmi les systèmes éducatifs et de formation au sein de la Communauté qui sont devenus une référence de qualité mondiale.*

Source: Décision No 1720/2006/EC du Parlement Européen et du Conseil du 15 novembre 2006 établissant un programme d'action dans le domaine d'éducation et formation tout au long de la vie

La stratégie d'apprentissage de longue durée de l'UE comme moyen important pour atteindre les objectifs ambitieux de Lisbonne est développée dans deux documents clés: La Communication *Faire d'un domaine européen d'éducation et formation tout au long de la vie une réalité* (novembre 2001) et la *Résolution sur l'éducation et formation tout au long de la vie* (juin 2002).

Les réseaux pour l'éducation devraient également suivre de près le programme de travail *Education et Formation 2010* (processus objectifs) avec ses huit disciplines thématiques clés:

- Modernisation de l'éducation supérieure
- Enseignants et formateurs
- Utiliser au mieux les ressources
- Mathématiques, science et technologie
- Accès et inclusion sociale
- Compétences clé
- Technologies d'information et communication
- Constatation des résultats d'apprentissage

D'autres processus politiques cruciaux dans des secteurs particuliers de l'éducation et de la formation à suivre de très près quand on construit un réseau, sont le *Bologna* (éducation supérieure) et les processus *Copenhagen* (éducation et formation professionnelle).

Autres politiques à long terme pour l'éducation concernent la reconnaissance des qualifications (EUROPASS, Cadre Européen des Qualifications), les compétences clé, l'apprentissage des langues, l'apprentissage via Internet et les stratégies d'assistance continue.

L'élaboration des politiques au niveau européen est bien entamée, et se poursuivra dans les quelques années à venir. Elle ne peut pas être traitée ici exhaustivement. Cela suffira d'attirer l'attention sur le besoin de surveiller le développement d'une politique de très près quand on met en place un réseau.

Une fois fait référence au contexte politique en question, les objectifs spécifiques du *Programme d'Éducation et formation tout au long de la vie* ont besoin d'être pris en considération. Un réseau éducatif européen devrait dans tous les cas donner une contribution afin de les atteindre (ou d'atteindre certains d'entre eux.)



Objectifs spécifiques du Programme d'Éducation et formation tout au long de la vie (2007-2013)

*(a) pour contribuer au développement d'éducation et formation tout au long de la vie de qualité, et pour promouvoir haute performance, innovation et une dimension européenne dans les systèmes et les pratiques en vigueur du domaine;*

*(b) pour soutenir la réalisation d'une zone d'éducation et formation tout au long de la vie européen;*

*(c) pour aider à l'amélioration de la qualité, attrait et accessibilité aux opportunités pour l'éducation et formation tout au long de la vie disponible dans les Etats Membres;*

*d) pour renforcer la contribution à l'éducation et formation tout au long de la vie à la cohésion sociale, la citoyenneté active, au dialogue interculturel, à l'égalité des sexes et à la réalisation personnelle;*

*(e) pour aider à promouvoir créativité, compétitivité, capacité d'être employable et la croissance d'un esprit entrepreneur;*

*(f) pour contribuer à une participation accrue à l'éducation et formation tout au long de la vie par des personnes de tout âge, incluant celles qui ont des besoins spéciaux et les groupes défavorisés, sans tenir compte de leur milieu socio-économique;*

*(g) pour promouvoir l'apprentissage linguistique et la diversité linguistique;*

*(h) soutenir le développement de contenu novateur basé sur ICT, services pédagogiques et pratiques en vigueur pour l'éducation et formation tout au long de la vie ;*

*(i) renforcer le rôle de l'éducation et formation tout au long de la vie en créant un sens de citoyenneté européenne basé sur la compréhension et le respect des droits de l'homme et de la démocratie, et en encourageant la tolérance et le respect pour les autres peuples et cultures;*

*(j) pour promouvoir la coopération pour l'assurance de qualité dans tous les secteurs de l'éducation et de la formation en Europe;*

*(k) pour encourager la meilleure utilisation des résultats, des produits novateurs et des processus et pour échanger la bonne pratique dans les domaines couverts par le Programme d'Éducation et formation tout au long de la vie, afin d'améliorer la qualité de l'éducation et de la formation.*

Source: Décision N. 1720/2006/EC du Parlement Européen et du Conseil du 15 novembre 2006 établissant un programme d'action dans le domaine de l'éducation et formation tout au long de la vie.

Les réseaux européens ont ici un grand potentiel, particulièrement dans la promotion de la qualité et de l'innovation, dans l'échange de la bonne pratique et la dissémination de résultats novateurs, et ainsi contribuent à la réalisation d'une zone européenne dans leur domaine thématique.

Les objectifs de programme couvrant le programme dans sa totalité sont complétés par des objectifs plus spécifiques pour le sous-programme (action) concerné, e.g. Grundtvig et Comenius.

Et finalement, ayant pris en compte les contextes politiques les plus extensifs, les buts et objectifs pour l'entière période du programme, il y a un autre groupe de priorités thématiques et politiques à considérer: l'appel d'offre annuelle. Ils concernent encore le programme dans sa totalité et les sous-programmes.

Cette présentation des différentes couches de politiques et de besoins de programme est à considérer quand on pose sa candidature pour un réseau et ne devrait pas intimider le lecteur. Le fait que beaucoup de ces besoins se superposent est positif. Notre message central ici est que les réseaux devraient se référer explicitement à ces contextes plus extensifs s'ils veulent réussir. Et beaucoup de réseaux ne l'ont pas suffisamment fait dans la dernière période de programme...

A moins que les promoteurs du réseau étaient déjà opérants au niveau de la politique euro-

péenne, identifier les cadres politiques et les initiatives européennes peut être une tâche délicate dans la phase préparatoire. La liste de liens Internet suivante pourrait aider à cela.



Programme européen et ressources politiques à consulter lors de la définition de la stratégie de réseau

#### **Documents clés de l'éducation UE et politiques d'éducation et formation tout au long de la vie**

[http://ec.europa.eu/education/policies/introduction\\_en.html](http://ec.europa.eu/education/policies/introduction_en.html)

#### **Documentation basique des programmes de financement** relative à l'éducation et formation tout au long de la vie , l'éducation et la formation

[http://ec.europa.eu/education/programmes/programmes\\_en.html](http://ec.europa.eu/education/programmes/programmes_en.html)

<http://eacea.cec.eu.int/static/index.htm>

#### **Documents de programme additionnels** tels que Appels d'Offres, lignes d'orientations pour les candidats et notes informatives spécifiques à l'action

[http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/grundtvig/apply\\_en.html](http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/grundtvig/apply_en.html)

[http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/comenius/activities/comenius3\\_en.html](http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/comenius/activities/comenius3_en.html)

#### **Autres plans d'action politiques européens**, qui ne sont pas principalement éducationnels, mais qui peuvent avoir des impacts sur l'éducation et formation tout au long de la vie , tels

que société de l'information, exclusion sociale, développement régional, tourisme et développement du business, recherche et innovation, santé publique et protection des consommateurs, égalité des chances

<http://ec.europa.eu/>

**Positions des fédérations européennes et nationales** qui opèrent dans le secteur du réseau, comme, par exemple, dans la formation pour les adultes EAEA (Association Européenne pour la Formation des Adultes) ou EUCEN (Réseau Européen Universitaire de Formation Continue)

**Organisations internationales** actives dans l'éducation et formation tout au long de la vie, comme :

UNESCO: [www.unesco.org/education](http://www.unesco.org/education)

OECD: [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

Conseil d'Europe: [www.coe.int](http://www.coe.int)

**Le Kit de Qualité Grundtvig** offre des informations supplémentaires sur les politiques d'éducation et formation tout au long de la vie européen :

<http://ec.europa.eu/education/programmes/socrates/grundtvig/doc/kit.pdf>

Pour obtenir une vue d'ensemble des politiques européennes pour l'éducation, et comprendre la logique derrière chaque programme politique, entrer en contact avec les fonctionnaires de la Commission ou avec les membres du Parlement Européen pourrait aussi être utile. En plus de recevoir des informations de valeur, de tels contacts pourraient également être avantageux pour le développement général du réseau et en particulier de sa fonction de networking.

### 3. Décider la typologie du réseau

#### 3.1. Types de réseaux

Pour atteindre ce dernier but il est important de décider quel sera l'objectif principal du réseau en question ou, en d'autres termes: quel type de réseau les partenaires ont-ils à l'esprit. Dans les réseaux éducatifs européens, trois types de réseaux peuvent être identifiés:

- réseaux de dissémination
- réseaux ressources
- réseaux de développement de politique

Un réseau pourrait appartenir à plus d'une de ces catégories parce que différentes priorités et types d'activités sont envisagées. Néanmoins, prendre en considération la période limitée de financement et la nécessité de consacrer une proportion considérable des ressources disponibles pour le développement de la structure du réseau elle-même, concernant l'objectif principal un choix clair des priorités devrait être fait et une décision claire devrait être prise dans la phase de mise en place.

### 3.2. Réseaux de dissémination

Un réseau de *dissémination* soutient et promeut l'échange de bonne pratique parmi les acteurs. Un tel réseau devrait aussi déclencher l'innovation dans le domaine par le moyen d'une promotion efficace de valorisation des autres projets, initiatives et aboutissements de recherche.

Un réseau de dissémination européen agit comme une plate-forme pour le mainstreaming et le benchmarking de bonne pratique

au niveau des Etats Membres. Afin de réussir dans la mise en place d'un réseau de dissémination, il est essentiel de comprendre que les partenaires participants devraient avoir un degré élevé d'expérience et une capacité promotionnelle et de dissémination, idéalement au niveau européen. Ils devraient aussi avoir une bonne connaissance du domaine et avoir d'excellentes capacités de networking afin de garantir que la 'connexion' parmi les différents projets soit réussie.



#### Spécifications d'un réseau de dissémination

#### Réseaux de dissémination: les marchands au marché

Les réseaux de dissémination peuvent être comparés à un marché plein de marchands et de clients. Chaque participant est impliqué avec l'objectif de 'acheter ou 'vendre' le savoir (la plupart du temps ils font les deux choses). Un tel réseau, s'agissant d'une plate-forme de marché, demande forte une capacité à négocier, une forte expérience de vente et expertise dans la promotion.

##### Portée

- Identification et échange de bonne pratique
- Dissémination et valorisation
- Promotion de l'innovation
- Mainstreaming et benchmarking
- Soutien de projets
- Adaptation et transfert de méthodes

##### Partenaires possibles

- Représentants du domaine
- Experts de promotion et dissémination
- Experts de marketing et publicité
- Autorités publiques
- Fédération et plates-formes
- Autres réseaux

##### Réalisations typiques

- Compilation/base de données de bonne pratique
- Produits promotionnels
- Evènements de dissémination
- Sessions de formation
- Wikis, plate formes on line, outils Internet
- Networking; plate forme de relations
- Rapports annuels sur les dernières avancées

### 3.3. Réseaux ressources

Un réseau ressource contribue au développement et à l'échange des résultats de la recherche dans un domaine spécifique, et ainsi il devient un point de référence pour le domaine au niveau européen. Cela implique l'élargissement de la portée du thème et de l'analyse sur une échelle plus large. Sa préoccupation principale est de devenir l'observatoire de la discipline de telle manière à être reconnu comme le point de référence principal dans son domaine thématique, à la fois pour les institu-

tions européennes et pour les autres acteurs du réseau ou le public.

Un réseau ressource se concentre souvent sur l'anticipation des tendances du domaine, sur les études comparatives, et aussi sur le développement de curriculum et il est principalement préoccupé par l'avancement de sa discipline à travers la recherche continue (souvent action-recherche pour maintenir une relation adéquate avec la discipline) et l'analyse de données. Ses activités principales incluent conférences et publications, bien que les études d'évaluation et les études de faisabilité pourraient aussi faire partie du plan d'action.



#### Spécifications d'un réseau ressource

#### Réseau ressource: les chercheurs à la bibliothèque

Les participants à un réseau ressource sont comme des chercheurs dans une bibliothèque, la seule différence est qu'ils n'opèrent pas individuellement mais ils font partie d'un groupe. Les chercheurs établissent des indicateurs, collectent et échangent des données spécifiques, partagent savoir et expertise. Leurs compétences ont besoin d'être orientées vers la recherche et ainsi demandent un niveau élevé d'analyses, synthèses et composition.

##### Portée

- Besoins et tendances prospectives
- Analyses comparatives
- Développement du contenu
- Valeur ajoutée européenne dans un thème spécifique

##### Partenaires possibles

- Développeurs de contenu
- Académiciens et chercheurs
- Travailleurs du domaine et spécialistes
- Testeurs et utilisateurs potentiels

##### Réalisations typiques

- Rapports et études comparatives
- Curriculum
- Publications et statistiques
- Conférences et séminaires
- Etudes de faisabilité et d'évaluation
- Rapport annuel sur les dernières avancées



### 3.4. Réseaux de développement de la politique

Un réseau de développement de la politique se concentre principalement sur l'élaboration des politiques dans son domaine. Sa préoccupation principale est soit d'élaborer des programmes en influençant la législation et en garantissant la représentation d'intérêts au

niveau européen (ou au niveau national ou au niveau régional) soit de contribuer à la rédaction de l'action législative et politique. Centrale à ses activités et à son envergure d'ensemble pour son existence est le lobbying et l'élaboration de politique et pratique en vigueur dans un domaine spécifique ou un domaine thématique.



#### Spécifications d'un réseau de développement de la politique

##### Réseaux politiques: les délégués d'une assemblée parlementaire

Les participants à un réseau politique sont comme des délégués et des politiciens à une assemblée parlementaire: ils représentent et soutiennent l'intérêt public dans leur domaine spécifique. Ils se concentrent principalement sur l'amélioration de l'éducation au niveau système: pour changer de politique, augmenter les budgets, lever la connaissance, attirer l'attention du public et de la presse, et impliquer les responsables dans leur action. Ils ont besoin d'un degré élevé d'éloquence, de compétences d'analyse politiques et un plan d'action clair. Leurs argumentations ont besoin non seulement d'être fortes mais aussi cohérentes et pertinentes.

##### Portée

- Lobbying, représentation d'intérêt
- Développement de la politique
- Suivi des agendas politiques

##### Partenaires possibles

- Autorités publiques
- Responsables politiques
- Professionnels, experts du domaine
- Mass médias

##### Réalisations typiques

- Communiqués politiques
- Analyses et positions politiques
- Augmentation des activités de connaissance
- Campagnes Intérêt élevé pour la presse
- Rapport annuel sur les dernières avancées

Les évaluateurs de réseau ont identifié que dans plusieurs demandes de candidature de réseaux désireux de s'occuper du développement politique et de l'accès aux responsables politiques, il y a un certain manque de

connaissance au sujet de l'lobbying. Sous-traiter un consultant expert de politique pour soutenir et surveiller le processus peut être un bon choix stratégique. Effectivement, un réseau politique devrait suivre de près les ini-



tatives et les rapports politiques européens sur l'éducation et formation tout au long de la vie et être au courant des documents de politique européenne existants sur la discipline spécifique thématique, par exemple, en ce qui concerne les personnes handicapées.

Les recommandations fournies par le Kit de Qualité Européen Grundtvig sur l'ampleur des contacts politiques que les partenaires devraient avoir dans l'éducation adulte sont particulièrement intéressantes. Ces partenaires ont besoin de rester en contact avec

- les experts nationaux dans le Groupe de Travail Grundtvig de la Commission Européenne, un conseil informel mais influent d'experts;
- les représentants nationaux dans les comités de programme, l'organe de représentation officielle des états membres;
- les administrateurs exécutifs dans les ministères de l'éducation au niveau national et régional;
- les membres élus du Parlement Européen, en particulier les membres du Comité de l'Education;
- les membres élus des parlements régionaux et nationaux et les porte-parole sur l'éducation des principaux partis politiques;
- représentants régionaux et nationaux de l'Union Européenne.

Il est évident que tenir informés les médias régionaux et nationaux est absolument impératif!

## 4. Sélectionner le coordinateur du réseau

### 4.1. Le rôle de coordinateur dans un réseau européen

Dans le chapitre 2 l'accent a été mis sur le fait que les réseaux sociaux sont des structures largement non-hiérarchiques et auto-organisées. Dans le contexte des programmes de financement pour l'éducation, toutefois, les réseaux ont un *centre* clair, le coordinateur de réseau et son institution. Bien qu'un réseau européen soit géré de manière démocratique, le coordinateur de réseau et l'organisation coordinatrice jouent sans doute un rôle crucial dans la direction du réseau, son contrôle de management et de qualité.

Cette position vitale du coordinateur prend son origine dans le fait que les réseaux suivent un mécanisme de financement centralisé: l'accord financier, qui est la base contractuelle d'un réseau, est signé par la Commission Européenne et les institutions coordinatrices au nom de l'ensemble du partenariat. En conséquence, l'institution coordinatrice est responsable envers la Commission Européenne de la réussite d'ensemble du réseau, i.e. pour l'implémentation du programme de travail et l'obtention des résultats envisagés spécifiés dans la demande de candidature du réseau. L'organisation coordinatrice a aussi la pleine responsabilité de l'attribution totale que le réseau reçoit.

Pendant la phase de mise en place, il faudrait considérer de manière exhaustive, quelle(s) institution et personne(s) sont les mieux placées pour la coordination du réseau.

Il pourrait être utile de se poser quelques-unes des questions préliminaires suivantes avant de décider de la coordination du réseau:

- Le coordinateur a-t-il un leadership fort et des compétences de communication?
- Le coordinateur a-t-il un passé professionnel solide dans la direction de projets complexes?
- Le coordinateur a-t-il la capacité de mobiliser d'autres acteurs et ressources dans le domaine?
- L'institution coordinatrice est-elle influente dans le domaine thématique du réseau?
- A-t-elle une capacité institutionnelle suffisamment forte?
- Le réseau fait-il partie des priorités absolues de l'institution coordinatrice?

#### 4.2. Qu'est ce que l'on demande à une institution coordinatrice?

Comme déjà affirmé ci-dessus: on attend d'un réseau qu'il devienne un *joueur clé* dans la discipline thématique concernée. Et l'institution coordinatrice est supposée être le phare d'un réseau.

Ces deux assumptions clarifient que le coordinateur d'un réseau ne devrait pas appartenir à une petite institution ou à une institution sans expérience. Dans le document de programme l'institution coordinatrice idéale d'un réseau est décrite comme suit:



Besoins de l'institution coordinatrice selon les documents de programme

*La coordination d'un réseau Grundtvig devrait être entreprise par une organisation avec une structure solide et des liens forts avec les organismes relatifs nationaux et régionaux dans son propre pays et dans le domaine thématique concerné. Les organisations européennes, incluant les associations, qui travaillent dans le domaine concerné doivent aussi être bien équipées pour accepter cette tâche.*

Extrait d'une fiche d'information (Guide pour les Candidats en ligne) sur les réseaux Grundtvig publiés sur [http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/index_en.html), version janvier 2007.

Deux besoins fondamentaux sont soulignés ici:

### Infrastructure solide

Une institution coordinatrice doit avoir la capacité d'établir le réseau de manière professionnelle. Cela signifie avoir

- des capacités administratives et directionnelles adéquates;
- une base financière solide, puisque l'institution sera responsable pour les attributions UE de plusieurs centaines de milliers d'euros,
- un personnel avec les compétences et les qualifications nécessaires pour la discipline thématique;
- peut être une culture institutionnelle qui reflète les approches non-hiérarchiques et flexibles que plusieurs réseaux adoptent.

### Liens forts

Naturellement, une institution qui coordonne un réseau doit avoir un important potentiel de networking et un réel passé professionnel de coopération au niveau national et européen. Ainsi une institution coordinatrice idéale sera une fédération de prestataires d'éducation – un réseau en lui-même – une institution pour l'éducation supérieure renommée ou une autorité publique. Si ce n'est pas le cas l'institution devrait au moins être en mesure de démontrer de manière persuasive qu'elle a accès aux joueurs plus importants dans le secteur et qu'elle est susceptible de les embarquer dans le réseau d'une manière ou d'une autre.

### 4.3. Qu'est-ce qui fait un bon coordinateur?

Au niveau individuel, comme dans toutes les formes de coopération transnationale, le coordinateur de réseau joue un rôle extrêmement important. Ceci est particulièrement vérifié dans un réseau à cause de sa mission complexe et multiple. Alors qu'interrogés au sujet du profil d'un directeur de réseau compétent, les coordinateurs des réseaux existants ont décrit un être presque surhumain (Voir le diagramme à la page suivante).

Les besoins peuvent être organisés en trois groupes: compétences de management, expertise de la discipline, et compétences internationales.

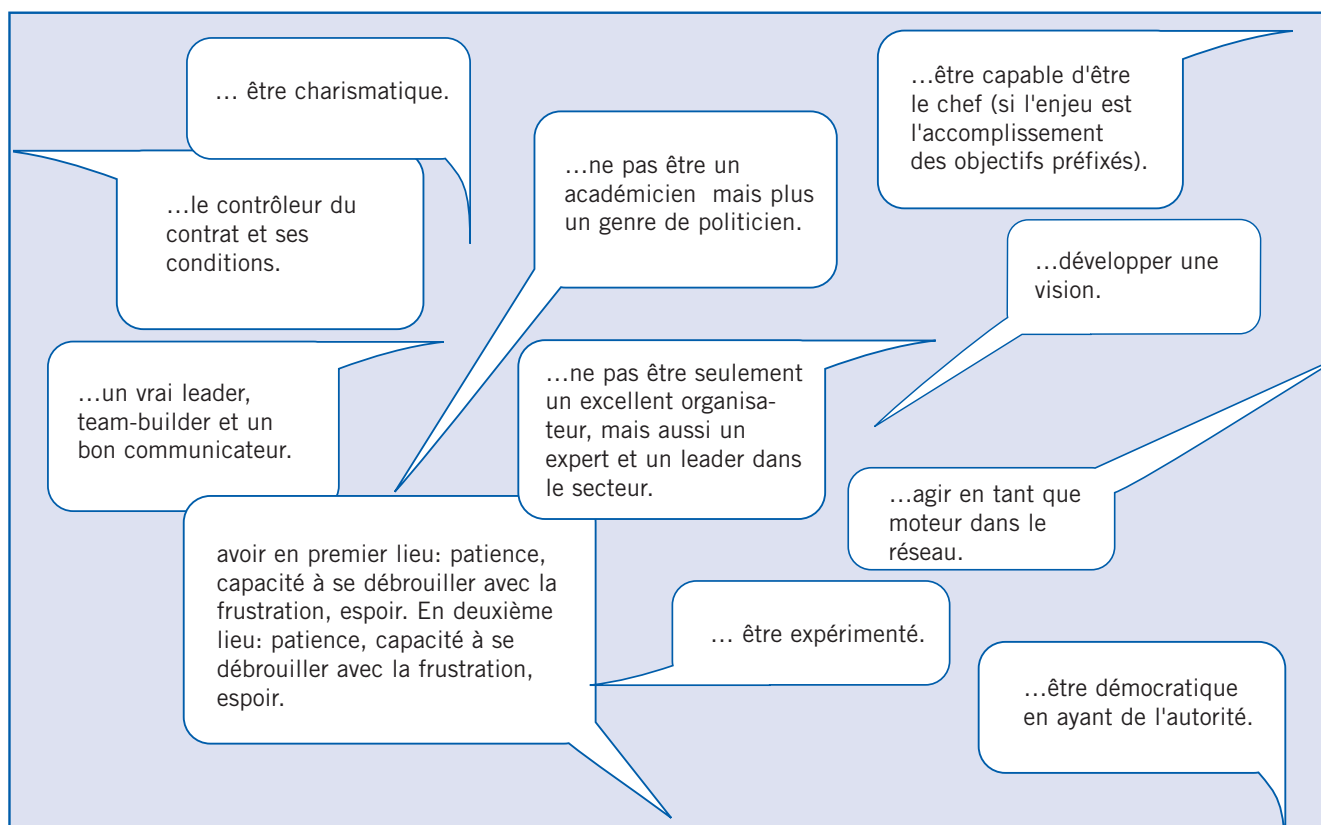
#### Compétences de management

Un coordinateur de réseau a sans aucun doute besoin de planifier, organiser et surveiller les activités du réseau. Les compétences de planification et d'organisation ont besoin d'être complétées avec la capacité à *avoir les choses faites*, puisqu'il y a souvent une pression considérable en terme de temps concernant le plan de travail. Mais beaucoup de choses ne dépendent pas de la planification. Par conséquent un coordinateur devrait aussi être en mesure de réagir flexible et devrait s'adapter aux besoins changeants et aux défis. Son institution devrait être capable de le soutenir dans les situations difficiles et dans les périodes de crise.

Une autre compétence de management importante est la capacité à déléguer les responsabilités. Un coordinateur de réseau qui veut tout faire tout seul ne peut pas réussir.



## Un coordinateur de réseau devrait...



Finalement, la rédaction des rapports et la gestion financière ne doivent pas comporter de menaces, puisque ces sont des parties importantes de la coordination d'un réseau. Une institution avec une administration expérimentée sera en mesure d'offrir un fort soutien.

### Expertise dans le domaine

Il y a deux opinions opposées concernant la question de savoir s'il est suffisant pour un coordinateur de réseau d'être un bon manager ou s'il doit aussi être un expert du domaine. Nous pensons que les deux qualités sont

essentielles. Un coordinateur doit être un expert afin d'être capable d'estimer la valeur des contributions et de prendre des décisions qui soient relatives au domaine éducatif. Idéalement, un coordinateur de réseau est un expert de grade supérieur qui est renommé et respecté par la communauté éducative en question, et qui est capable, à travers des contacts existants, de mobiliser (une partie du) le domaine. Pareillement, l'institution à laquelle il appartient a besoin de prouver d'un solide passé professionnel riche d'expériences dans le domaine spécifique concerné, et idéalement une excellente réputation dans le

domaine thématique spécifique. La réputation de l'institution n'aiderait pas seulement à la dissémination et la promotion du réseau envers ses publics cible et envers le public en général, mais elle apporterait au réseau, avec un peu d'optimisme, d'autres membres.

### Compétences interpersonnelles

Surtout un coordinateur de réseau doit être un bon communicateur. La communication est essentielle dans une entreprise afin de rassembler les personnes pour qu'elles partagent leur expérience, apprennent les unes des autres et ensemble aient un impact sur le domaine. Comme mentionné ci-dessus, c'est un avantage si un large réseau de contacts personnels existe déjà. Comme le processus de réseau a tendance à avoir des hauts et des bas, la capacité à motiver d'autres personnes est nécessaire. Mais un coordinateur de réseau ne devrait pas être tout le temps la force motrice, mais devrait aussi être capable de comprendre quand il ne faut pas agir afin de ne pas perturber la *magie fragile* du réseau (cf. Chapitre 4). La connaissance des différences interculturelles et le respect pour la diversité vont avec ces compétences.

C'est un peu trop d'exiger d'une seule personne toutes ces qualités. Il n'est pas étonnant que quelques réseaux divisent les tâches d'un coordinateur entre deux ou plusieurs personnes ou au moins soulagent le fardeau du coordinateur avec la formation de comités de soutien au management.

## 5. Composer le partenariat du réseau

### 5.1. Identifier les joueurs clés dans le domaine

Dans la phase de mise en place du réseau, les partenaires auront déjà besoin de réfléchir au sujet des modèles de relations de leur partenariat et des parties intéressées. Identifier les joueurs clé dans le domaine aide à acquérir des connaissances stratégiques concernant les acteurs principaux dans le domaine spécifique d'action. Dans certains cas, cet exercice aidera aussi à définir les alliés les plus forts et les compétiteurs. Il contribuera, avec un peu d'optimisme, à la construction d'un partenariat et jouera un rôle majeur dans la fonction de networking du réseau.

Le mapping (i.e. recherche et pré-sélection) des joueurs clé dans un domaine spécifique avec une perspective multi-joueurs (praticiens, académiciens, responsables) devrait mener à la création d'une liste d'organisations et de personnes influentes qui sera une aide pour la mise en place du réseau ou qui éventuellement pourra finalement participer au développement du réseau et à sa viabilité. Si le réseau est sur le point de devenir influent, il est important que ses partenaires représentent différentes tendances dans le domaine. A ce stade, le groupe partenaire central qui a initié l'idée de réseau ne devrait pas être seulement capable de les identifier et d'acquérir une connaissance de leur expertise, de leur action et de ce qu'elles peuvent offrir, mais il devrait aussi sélectionner les stratégies pour les rapprocher et les impliquer dans la phase

de mise en place, puisque leur compétence spécifique pourrait être cruciale dans cette étape. Elles pourraient, par exemple, définir les directions principales du réseau, estimer les stratégies et le mainstreaming potentiel

des réalisations ou explorer leur contribution potentielle à la viabilité.

Les joueurs clé dans le domaine du réseau d'intérêt devraient potentiellement inclure les personnes et institutions des domaines d'expertise suivants:



Joueurs clé et expertise demandés dans un réseau



La table ci-dessus fournit une brève liste de quels types d'institutions et d'expertise les partenaires de réseau devraient chercher lors de la définition des joueurs clé dans le domaine du futur réseau (en bleu foncé). Elle donne aussi une idée de ce que devraient être leurs points forts principaux (indicateurs de réussite) afin de pouvoir être sélectionnés comme joueurs clé et partenaires potentiels ou même comme membres du futur réseau. Le diagramme a pour but de présenter les joueurs clés les plus forts et qui ont le plus de succès dans le domaine: leur connaissance,

leur potentiel pour l'innovation, leur capacité de mainstreaming et la valeur ajoutée européenne stratégique, aideront les partenaires à définir, avec un peu d'optimisme, les forces et les faiblesses du réseau. Il sera aussi une aide pour la sélection des partenaires les plus importants et l'identification des compétiteurs les plus forts. Toutefois, lors de la planification du partenariat du réseau (au stade de la demande de candidature) et de l'éventuelle participation formelle ou informelle des membres (une fois que le réseau a évolué dans une identité institutionnelle formelle) il est

conseillé de considérer aussi les institutions les plus petites et les moins représentatives comme partenaires de réseau. Quelquefois de telles institutions peuvent prouver qu'ils ont les contacts nécessaires (souvent *liens faibles*) et à travers elles peuvent amener les joueurs clés au réseau.

Le défi important dans l'identification des joueurs clés dans un domaine spécifique est d'essayer de fusionner et d'équilibrer:

- représentation géographique,
- expertise,
- aspects transversaux (sexe, âge, groupe ethnique, groupe désavantagé, besoins spéciaux, etc.).

## 5.2. Compétences et rôles dans un réseau

Les réseaux demandent des compétences différentes, selon le type de réseau (dissémination, ressource, réseau de promotion politique). Afin d'atteindre les objectifs de réseau, il est essentiel d'identifier l'expertise nécessaire. Dans une structure de réseau chaque partenaire a une tâche spécifique (et plutôt unique) une tâche qui est vitale pour la réussite du réseau.

Ce qui suit est un inventaire des profils des partenaires qui devraient être présents dans un réseau idéal. Les partenaires devraient décider entre eux des profils et du nombre de partenaires qui sera nécessaire afin d'accomplir chaque fonction par rapport à ses besoins. Lors du 'shopping' pour des nouveaux partenaires, on devrait considérer trouver ceux qui ont l'habileté, la motivation et la capacité ins-

titutionnelle pour jouer un ou plusieurs des rôles suivants, en ligne avec la typologie du réseau:

- *Développeurs de contenu se concentrent sur la recherche (d'action) et fournissent les inputs de contenu;*
- *Testeurs* pilotent produits développés;
- *Evaluateurs* sont experts en contrôle de qualité;
- *Promoteurs* planifient et implémentent les stratégies de marketing et de dissémination;
- *Managers* garantissent une coordination et une administration efficace;
- *Networkers* contribuent à l'élargissement des potentiels de réseau (souvent organisations européennes ou fédérations nationales);
- *Responsables politiques* lient les activités de réseau et la mission avec le développement politique, et possiblement assurent le mainstreaming au niveau national et européen.

Lors de la construction d'un réseau, il sera nécessaire d'estimer les capacités ou les potentiels de networking et de relation de chaque membre de réseau dans le contexte d'apprentissage et dans la politique de promotion et la pratique de mainstreaming. Cela pourrait être un critère additionnel de sélection, puisqu'il contribue à accomplir la mission de réseau.

### 5.3. Différentes formes de participation dans un réseau

Les promoteurs de réseau doivent décider si les acteurs futurs du réseau prendront part au partenariat formel de réseau avec un accord contractuel (partenaires formels) ou s'ils contribueront au réseau et recevront des avantages en nature sans accords contractuels (acteurs non contractuels).

La structure de réseau, comme décrite dans les documents de programme européens, permet une telle différenciation en ce qui concerne l'ampleur de la participation. A la différence des projets de coopération transnationaux où vous avez soit des partenaires soit des non-partenaires (et peut être des partenaires associés ou silencieux) un réseau offre différentes possibilités de participation:



#### Formes de participations dans un réseau

Acteurs contractuels du réseau	
Organe financeur	Commission Européenne, qui finance le réseau à travers son programme de financement
Coordinateur	Responsable pour la planification, l'organisation, l'implémentation, et le monitoring des activités
Partenaires centraux	Dirigent les work packages et sous-réseaux, membres de conseils de direction.
Partenaires	Participent de façon permanente à l'implémentation de quelques unes des activités principales
Sous-traitants	Apportent conseils, expertise ou autres services pour des frais concordés.
Partenaires associés	Contribuent au réseau pour les avantages non-monétaires (tester des produits etc.)
Utilisateurs directs	Bénéficie d'information, produits ou services (institutions et professionnels).
Bénéficiaires	Eventuellement bénéficie d'une qualité d'éducation plus élevée (=adultes apprenants, élèves).
Supporters	Distribuent information ou mainstream résultats de réseau (décideurs et responsables)
Sponsors	Co-finance les activités de réseau (autorités nationales ou régionales, sponsors privé).
Acteurs non-contractuels du réseau	



Pas tous les réseaux utilisent pleinement cette classification différenciée, et beaucoup de problèmes semblent venir du fait que l'on fasse participer tout le monde en tant que partenaire central, bien que cela pourrait ne pas refléter les intérêts réels de certains acteurs. Une ligne de frontière cruciale est naturellement le (non-) statut contractuel d'un partenaire de réseau, (i.e. de ne pas être officiellement inclus dans la demande de candidature du réseau). Cela a pour implication majeure d'être titré à la réception de financements UE pour les coûts relatifs aux effectifs ou pas. Mais un réseau ne devrait pas être seulement considéré comme un consortium de partenaires officiels. Un réseau est beaucoup plus large que son partenariat immédiat et offre beaucoup de moyens potentiels pour y participer. Nous sommes d'accord avec un des coordinateurs interviewés:

*Lors de la conception d'un réseau, vous devez être capable de compléter correctement un diagramme qui consiste en deux cercles concentriques : Un, concerne les partenaires centraux, et l'autre, les supporters.*

Qu'est ce que pourraient être les encouragements/motivations pour devenir un tel *supporteur* ou acteur non-contractuel?

- apprendre de la bonne pratique pour la formulation de nouvelles approches;
- explorer méthodes d'enseignement et d'apprentissage dans les domaines spécifiques;
- participer au développement de nouveaux modèles adressant des besoins spécifiques dans le domaine;
- entrer en réseau intensivement avec les stakeholders et les institutions avec pour objectif la solution d'un problème spécifique;
- identifier les besoins présents et futurs où la coopération européenne pourrait être bénéfique ;
- promouvoir l'institution et son travail et incrémenter la visibilité;
- améliorer la compétence professionnelle et institutionnelle et par conséquent obtenir une vision plus large;
- acquérir confiance institutionnelle et prestige par le moyen de l'appartenance au cercle européen.

## 6. Le potentiel de la matrice du cadre logique pour la formulation d'un réseau

La formulation de la demande de candidature pour un réseau peut être faite de plusieurs manières à travers l'utilisation de différentes méthodes et de différents outils. Afin de vous assister dans le complexe tâche de formulation de l'ensemble du réseau de manière cohérente, la matrice du cadre logique peut vous aider à formuler clairement les fins, les objectifs, les activités et ressources de votre réseau. De plus, elle sera une aide dès le début avec l'exercice de conception d'indicateurs de performance, et d'estimation des risques du succès de votre réseau. La matrice contribuera aussi à la rédaction d'une demande de candidature pour les financements UE.

La matrice du cadre logique (le log frame) – proposé par la UE et demandé dans plusieurs de ses programmes – consiste en une matrice avec quatre colonnes et quatre lignes, qui résume les éléments clé d'un plan de projet, i.e.:

- la hiérarchie des objectifs de projet (description de projet et logique d'intervention);
- indicateurs pour l'accomplissement d'objectifs fixés;

- comment les aboutissements de projets seront contrôlés et évalués (sources de vérification);
- les facteurs clé externes critiques pour la réussite du projet (assomptions).

Le cadre logique peut aussi inclure les moyens nécessaires pour implémenter les activités, les bases avec lesquelles les inputs (personnel, budget) et réalisations (résultats d'apprentissage, services) peuvent être déterminés.



Matrice du Cadre Logique pour les réseaux européens

	Logique d'intervention	Objectivement vérifiables indicateurs d'accomplissement
Buts généraux	Quels sont les buts généraux auquel le réseau contribuera?	Quels sont les indicateurs clé relatifs aux buts généraux?
Objectives spécifiques	Quels objectifs spécifiques le réseau a-t-il l'intention d'accomplir afin de contribuer les buts généraux?	Quels indicateurs montrent clairement que l'objectif de l'action a été atteint?
Résultats attendus	The results are the outputs envisaged to achieve the specific objectives. What are the expected tangible and intangible results?	Quels sont les indicateurs pour mesurer si et dans quelle mesure le réseau atteint les résultats attendus?
Activités	Quelles sont les activités clé à effectuer et dans quelle séquence afin de produire les résultats attendus?	Moyens: Quels sont les moyens nécessaires à l'implémentation de ces activités, e. g. ressources humaines, IT équipements, formation, études, matériel...

Le log frame peut faciliter la construction d'objectifs et d'activités de manière cohérente, supportés par exemple, par une méthode de simple numérotation (Objectif 1; Activité 1.1; *Objectif 2: Activité 2.2 etc.*). Cette simple méthode évitera le problème classique de la prolifération des activités dans la conception de réseau, et qui ne sont pas toujours essentielles afin d'obtenir la mission de réseau.

Le log frame est un résumé des demandes de candidature, et donc il contribuera énormément au processus d'écriture. Il est important de souligner que son contenu devrait être développé de manière participative, étant donné la nature horizontale d'un réseau, et sa propriété collective.

### 7. Leçons à tirer des applications de réseau précédentes

La section précédente de ce chapitre a fourni une connaissance stratégique sur comment développer le concept et le partenariat d'un réseau thématique européen, basé sur une solide analyse de ses contextes, qui est essentielle afin de garantir une base de start-up solide pour un réseau qui a pour but d'être un joueur européen au niveau clé.

Le pas successif est la formulation de réseau. Les tables suivantes résument des interviews avec les évaluateurs de réseau et la Commission Européenne, et fournissent quelques recommandations qui pourraient être utilisées dans la formulation de réseau, basées sur les faiblesses précédentes identifiées dans les demandes de candidature pour le réseau Socrates Cette table pourra être utilisée comme guide pour définir le domaine de réseau thématique, les objectifs du réseau, les résultats et les produits du réseau et les approches méthodologiques.

Sources et moyens de vérification	Assomptions
Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs?	
Quelles sont les sources d'information existantes ou qui peuvent être collectés? Quels sont les méthodes nécessaires pour obtenir ces informations?	Quels facteurs de risque devraient être pris en considération?
Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs?	Quelles conditions externes doivent être satisfaites afin d'obtenir les résultats attendus et planifiés?
Quelles sont les sources d'information à propos du progrès de l'action?  Coûts: Quels sont les coûts de réseau? Comment sont-ils classifiés? (budget déstructuration)	Quelles sont les pré-conditions nécessaires avant que le réseau puisse partir? Quelles conditions hors du contrôle direct du réseau doivent être satisfaites pour l'implémentation des activités planifiées?



## Formuler les applications de réseau: Eléments clé à considérer

### Principaux domaines thématiques ciblés

Un joueur clé européen devrait fournir une large portée générale qui surmonte ses domaines d'intervention, et adresse son approche dans une perspective de moyen – long-terme (se rappelant que le thème ne devrait pas être trop limité).

Les deux, le côté réglementation et politique et le côté formation et praticiens peuvent être adressé dans un réseau européen, mais une claire mise en priorité devrait être faite.

Un lien fort devrait être construit avec des projets UE thématiquement pertinents de différentes manières (réunions de groupement, promotion de nouveaux projets).

### Objectifs de réseau

Une demande de candidature solide pour un réseau devrait formuler des objectifs multiples SMART (Spécifique, Mesurable, Accessible, Réaliste et limité dans le Temps), et devrait déterminer clairement les spécifiques groupes cibles de chaque objectif.

Les réseaux émergents devraient se concentrer seulement sur certains objectifs et activités centrales afin de développer une mission claire, plutôt qu'essayer de satisfaire simultanément toutes les attentes de programme de réseaux UE. Dans une phase de renouvellement du financement, les réseaux sont encouragés à élargir leur portée à ces objectifs qui sont nécessaires mais pas encore pleinement atteints.

Les objectifs devraient être pertinents aux partenaires de réseau qui font fonctionner le réseau même, provenant de différents contextes socio-économiques (identifié à travers une analyse des besoins initiaux). Cela est essentiel de tenir les partenaires motivés, et il est une pré condition de la continuation du réseau.

### Résultats de réseau et produits

Les processus et les aboutissements envisagés, typiquement pas assez décrits dans les demandes de candidature, devraient être bien formulés sur trois niveaux: Networking, apprentissage et promotion des pratiques en vigueur et des politiques innovatrices. Il devrait y être aussi une claire référence aux groupes cibles des produits respectifs.

### Approches méthodologiques et didactiques

Pour qu'un réseau marche, il doit démontrer la valeur ajoutée pour chaque membre du réseau. La demande de candidature devrait fortement manifester les forces motrices d'apprentissage et de networking du réseau.

# Chapitre 4: Manager un réseau

Manager un réseau est assez différent de manager un projet de coopération transnational bien qu'ils aient certains éléments en commun. La direction d'un réseau implique plusieurs défis spécifiques pour le coordinateur. Bien sûr, coordonner un réseau implique de le diriger dans la direction désirée et de s'assurer que les objectifs fixés seront satisfaits. Mais il est juste comme crucial qu'un directeur de réseau se retrouve parfois en position de laisser évoluer le réseau tout seul et de laisser aux acteurs la liberté d'interagir de la manière la plus appropriée pour eux. L'art de manager un réseau consiste à prendre les bonnes décisions pour trouver cet équilibre...

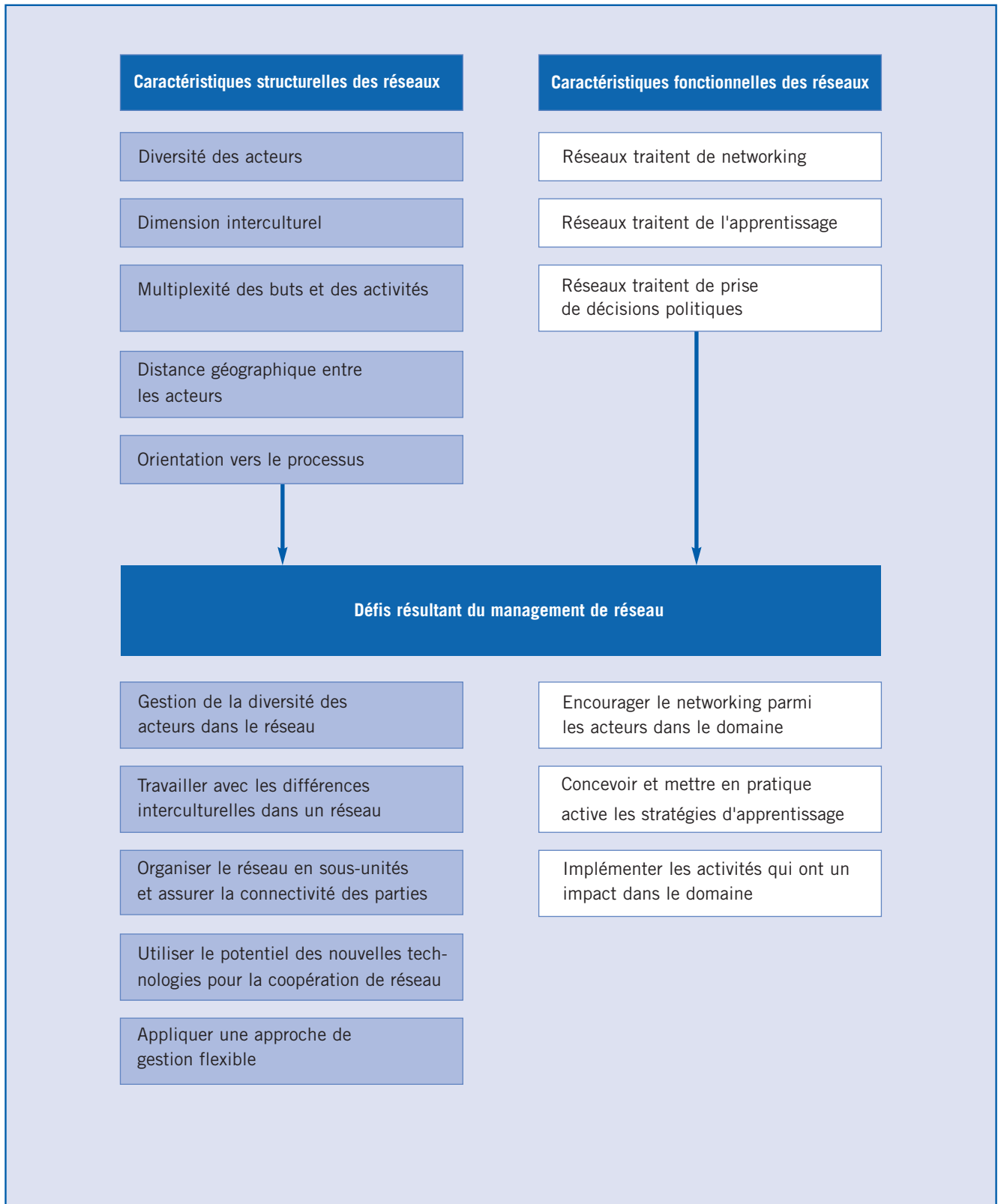
## 1.1. Les défis du management résultant des caractéristiques des réseaux

Nous avons mentionné précédemment qu'à première vue les réseaux européens semblent être similaires aux projets de coopération transnationale, puisqu'ils partagent les mêmes besoins de financement et les mêmes mécanismes. Malgré cette similarité superficielle, comme nous l'avons fait remarquer, les réseaux diffèrent considérablement des projets de coopération en termes de caractéristiques structurelles et fonctionnelles.

Ces différences substantielles ont des implications très pratiques pour le management du réseau. Un manager de réseau devrait bien sûr connaître les outils pour la direction de projets transnationaux (comme par exemple, illustrés dans Un kit de survie pour la direction d'un projet européen), mais ceci n'est pas suffisant. Un manager de réseau devra aussi être confronté à des défis très spécifiques aux réseaux. C'est à ces particularités du management de réseau que ce chapitre est consacré.



## Défis spécifiques pour la gestion d' un réseau



## 2. Gérer la diversité des acteurs dans un réseau

### 2.1. Types de diversité que l'on peut trouver dans un réseau

Les consortiums de réseau sont de très grands groupes par rapport aux équipes généralement beaucoup plus petites des projets de coopération. Mais ce serait une fausse idée de penser que la différence principale se trouve dans le nombre de personnes et institutions impliquées. C'est la diversité des acteurs qui pose le plus grand défi. Le haut degré de diversité est le résultat du double caractère d'un réseau.

- Les programmes de financement requièrent la représentation d'acteurs d'un grand nombre, voire de tous les pays participant au programme.
- Si possible, tous les types d'acteurs du domaine, à partir des initiatives de base aux

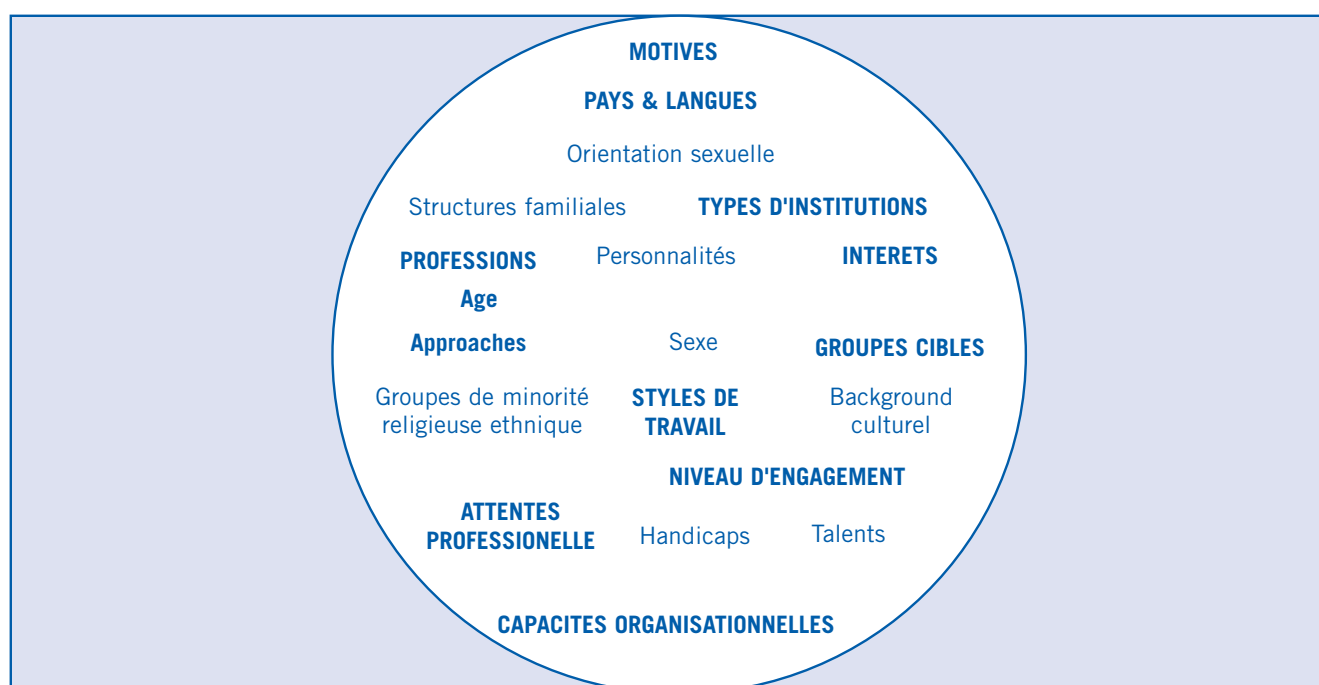
autorités publiques de définition de la politique, devraient être impliqués d'une manière ou d'une autre.

Ceci a des conséquences sur le type de direction nécessaire, sur l'organisation du travail et sur les compétences nécessaires pour gérer des conflits provenant de cette diversité.

La recherche sociale déclare qu'aujourd'hui un haut degré de diversité peut être observé dans la plupart des groupes et organisations. Dans beaucoup de contextes de travail, les personnes se distinguent par rapport à leur sexe, âge, capacités physiques, cognitives et émotionnelles, backgrounds culturels et religieux et autres caractéristiques. Mais au-delà de ces éléments de diversité ordinaires, il y a plusieurs autres différences qui sont particulièrement importantes dans les réseaux. Ces dernières sont mises en évidence dans la table ci-dessous.



Diversité dans un réseau



La direction d'un réseau implique donc toujours la gestion d'une diversité. Ce qu'un directeur de réseau peut apprendre du concept de la direction de diversité est que l'hétérogénéité d'un réseau n'est pas seulement une source constante de défi, mais aussi une force potentielle. Si la direction d'un réseau parvient à donner de l'espace aux talents individuels, aux intérêts et capacités de ses acteurs et leurs organisations, elle peut compter sur un bassin de compétences et savoir très riche en terme de ressources.

Pour réaliser ce potentiel, un directeur de réseau doit avoir des qualités personnelles, telles que compétences de communication et de motivation, ingénuité, bon sens de l'humour, et peut-être les plus importantes, les compétences d'écoute attentive. D'autre part, il est plutôt improbable qu'un réseau réussisse si la diversité des acteurs n'est pas reconnue et acceptée.

## 2.2 Permettre des formes diverses d'engagement pour des acteurs divers

Il y a une forme de diversité qui est souvent la plus difficile à accepter par un directeur de réseau pleinement engagé: Certains partenaires de réseau auront probablement différents niveaux d'engagement dans le réseau. Ceci pourrait dans certains cas avoir un rapport avec les ressources financières limitées offertes par le financement de l'UE. Mais souvent la raison est dans la nature et dans l'intensité de leurs intérêts et c'est souvent du à ce fait. Mais ceci est naturel et devrait être accepté plutôt que considéré comme un obstacle à la

réussite. Un coordinateur ne devrait pas s'efforcer d'effacer ces différences en essayant d'élever tout le monde au niveau le plus haut possible d'engagement.

Au contraire, il est typique des réseaux sociaux que certains membres fassent plus et d'autres moins. L'art de la direction de réseau est de trouver le juste rôle et la juste place pour chaque acteur impliqué.

Comme décrit dans le chapitre précédent de cette publication, les réseaux européens pour l'éducation permettent différentes formes d'engagement. A la différence des projets de coopération où il y a des partenaires ou des non-partenaires (et parfois des partenaires associés ou *silencieux*) la participation à un réseau peut aller des partenaires centraux, qui peuvent conduire des work packages à des acteurs occasionnels qui peuvent être seulement marginalement impliqués dans un ou deux étapes.

Pas tous les réseaux utilisent cette classification différenciée et beaucoup de problèmes semblent venir du fait que tout le monde participe comme s'ils étaient des partenaires centraux, bien que ceci ne puisse pas refléter l'intérêt réel de certains acteurs.

*Les personnes devraient trouver leur propre place au sein d'une approche commune, a justement dit un des acteurs de réseau et la direction du réseau devrait essayer d'aider en ce sens.*

Nous sommes en parfait accord avec l'un de nos coordinateurs de réseau interviewé:

*Lors de la conception d'un réseau, vous devez être capable de compléter correctement un*



*graphique qui est composé de deux cercles concentriques: l'un comprend les partenaires centraux et l'autre ceux qui soutiennent le réseau.*

Un réseau n'est pas un partenariat étroitement défini, mais un système d'intérêts mutuels et d'avantages, en d'autres termes une situation gagnant – gagnant.

Les situations gagnant – gagnant peuvent être créées seulement si les acteurs de réseau arrivent à obtenir leurs avantages désirés avec le niveau d'investissement qu'ils sont prêts à donner (pourvu que le rapport entre les deux soit réaliste).

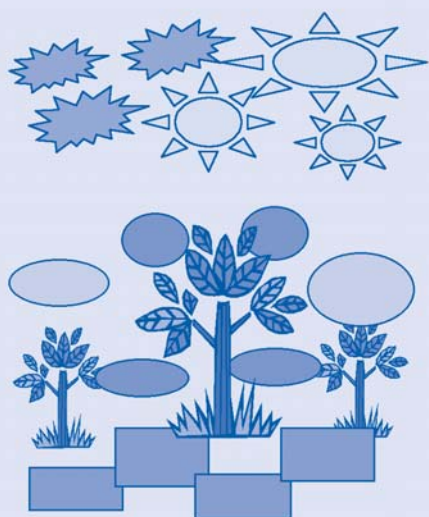
Comme nous l'avons vu précédemment, les bénéfiques peuvent être personnels ou institutionnels. La recherche a pourtant montré qu'à long terme, les situations gagnant – gagnant institutionnelles sont plus importantes pour le succès d'un réseau.

Et, plus important: les situations gagnant – gagnant sont seulement des situations gagnant – gagnant quand elles sont perçues comme telles. C'est une tâche importante pour un directeur de réseau de rendre les avantages de chaque membre de réseau visibles et de les communiquer clairement. A cette fin, les techniques de visualisation qui peuvent être appliquées dans des sessions de travail ou de réflexion sont extrêmement utiles.



Tracer des paysages institutionnels

Dans un réseau Grundtvig le coordinateur a demandé à chaque partenaire de réseau de tracer leur paysage éducationnel:



Les trois arbres au centre représentent l'institution, ses domaines d'activités bien matures et les revenus émergents. L'institution est fondée sur le sol, ses utilisateurs, clients, commanditaires et autres stakeholders.

Les nuages signifient les facteurs qui empêchent des développements ultérieurs, les soleils et les étoiles signifient les sources d'influence positives.

Avec ce simple outil de visualisation, les effets de la participation dans un réseau pour chaque institution participante peuvent être contrôlés et rendus plus visibles.

L'outil s'est révélé être très efficace afin d'assurer l'engagement des partenaires de réseau.

### 3. Travailler avec les différences interculturelles au sein d'un réseau

#### 3.1. Différences culturelles: un défi et une chance pour apprendre au sein d'un réseau

Quand on parle de diversité au sein d'un réseau européen, un facteur doit être particulièrement souligné: les différences culturelles



Que signifie l'apprentissage (inter-)culturel?  
La réponse d'un réseau sur l'éducation interculturelle

*Toutes les idées concernant l'apprentissage interculturel sont fondées sur une idée implicite ou explicite au sujet de la culture. Elles ont en commun la perception de la culture comme quelque chose d'artificiel, fabriqué par l'humain:*

*On s'est référé à la culture comme le "logiciel" que les gens utilisent dans la vie quotidienne, elle est souvent décrite comme traitant les assomptions de base, les valeurs et les normes que les gens respectent...*

entre les pays dans lesquels les acteurs de réseaux habitent et travaillent. Manager un réseau d'acteurs transnational pour un grand nombre de pays européens est quelque chose d'assez différent d'un réseau local ou régional. En contraste avec ces derniers, l'univers du réseau européen est moins unifié par des traditions partagées, approches, valeurs et codes de communication.

*Très souvent poser son regard sur la culture implique observer l'interaction des cultures. Beaucoup d'auteurs ont déclaré que, s'il n'existait pas plus d'une culture, on ne réfléchirait pas du tout sur la culture. Ces différences apparentes de comment les humains peuvent penser, sentir et agir sont ce qui nous rend conscients de la culture.*

*Culture, donc ne peut pas être pensée simplement comme "culture", mais doit être pensée comme "cultures".*

Source: IIZ/DVW (2005), Education Embracing Diversity II. Developing Strategies for Mainstreaming Intercultural Learning

Based on Needs and Experiences, Bonn, p.75, développé par le réseau NILE ([www.intercultural-learning.net](http://www.intercultural-learning.net))

Ces différences culturelles apparentes dans l'interaction humaine sont des choses que chaque réseau expérimente. Elles créent des défis pour tous les acteurs de réseau, mais aussi une opportunité pour en savoir plus sur le domaine et pour le développement personnel. Beaucoup d'acteurs de réseaux estiment

que c'est le défi interculturel qui, joint à la diversité des approches institutionnelles représentées dans les réseaux qui constitue l'unique domaine d'apprentissage européen que les réseaux pour l'éducation offrent. Même si d'autres coordinateurs de réseaux peuvent être peu enthousiastes, la dimension

interculturelle d'un réseau ne peut pas être ignorée mais a besoin d'être activement adressée par le directeur du réseau.

### 3.2. Les différences culturelles liées au travail qui influencent le réseau

Nous avons mis en évidence plus haut dans cette publication que les réseaux sociaux, de manière générale, et par conséquent également les réseaux pour l'éducation, se basent beaucoup sur les facteurs doux comme la confiance et l'appréciation mutuelle, et la disposition à soutenir les intérêts d'autres acteurs. Le développement de ces attitudes de réseau fondamentales dépend beaucoup des

conditions contextuelles qui diffèrent considérablement d'un pays à l'autre. Les différents systèmes d'éducation dans lesquels les acteurs de réseaux opèrent, les différentes mentalités et les écoles de pensée prévalent concernant l'éducation ou une approche différente dans la direction ou la manière de travailler sont les facteurs contextuels les plus influents dans lesquels la coopération de réseau peut prendre place. Pour gérer des réseaux dans un environnement interculturel, il serait donc utile de garder à l'esprit les cinq dimensions de différences culturelles dans les lieux de travail et organisations selon Geert Hofstede.



Les cinq dimensions culturelles des valeurs dans le lieu de travail selon Hofstede.

#### Distance du pouvoir

La mesure dans laquelle les membres les moins puissants des organisations acceptent et s'attendent à ce que ce pouvoir soit distribué inégalement.

#### Individualisme contre collectivisme

Le degré auquel les individus sont intégrés en groupes.

#### Masculinité contre féminité.

La distribution des rôles entre hommes et femmes

#### Intolérance de l'incertitude

La tolérance vers l'incertitude et l'ambiguïté d'une société, la mesure dans laquelle une culture programme ses membres pour qu'ils se sentent à l'aise ou pas dans des situations non structurées.

#### Orientation à long terme contre orientation à court terme

Les valeurs associées à l'Orientation à Long Terme sont parcimonie et persévérance, les valeurs associées à l'Orientation à Court Terme sont respect et tradition, accomplissement des obligations sociales et sauver sa propre 'face'.

(Source:www.geert-hofstede.com)

Il n'a pas lieu de traiter en détail les implications de ces cinq dimensions de management de réseau au jour le jour. Un exemple pourrait en fait être suffisant:

Quand il s'agit de procédures de prise de décision, d'organisation du travail ou de standards de documentation dans un réseau, les personnes provenant de cultures directionnelles différentes pourraient réagir assez différemment. Dans une culture avec un index d'intolérance de l'incertitude élevé où les structures formalisées et les procédures standardisées prévalent, comme par exemple en Allemagne, des plans de travail détaillés, des accords écrits et de nombreuses règles procédurales sont attendus. D'autre part, de telles mesures d'intolérance de l'incertitude pourraient irriter les acteurs de réseaux d'une culture organisationnelle comme celle du Royaume Uni, où un modèle organisationnel plus flexible et adaptatif est commun et où le personnel est habitué à agir plus sur une base ad-hoc.

Les directeurs de réseaux agiront, dans une certaine mesure en fonction de leur propre background culturel, mais ils ont besoin d'être préparés au fait que la même et apparemment évidente action de management pourrait avoir des effets différents sur les différents acteurs de réseaux. Lors des interviews, les directeurs de réseaux ont souvent souligné que traiter ces différences dans un contexte de travail, d'approches et de valeurs demandait une part considérable de leur temps et de leur énergie. En même temps, pourtant elles ont été vues comme une source importante d'inspiration et d'apprentissage. Et en fait la diversité inhabi-

tuelle des institutions et les différents backgrounds culturels que l'on peut rencontrer dans un réseau européen font d'eux un domaine unique d'apprentissage et d'enrichissement professionnel. Le temps nécessaire pour explorer ce domaine est bien investi.

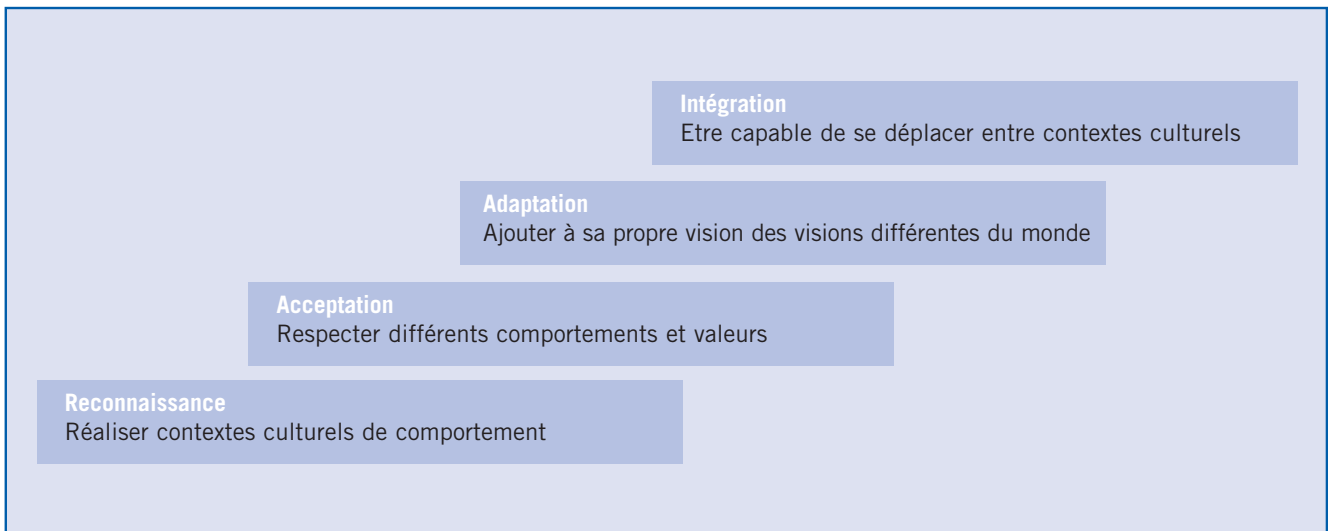
### 3.3. Acquérir une sensibilité interculturelle

Afin d'être capable de faire face au défi interculturel de façon constructive, un manager de réseau a besoin de développer sa propre sensibilité.

La sensibilité interculturelle évite de tomber dans les stéréotypes. En fait, c'est quelque chose de complètement différent: au lieu d'attribuer les formes divergentes de comportement d'autres personnes comme des caractéristiques nationales pré-conçues, la sensibilité interculturelle est un processus d'augmentation de la propre reconnaissance et acceptation des différences culturelles. Milton J. Bennett a décrit ce processus en plusieurs étapes distinctes. La table suivante est une version modifiée et simplifiée du modèle de Bennett.



## Etapes de sensibilité interculturelle



Alors que développer sa sensibilité culturelle devrait être un souhait pour tous les acteurs de réseaux, c'est un pré requis fondamental pour le succès d'un manager de réseau. Dans ce cas seulement un manager de réseau est capable de faire des choix interculturels conscients. Bennett donne un exemple frappant:

*Est-il correct de se référer directement à une erreur commise par soi-même ou par quelqu'un d'autre? Dans un contexte américain, c'est correct. Dans la plupart des contextes japonais, ça ne l'est pas. Pourtant, employer le style américain au Japon pourrait être correct dans certains cas, et vice et versa. La capacité à employer les deux styles fait partie de l'adaptation. La considération éthique du contexte dans la prise de décision fait partie de l'intégration.* (IIZ/DVV (2005), Education Adulte Englobant la Diversité II. Développer les Stratégies pour le Main-

streaming de l'Apprentissage Interculturel Basé sur les Besoins et les Expériences, Bonn, p.76)

## 4. Organiser le réseau en sous-unités et assurer la connectivité des parties

### 4.1. Diviser les actions de réseau dans différents secteurs d'activité

Dans toutes les formes de structure de coopération, organisation signifie mettre en pratique les planifications.

La tâche centrale d'organisation est de structurer le réseau de telle manière à s'assurer que les buts et les objectifs soient satisfaits. Plus haut dans cette publication nous avons noté que l'une des caractéristiques structurelles d'un réseau est que ses buts sont multiples- multiples et complexes – comparé au but plutôt dimensionnel d'un projet de coopération orienté vers la production.

Cette multiplicité des buts demande une subdivision du programme de travail des réseaux en secteurs d'activités qui sont, dans une large mesure, indépendants les uns des autres.

Certains d'entre eux pourraient être en cours dans la majeure partie, si ce n'est toute, la période de financement.

Lors de l'organisation de tels sous-secteurs séparés, il est pourtant, crucial que ce soit clairement défini dès le début.

- comment les objectifs des sous-secteurs contribuent à l'aboutissement de l'ensemble des buts du réseau;
- comment les sous-secteurs d'action se relient-ils entre eux;
- où les points critiques (milestones) sont-ils intégrés afin de permettre d'estimer si la bonne procédure est suivie.

Il y a plusieurs moyens de subdiviser le réseau en unités de travail plus petites et donc plus opérationnelles. Le mode de subdivision le plus adapté dépend largement de la nature spécifique du réseau concerné. Les sous-groupes de réseaux peuvent être organisés selon

- Aspects relatifs au contenu (groupes d'intérêt spécial)
- *Produits* (e.g. publication, recommandations)
- Activités de réseau (identification de la bonne pratique, advocacy, gestion des relations etc. )
- Séquence chronologique (phases du réseau)
- Proximité géographique des acteurs (simila-

rité des conditions de travail, permettre plus de réunions de travail)

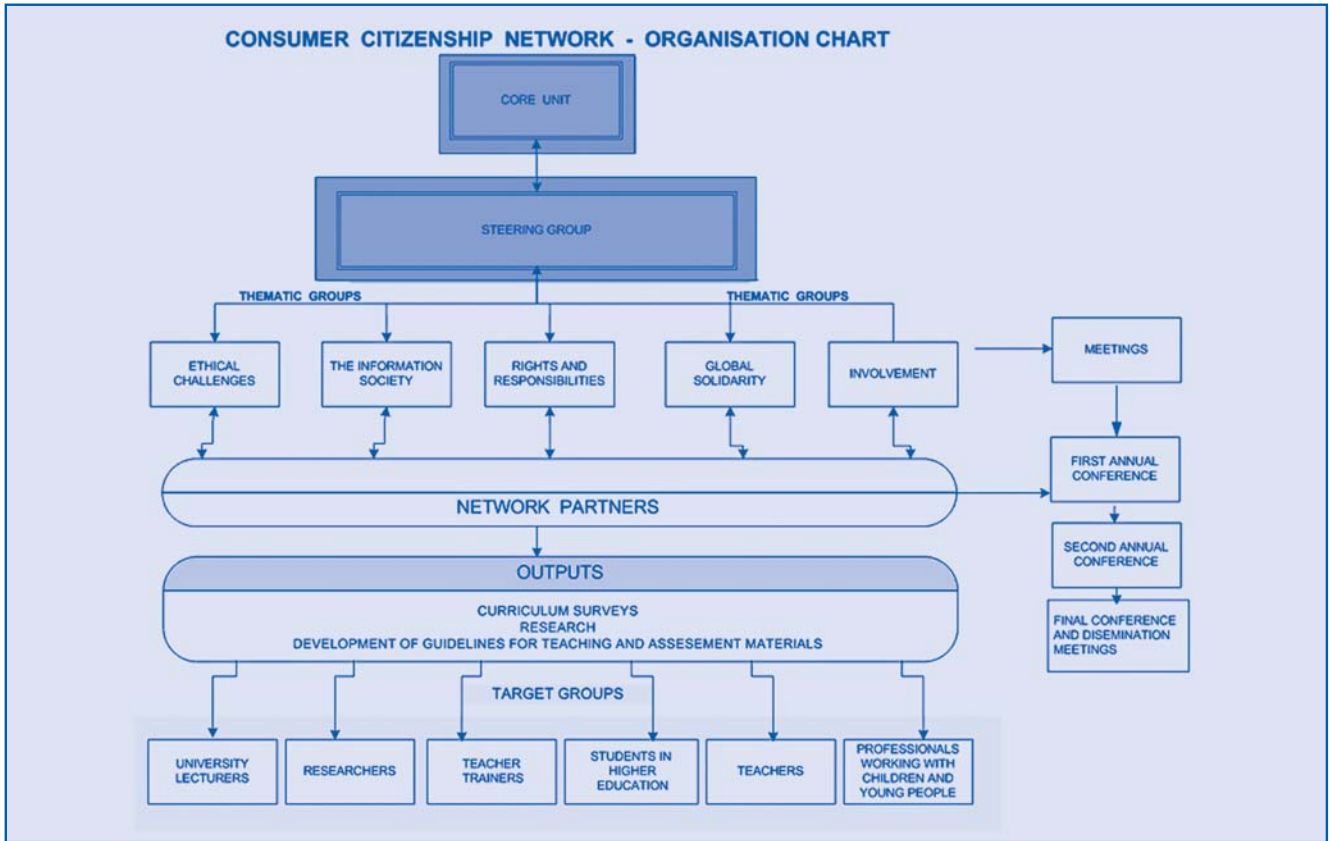
Ici, deux exemples de comment des réseaux ont organisé leurs activités de différentes manières:

Alors que le premier – provenant de l'éducation supérieure – a divisé le travail en groupes d'intérêt thématiques, certains des groupes de travail du second exemple se concentrent plus sur des types différents d'activités de réseaux.





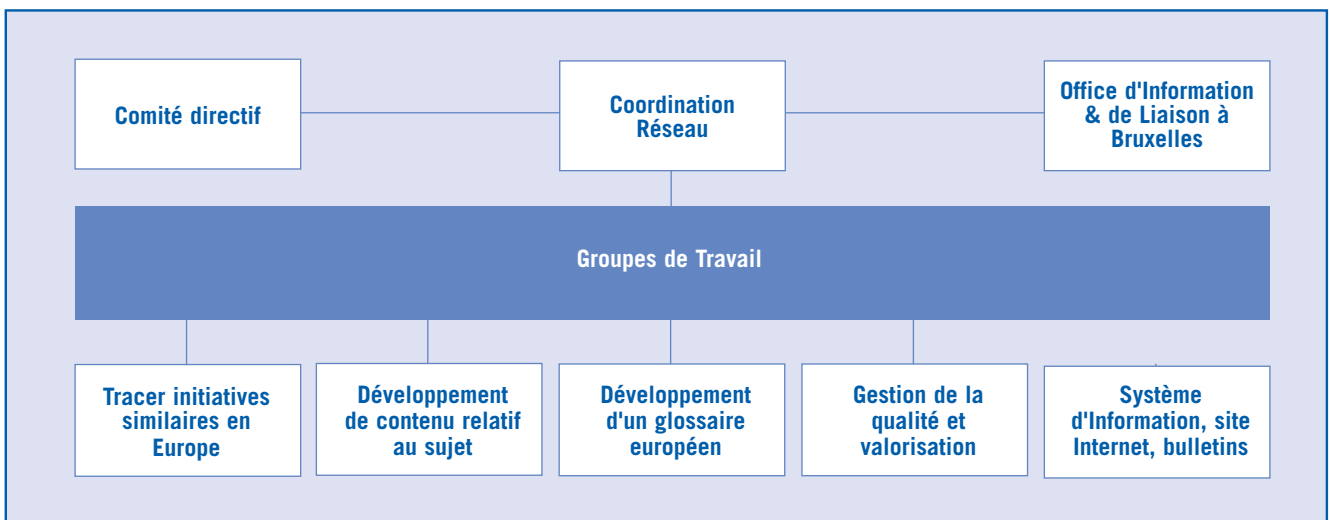
Organisation de réseau selon les domaines thématiques



(Source: <http://www.hihm.no/eway/custom/design/concitet/ccn.gif>)



Organisation de réseau en fonction des tâches principales



Basée sur le cadre utilisé dans INFONET.

Former des sous-groupes indépendants et donc contraindre les acteurs à choisir n'est pas toujours facile pour le directeur de réseau. Un coordinateur de réseau a rapporté que leurs partenaires avaient difficilement résisté au glissement vers des groupes d'intérêts différents. Ils ont insisté pour faire tout le travail conceptuel lors des sessions plénières de façon à ne rien manquer d'important. C'est seulement lors d'une seconde période de financement qu'un accord a été trouvé concernant une structure partagée adéquate.

**4.2. Développement des propriétés communes de l'hétérogénéité**

Jusqu'ici, nous avons souligné les forces centrifuges dans un réseau et les conséquences qui en résultent: pour accepter la diversité, pour permettre différentes formes d'engagement, pour gérer les différences culturelles, et pour organiser des secteurs d'activité séparés. Il est pourtant crucial pour le succès du

réseau que le coordinateur s'active, pour à la fois unifier et connecter les différents acteurs, activités et résultats.

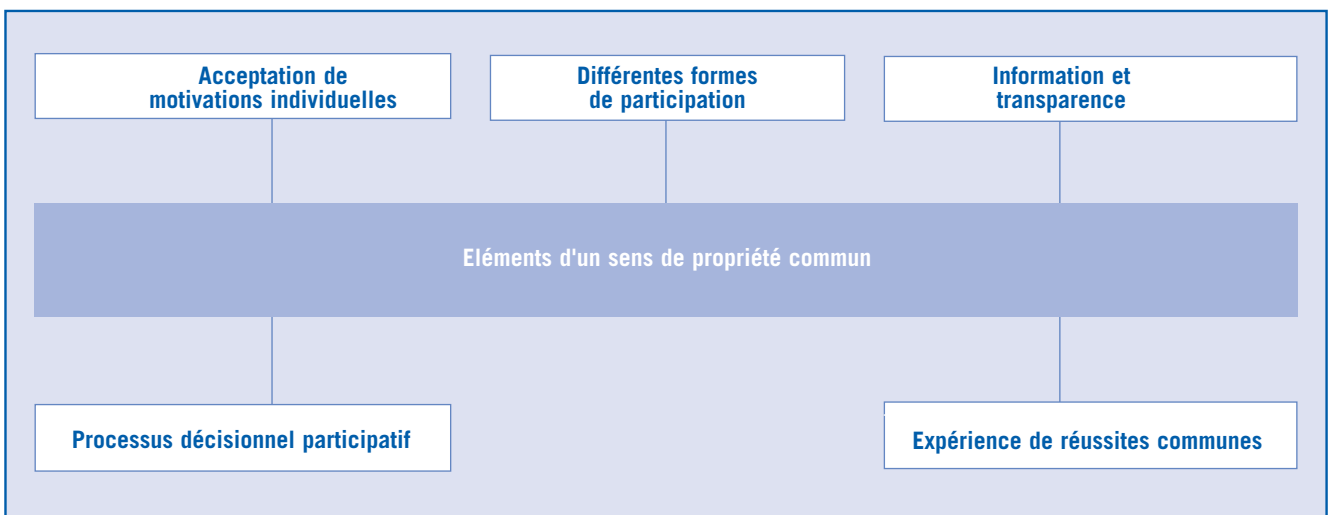
Un pas nécessaire est d'augmenter activement un sens de propriété parmi (certains des) les acteurs de réseau. C'est aussi le cas dans les projets, mais à cause de l'hétérogénéité beaucoup plus importante, cela s'avère être plus difficile dans les réseaux. La propriété peut être décrite comme le degré auquel les partenaires de réseau se sentent propriétaires, acteurs et preneurs de décisions au sein du réseau.

Les deux premiers éléments montrés ci-dessus qui peuvent contribuer à développer un sens de propriété ont déjà été traités: Acceptation de la diversité et possibilité de différentes formes d'engagement.

La meilleure façon d'assurer information complète, transparence et donc propriété est de faire participer activement les partenaires déjà



Sens de propriété d'un réseau





présents aux étapes de planification et d'application. Les coordinateurs de réseaux expérimentés soulignent l'importance de ce point. Les accords de partenariat de réseau ont seulement besoin d'être mentionnés ici comme un instrument important pour assurer la transparence. Il n'a pas lieu de développer dans le détail le rôle des accords entre partenaires dans la coopération transnationale, puisqu'il est traité ailleurs (un kit de survie pour la direction d'un projet européen). Ce n'est pas la signature d'un tel document qui établit la propriété, mais le processus de discussion dans le détail et finalement le fait d'être d'accord sur les principaux aspects. Chacun de ces accords, s'ils sont utilisés pour le développement de la confiance et de la propriété, demande un investissement considérable de temps au nom de la direction de réseau. Mais comme justement dit dans l'une de nos interviews, en tant que coordinateur de réseau: *Vous devez investir dans les personnes!*

Information complète et transparence à propos de ce qui est planifié ont besoin d'être complétées par une politique d'information interne transparente tout au long de la durée de vie du réseau.

Ceci est particulièrement important dans la structure organisationnelle complexe du réseau, où généralement les membres ont l'opportunité ou souhaitent même prendre part à tout ce qui se produit.

Probablement plus important: faire les choses ensemble et donc expérimenter un sens de l'objectif qui peut contribuer à un sentiment de propriété, comme les exemples, assez simples, suivants illustrent:



#### Présentation du réseau à une grande conférence

Un coordinateur de réseau expérimenté souligne que les activités avec un contenu pertinent commun peuvent être les meilleurs exercices de construction d'équipe. Elle donne pour exemple la présentation d'un réseau lors d'une conférence importante. Alors que ceci est souvent fait par les coordinateurs, plusieurs partenaires du réseau en question ont fait la présentation en tant qu'équipe. Travailler sur la présentation et apparaître ensemble face au public ont des effets immédiats sur le sens de propriété.

### 4.3. Former une équipe de partenaires centraux

Gardant à l'esprit les différentes intensités d'engagement et de responsabilité que les acteurs de réseaux sont prêts à révéler, ce serait une illusion de penser que la même mesure de propriété pourrait être atteinte à travers l'ensemble du partenariat. Un directeur de réseau ne devrait pas dépenser beaucoup d'énergie en essayant d'atteindre un but irréaliste. Il est nécessaire de faire une dis-

inction entre – explicité limitée- situation gagnant – gagnant, qui devraient effectivement être créées par tous les acteurs, et sens de propriété et responsabilité pour le réseau qui sera plus fort dans un groupe plus petit de partenaires centraux.

Aussitôt que possible un directeur de réseau devrait former son équipe centrale dont les membres

- montrent un niveau élevé de responsabilité et sens de propriété du réseau;
- ne représentent en général pas plus de 8-10 personnes;
- jouent le rôle majeur dans la planification, l'implémentation et l'évaluation des activités de réseau;
- agissent comme leaders de work packages, groupes d'intérêt, sous réseaux etc.
- sont des membres dans les unités de management les plus exclusives;
- reçoivent la plus grande partie de l'attribution pour les coûts du personnel.

A ce stade, il est nécessaire de souligner: le niveau habituel d'attribution de financement UE n'est pas suffisant si rapporté à la taille des consortiums de réseau et à la mission des réseaux.

Certains partenaires de réseaux pourraient s'attendre à ce que cette attribution limitée soit distribuée assez justement entre les partenaires. Et en fait certains réseaux agissent en ce sens parce qu'ils veulent adopter une approche participative.

Mais il est certainement plus efficace si l'argent, en particulier pour les coûts du personnel qui sont nécessaires pour un travail substantiel, est concentré sur un sous-groupe plus petit qui en retour permette une contribution proportionnée à l'ensemble du succès du réseau. Si une telle approche est communiquée ouvertement, et encore, si les encouragements autres que financiers, obtenus par les acteurs de réseaux sont promus, elle sera acceptée dans le domaine.

Un coordinateur de réseau interviewé a suggéré comment ce groupe central limité pourrait être légèrement élargi de temps en temps.



#### Reserve of travel money

Etendre les responsabilités et, par conséquent, l'argent inégalement dans le réseau n'est pas toujours une tâche facile et agréable. Pour consoler les acteurs périphériques, un coordinateur de réseau recommande de garder une partie de l'argent de voyage pour ces personnes. Le financement qui permet de voyager et de participer aux événements de réseau est toujours un encouragement. Donc, le partenariat central relativement petit peut occasionnellement être étendu.

#### 4.4. Installer et maintenir un système de direction adéquat

Un must absolu pour assurer la connectivité des parties hétérogènes d'un réseau est l'établissement de structures de direction adéquates. Pas tout le monde peut participer à tout ce qui se produit dans un réseau. Au moins une assemblée plénière annuelle de tous les partenaires de réseau est nécessaire pour assurer que les acteurs de réseaux puissent expérimenter le réseau comme ensemble. Mais à cause des limitations évidentes concernant l'efficacité des assemblées plénières avec un grand nombre de personnes participantes, ils peuvent être présents à un seul type de réunion, et probablement même pas à celle qui est prédominante.

Un système beaucoup plus différencié doit être développé par les réseaux pour:

- communiquer, mettre ensemble et discuter

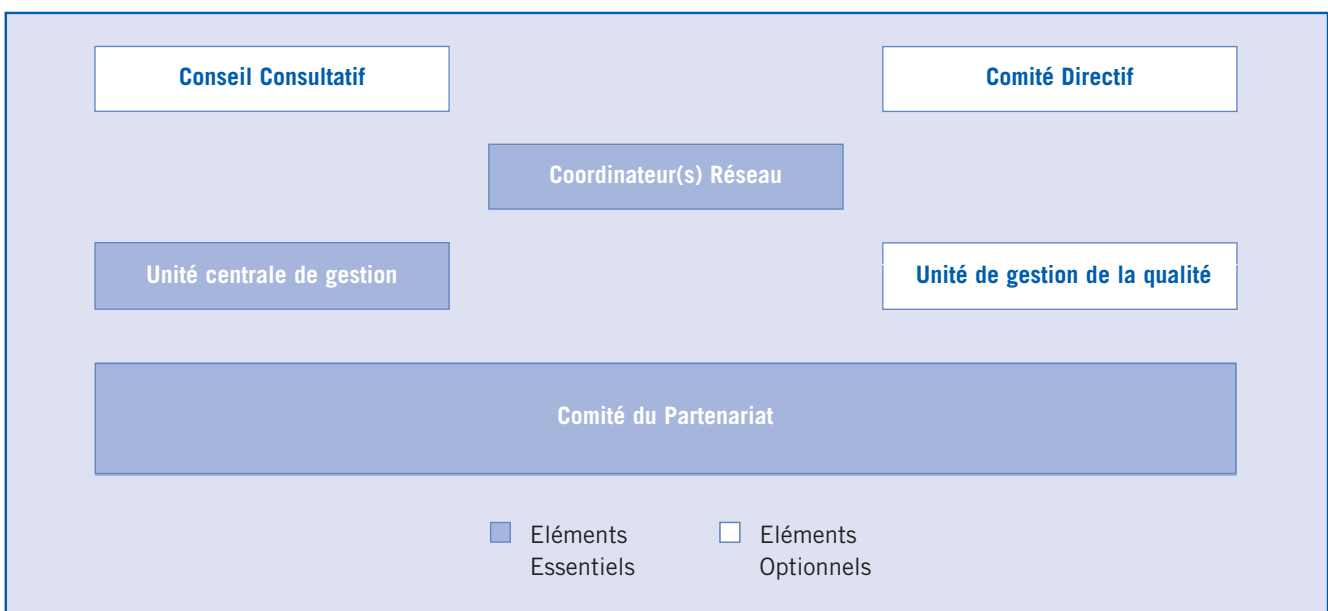
les résultats des différents secteurs d'activités;

- contrôler et évaluer les résultats;
- prendre chaque jour des décisions de management ;
- développer, estimer et ajuster le réseau.

Il n'existe pas un système de management unique qui serait adaptable à tous les réseaux. Chaque réseau doit décider quels types de fonctions de management, unités et comités sont utiles afin d'accomplir une mission spécifique. La table ci-dessous contient des éléments possibles desquels les directeurs de réseau pourraient sélectionner ceux qui leur semblent plus appropriés pour leur propre réseau.

Certains de ces éléments seront probablement essentiels pour tous les réseaux, alors que d'autres auront un sens seulement dans des contextes particuliers.

#### Éléments possibles d'un système de management



En fait le rôle de **Coordinateur de Réseau** consiste en trois fonctions complémentaires: le leader du contenu qui est un expert supérieur en la matière et donc capable de superviser le développement du contenu du réseau, le directeur du processus qui facilite les contrôles et qui dirige les activités du réseau et l'administrateur qui s'occupe des questions contractuelles et financières.

Chacune de ces trois fonctions demande des compétences spécifiques et chacune d'entre elles est exigeante à sa propre manière. Pour cette raison, il serait opportun de confier la tâche de coordinateur à trois personnes plutôt qu'à deux.

L'**Unité de la Direction Centrale** peut être représentée par quatre ou six partenaires centraux et soutient les coordinateurs de réseau dans la direction quotidienne du réseau.

Le **Comité de Partenariat** comprend tous les partenaires de réseau. Il devrait se réunir au moins une fois par an et il est souvent associé à une conférence de réseau plus étendue. Les décisions les plus importantes devraient être prises dans cette assemblée plénière afin d'assurer que tous les partenaires aient l'opportunité d'influencer la direction que prend le réseau.

Ces trois organismes de management essentiels peuvent être complétés par trois autres comités si cela est considéré comme approprié par le réseau en question:

Il est conseillé de créer une **Unité de Qualité de Management** qui soit composée de un à

trois partenaires de réseau nommés et de l'évaluateur externe. L'unité de management de qualité est responsable de l'évaluation du progrès du réseau et de l'aboutissement des buts de qualité fixés. Un coordinateur de réseau interviewé a trouvé utile de combiner le rôle de manager de qualité avec le rôle de «ombudsperson». En cas de conflit – qui ne sont pas improbables étant donné la diversité des acteurs et des intérêts dans un réseau – un «ombudsperson» qui est neutre et qui n'est pas responsable de l'ensemble du réseau est souvent un meilleur médiateur que le coordinateur de réseau qui est probablement directement impliqué dans le conflit.

Un **Comité Consultatif**, impliquant des stakeholders et des experts externes peut être utile à un niveau stratégique. Le conseil peut jouer un rôle dans le monitoring et dans l'évaluation en donnant un feedback externe concernant les résultats, les erreurs et les projets futurs. De plus, un comité consultatif devrait être capable d'introduire de nouvelles idées provenant de l'extérieur et pourrait agir comme une chaîne de dissémination.

Un **Comité de Direction**, s'il est installé, est le niveau le plus élevé de la structure de management d'un réseau. Les membres de ces partenaires sont nommés par la direction des institutions partenaires centrales et de coordination, parfois complétées par des représentants des autorités publiques et des experts externes. Le Comité de direction prend des décisions au niveau stratégique qui sont mises

en place dans la gestion quotidienne par le coordinateur de réseau.

Les réseaux ont une hiérarchie extrêmement plate, et les acteurs s'attendent à un processus décisionnel démocratique et participatif. Mais comme le nombre de personnes et d'organisations peut être plutôt élevé, les acteurs ne seront pas tous impliqués dans les procédures de management et de prise de décision. Ainsi, pour compenser, la transparence et la fiabilité doivent être garantis. A cette fin, il est largement recommandé que le coordinateur de réseau fournisse un plan de management pleinement arrivé à maturité et dans lequel le système de management est décrit:

- les procédures de prise de décision (Quelles décisions sont prises et par qui?)
- la composition de chaque organisme de management (Qui est représenté et dans quel comité?)
- le type et la fréquence des réunions de management de réseau (Quels comités se réunissent et à quelle fréquence?)
- les formats et les points d'archivage de la documentation sur les décisions de la direction (Comment les décisions sont-elles archivées et où trouver les documents?)

Certains des réseaux interviewés ont eu des expériences positives avec un système d'adhésion à rotation dans les organes de management. De cette manière la prise de décision et la propriété peuvent être améliorées sans met-

tre en danger l'efficacité des comités à cause de leur taille. D'autre part, la continuité et le développement commun de petites équipes cohérentes pourraient être mises à risque.

A la fin de cette section sur l'importance des structures de management d'un réseau, il est utile d'ajouter: beaucoup des coordinateurs de réseaux que nous avons interviewés ont affirmé qu'ils faisaient de leur mieux, mais que cela n'était vraiment pas assez à cause des limitations de budget imposées au réseau Grundtvig ou Comenius. Pour manager un réseau professionnellement, l'équivalent d'un poste à temps complet de coordinateur de réseau supérieur aidé par un assistant serait utile. En réalité, dans la période de programme Socrates ces réseaux étaient les réseaux chanceux qui pouvaient se permettre d'employer au moins un coordinateur à temps partiel. Pour ce déficit structurel même le meilleur système de management ne peut pas totalement compenser...

## 5. Utiliser le potentiel des nouvelles technologies pour une coopération de réseau

### 5.1. Dynamiques de groupe dans un réseau et technologies de communication

Une autre caractéristique structurelle des réseaux européens pour l'éducation qui est d'une grande importance pour la direction de réseau mérite d'être soulignée, bien qu'elle puisse sembler plutôt simpliste au premier abord: les acteurs de réseau sont géographiquement répartis à travers presque toute

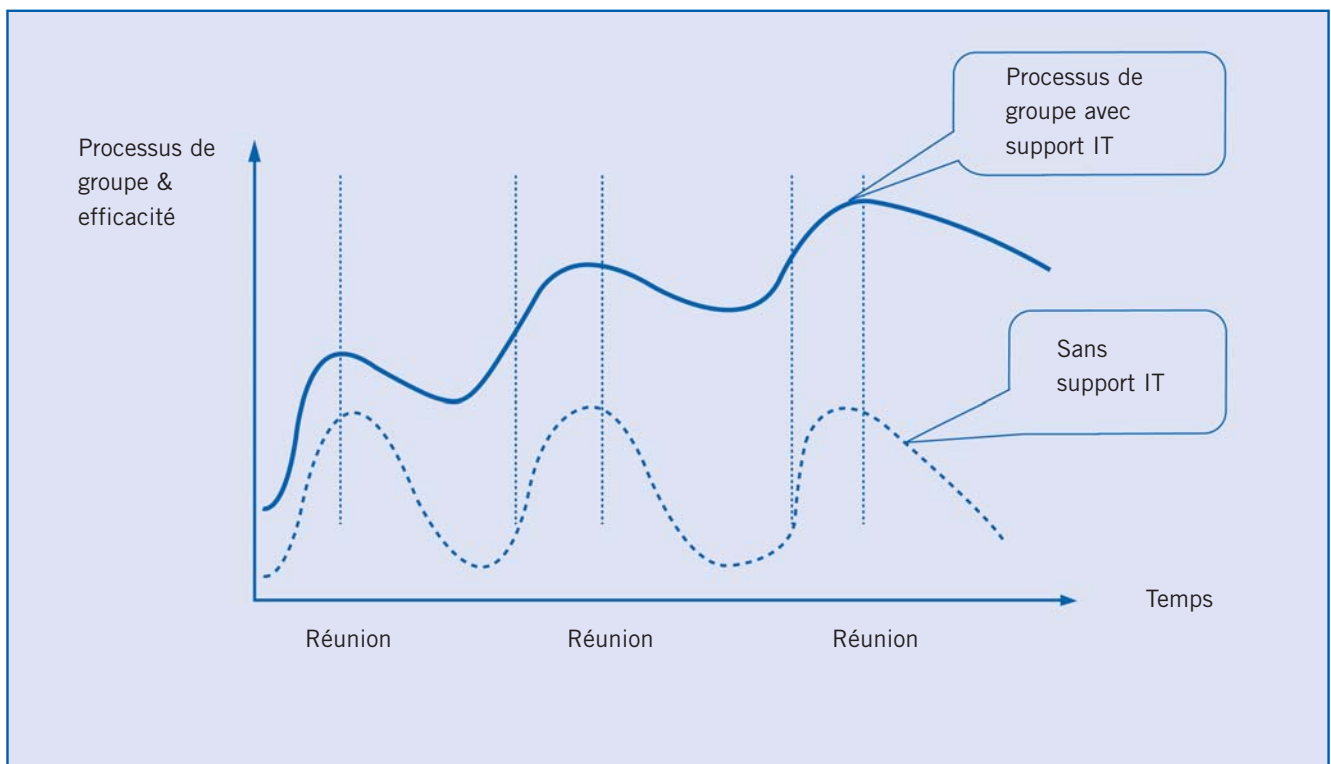
l'Europe et peuvent donc se rencontrer face à face seulement sporadiquement.

Dans la plupart des réseaux, comme les coordinateurs de réseau que nous avons interviewé l'ont souligné, ces réunions personnelles sont les grands moments du processus de réseau: les acteurs de réseau entrent en contact serré les uns avec les autres, rencontrent de nouvelles personnes, obtiennent de nouvelles idées

et donc deviennent très motivés. Cette motivation, pourtant, tend à baisser considérablement quand ils retournent à leur travail quotidien dans leurs propres institutions, plus ou moins éloignés de leurs collègues réseaux.

Les technologies de communication ont un grand potentiel pour hausser les points de faiblesse dans le graphique ci-dessous, i.e. pour renforcer les dynamiques de groupe dans un réseau.

#### Les processus de groupe dans la coopération à long terme



Source: A Survival Kit for European Project Management

Les processus de communication dans les réseaux sont complexes et divers. Par conséquent, les possibilités d'utilisation des technologies pour soutenir ces processus de communication sont variées.

La communication est un élément fondamental de coopération. Elle comporte deux aspects principaux qui sont tous deux cruciaux pour les réseaux.

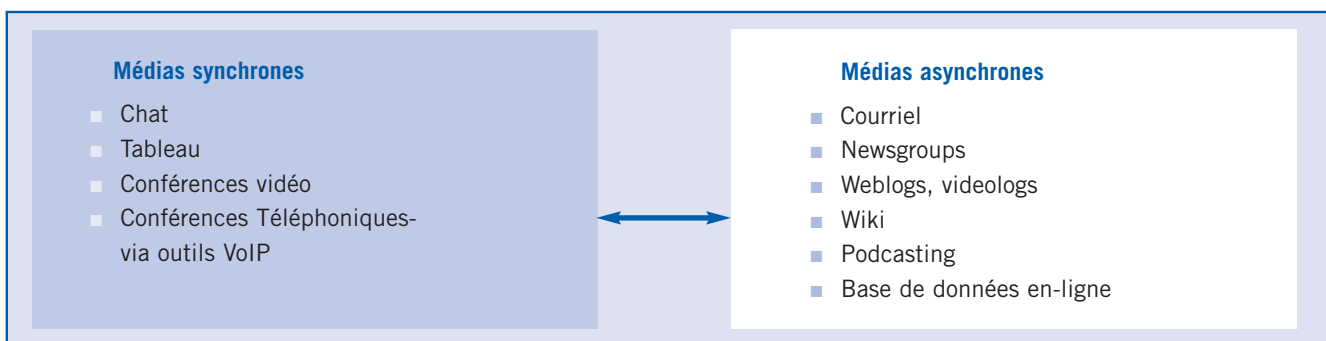
- La communication assure le transfert d'information. Dans un réseau il est vital que les acteurs aient un accès complet et permanent à toutes les informations liées au contenu et au management, puisque autrement la confiance ne peut pas être développée.
- En fait, la communication est importante pour l'action sociale. Le but de l'action sociale est de toujours faciliter la compré-

hension entre les partenaires de communication. Dans les réseaux européens elle est indispensable de sorte que les acteurs restent motivés pour la coopération.

Lors de la sélection des technologies appropriées, un réseau peut choisir parmi un nombre de médias synchrones et asynchrones.



#### Outils de communication synchrones et asynchrones



**Les médias asynchrones** permettent des intervalles de temps plus longs pour la réaction. Ils sont tous conçus pour passer des informations ou des documents, mais demandent aussi la connaissance d'un domaine précis. Les outils asynchrones peuvent par exemple être utiles pour obtenir une vue d'ensemble d'un réseau ou de certains de ses groupes de travail et de ce qu'ils ont atteint à un certain moment.

**Les médias synchrones**, en revanche, sont des instruments conçus pour les processus d'estimation et d'évaluation commune et leurs résultats. Ils sont particulièrement utiles pour les processus d'opinion et de prise de décision dans un réseau, puisqu'ils permettent une

communication directe et des opportunités pour les acteurs de donner un feedback. D'autres domaines typiques d'usage sont les sessions de brainstorming et les réunions virtuelles pendant lesquelles de nouvelles idées sont développées.

Avec la nouvelle génération de médias de communication synchrones faciles à utiliser – *Skype* pourrait être cité comme l'un des outils les plus communs – la communication virtuelle devient de plus en plus attirante comme alternative aux réunions face à face des réseaux transnationaux puisqu'elle peut aider à se débrouiller avec des ressources limitées. Beaucoup de Méthodes pour le Management de l'Apprentissage récentes (e.g. *Moodle* pour

citer l'un des outils open-source les plus communs) combinent technologies synchrones et asynchrones.

Etant donné le grand nombre d'acteurs, leur étendue géographique, et les ressources financières limitées, elles ont un potentiel considérable pour les réseaux européens.

### 5.2. Choix de technologies et le développement d'une culture de médias.

Le potentiel des technologies d'information et de communication dans les réseaux n'est pourtant pas limité à l'amélioration de la communication dans les réunions face à face. Il y a par principe, cinq applications principales potentielles pour les nouvelles technologies dans un réseau:

- Une méthode pour le management de l'apprentissage avancée peut servir de plateforme centrale de la communauté pour le networking, la communication et le management de réseau.
- Les bibliothèques virtuelles de cartes de visite (e.g. *Plaxo*) et les systèmes virtuels de contact (e.g. *linked in* ou) peuvent soutenir et systématiser la gestion conjointe de contacts dans un réseau.
- Les environnements d'apprentissage électronique peuvent fournir un cadre pour l'apprentissage individuel ou organisationnel dans un réseau.
- Logiciel analytique, e.g., *InFlow* peut aider pour la visualisation et l'analyse de structures de réseau.
- Les outils de soutien fonctionnels, e.g. pour des enquêtes électroniques ou sondages,

peuvent soutenir les activités d'évaluation de réseau.

- Les nouveaux outils de management des connaissances – e.g. wikis (*wikipedia.org*), blogs (*www.blogger.com*), news aggregators XML (RSS feeds), tagging – (on-line bookmarking) – aident pour l'identification et la systématisation de l'information importante pour le réseau.

L'utilisation d'une plate-forme coopérante basée sur le web est particulièrement importante pour le management de réseau, puisqu'elle donne aux acteurs de réseau le libre accès à l'information et aux détails liés aux réseaux et aux modes de contacts avec tous les acteurs impliqués. Elle peut être l'outil central pour la communication efficace, la coopération et le partage des connaissances. Les éléments typiques d'une plate-forme de communauté pour réseaux sont:

- archivage de fichiers pour les documents de management et relatifs au contenu
- environnements pour les sous-groupes
- calendrier commun
- carnet d'adresses commun
- vitrine pour la dissémination
- forum de débats
- chat room
- espace pour les groupes virtuels (réunion)

Une grande variété de logiciels de communauté est disponible. Un directeur de réseau peut choisir entre produits commerciaux comme par exemple, *Groupcare Business Solutions* ([www.groupcare.dk](http://www.groupcare.dk)) ou *Blackboard Community System™* ([www.blackboard.com](http://www.blackboard.com))



ou *Blackboard Community System™* ([www.blackboard.com](http://www.blackboard.com)) ou une des applications open-source en rapide expansion (cf. l'annuaire de logiciels disponibles publié par la Fondation Logiciel Libre et l'UNESCO: <http://directory.fsf.org/>).

Mais le choix à faire n'est pas principalement une décision sur la meilleure solution technique. La question la plus importante est si le système IT choisi sera adéquat pour arriver à une qualité de communication additionnelle, à une coopération et à une action pédagogique. Ici, nous ne devons pas confondre *adéquat* avec *avancé techniquement et multifonctionnel*.

Une réelle plate-forme de coopération virtuelle adaptée est faite sur mesure pour les besoins d'information spécifiques du réseau en question, et ne submerge pas les utilisateurs avec des fonctionnalités techniques dont ils n'ont pas besoin ou qu'ils ne sont pas prêts à utiliser. Donc apparemment acheter une licence immédiatement pour un logiciel coopérant omnipotent est rarement la bonne solution. Les besoins d'information et les attitudes des acteurs de réseau envers certains outils devraient plutôt dans un premier temps être identifiés et évalués avant qu'un choix de médias soit fait.

Le choix de médias dans un réseau n'est pas une tâche facile. La bonne sélection dépend de beaucoup de variantes, e.g. le nombre d'acteurs, l'infrastructure technique, et les préférences des gens en terme de médias. Ces derniers n'ont pas seulement une dimension

individuelle – âge, expériences personnelles de médias, etc. – mais aussi un background interculturel (e.g. cultures de communication avec des traditions orales ou écrites fortes).

C'est pourquoi les docteurs en sciences sociales confirment que le choix des médias dans les réseaux ne devrait pas être fait unilatéralement mais plutôt dans des contextes communicatifs comme objets de négociation interpersonnels.

Ils mettent l'accent sur le fait que dans la vie professionnelle et privée la communication réussie basée sur les médias n'est pas seulement un résultat de compétence individuelle sur les médias mais elle demande le développement d'une communication explicite une culture d'utilisation des médias dans des groupes sociaux individuels, réseaux ou organisations.

Il est nécessaire de prendre en compte que le même média peut être utilisé de différentes manières. Même les courriels, le moyen de communication le plus commun aujourd'hui, peut être utilisé assez différemment: e.g. comme un simple morceau d'information, comme un pense bête ou comme une forme de communication qui exprime empathie et appréciation. Selon comment le moyen est utilisé, la communication virtuelle demande plus ou moins beaucoup de temps.

Lors des interviews que nous avons menées avec les acteurs de réseaux il est devenu évident que beaucoup de réseaux n'utilisent pas suffisamment une telle culture d'utilisation des médias. Les résultats sont souvent des systèmes coopérants hautement sophistiqués

que personne n'utilise ou une réticence de la part des acteurs de réseaux pour l'utilisation des moyens de communication à l'exception des courriels. Il est indubitable que le meilleur choix de média pour un réseau est celui qui ne crée aucune barrière de communication et qui est en fait utilisé par la majorité des acteurs. Mais ici les réseaux ont aussi une mission: ils devraient encourager les acteurs de réseau à se familiariser avec les technologies qui ont le potentiel pour les processus de networking et d'apprentissage coopératif. En général, jusqu'à maintenant, les réseaux européens pour l'éducation semblent avoir utilisé leur potentiel seulement de manière rudimentaire. Cependant, dans les années à venir, *le défi virtuel* des réseaux sera sans aucun doute de plus en plus important pour chaque directeur de réseau.

## 6. Appliquer une approche de management flexible

### 6.1 Les réseaux pour l'éducation comme Système Adaptatif Complexe (CAS)

Parfois, mettre en place un réseau semble être comme essayer de rendre carré un cercle. Un directeur de réseau, a besoin de concevoir, planifier et conduire le réseau efficacement. D'autre part, les réseaux ont leur propre vie dû à la diversité des acteurs, à la multiplicité de leurs buts, à la menaçante indétermination de durée des processus de networking et d'apprentissage et aux tensions qui émanent de cette hétérogénéité. Les directeurs de réseau expérimentent fréquemment les limitations d'incapacité à planifier et conduire, pensant que *les choses se sont développées de*

*manière totalement différente de ce qui avait été planifié*, comme a déclaré un coordinateur lors d'une interview.

Ce fait a besoin d'être accepté plutôt que d'être considéré comme une carence dans les compétences de management. Il est très cohérent avec les récentes écoles de management de projets comme Agile Project Management.

Agile Project Management est une méthodologie qui s'est développée à partir de l'examen de ce que les scientifiques appellent Systèmes Adaptatifs Complexes (CAS) dans la nature, comme le phénomène d'une volée d'oiseaux ou de la marche de fourmis pour des fins stratégiques. Ces systèmes sont caractérisés par des comportements complexes au niveau de systèmes qui émergent comme un résultat d'interactions parmi les sous-groupes ou agents individuels. Les CAS tendent à être remarquablement capables de s'adapter aux besoins de changement d'un environnement complexe et dynamique. Ces adaptations résultent d'une auto-organisation spontanée plutôt que d'une poussée par une force dominante externe.

De manière intéressante, des tendances similaires ont été identifiées dans les systèmes sociaux des êtres humains.

Les réseaux pour l'éducation peuvent aussi être considérés comme des Systèmes Adaptatifs Complexes. Leur richesse en terme de ressources collectives est plus grande que la somme des expériences et des compétences des individus impliqués: les acteurs des

réseaux réagissent de leur propre chef, et le réseau en tant qu'ensemble a besoin d'évoluer et de s'adapter continuellement aux besoins de changement du domaine éducationnel en question.

### 6.2. Management agile

Afin de stimuler le processus d'adaptation et l'auto organisation d'un réseau, plutôt que de l'empêcher, une approche de management

flexible semble être appropriée. Dans Agile Project Management l'accent est mis sur le leadership, plutôt que sur la planification et sur le contrôle comme dans la plupart des écoles de management traditionnelles.

Les principes d'Agile Project Management dérivent de l'observation de Systèmes Adaptatifs complexes (CAS) dans la nature, intelligence artificielle et société humaine et peuvent être résumés comme suit:

#### Principes d'Agile Project Management

Principe CAS	Pratique de Gestion Agile de Projet correspondant
Les <i>Domaines non-matériels</i> exercent force sur les objets	<i>Vision qui assiste</i> Reconnaître la vision comme un domaine nonmatériel plutôt que comme une destination insaisissable fait en sorte que la vision assiste et influence continuellement le comportement de manière positive.
<i>Agents autonomes, intelligents</i> forment la base de CAS. L' <i>Interaction</i> entre ces agents résulte dans l' <i>auto organisation</i> et autres phénomènes <i>émergents</i> .	<i>Travail en équipe et Collaboration.</i> Reconnaître les membres individuels de l'équipe tel que agents professionnels intelligents, experts et donnant une valeur à leur autonomie est essentiel pour toutes les autres pratiques. Travail en équipe et collaboration forment les bases pour interactions et coopération riche entre les membres de l'équipe.
Les <i>Règles stratégiques, locales</i> supportent comportements complexes, superposés dans un environnement d'équipe.	Règles simples ... support complexe, comportement d'équipe superposant.
<i>Information</i> est énergie qui sert comme agent de change et adaptation.	<i>Information Ouverte.</i> information ouverte est une force organisatrice qui permet aux équipes de s'adapter et de réagir aux conditions changeantes de l'environnement.
Les systèmes dynamiques non-linéaires s'adaptent continuellement quand ils atteignent un état d' <i>équilibre dynamique</i> appelé le <i>bord du chaos</i> .	<i>Vigilance Agile.</i> Une leadership visionnaire implique monitoring continu, apprentissage et adaptation à l'environnement.

Source: Agile Project Management, CC Pace Systems, wwwccpace.com

Dans une approche de management agile, au lieu d'un *uninspired taskmaster* le coordinateur de réseau devient un leader visionnaire. La tâche principale d'un coordinateur est de développer une vision directrice pour le réseau, de le garder continuellement vivant et de favoriser le travail quotidien. C'est à travers une telle manière positive et indirecte que les acteurs de réseau sont *managés*, plutôt qu'à travers un vaste ensemble de règles, de plans de travail à la minute et des mécanismes de contrôle serrés. Le travail d'équipe et les différentes formes de collaboration auto-organisées sont encouragées, et on donne aux acteurs de réseau un plus grand espace de liberté pour faire ce qu'ils pensent être fructueux. Le coordinateur de réseau intervient seulement lorsque c'est nécessaire, et évite planifications ex-ante excessives. Il reste donc plus de temps pour un leadership réel: pour observer ce qu'il se passe, pour tirer un apprentissage de ces observations et en conséquence s'adapter à l'environnement du réseau.

C'est indubitablement un grand défi de concilier cette interprétation douce d'un directeur de réseau agile avec les mécanismes de financement plutôt stricts d'un programme UE, mais nous sommes convaincus que c'est la stratégie de management la plus gratifiante pour un réseau.

## 7. Encourager le networking entre acteurs dans le domaine

### 7.1. Qu'est-ce que le networking?

*Les réseaux à propos du networking:* Ce message clair vient de la science sociale et est confirmé par les acteurs de réseau que nous avons interviewé. Mais qu'est-ce que le *networking* exactement?

Le networking implique

- l'identification des individus et organisations avec qui vous partagez (ou voulez partager) quelque chose de significatif;
- la connaissance de ces personnes au niveau professionnel et personnel;
- la compréhension du contexte professionnel, institutionnel, et culturel des collègues;
- l'identification de l'expertise commune ou complémentaire;
- l'exploration de domaines potentiels de coopération et d'apprentissage.

Dans le contexte de réseaux européens *networking* signifie surtout: devenir mobile au niveau national et européen afin d'entrer en contact avec des praticiens et responsables politiques dans le domaine concerné.

Selon la pédagogue autrichienne Christa Bauer, le *networking* a besoin d'une préparation pour accueillir la différence, la bonne volonté pour faire des offres et attendre quelque chose en retour. Un bon *networker* offre la confiance, montre des compétences de bonne communication et considère les incompréhensions et les crises comme formatrices.

## 7.2. Mettre le networking à l'ordre du jour

Si le message *Les réseaux à propos du networking* est pris sérieusement les activités de networking habituelles devraient couvrir une part considérable du programme de travail des réseaux.

Qu'est-ce qu'un directeur de réseau fait pour améliorer le networking?

- Faire comprendre aux gens ce qu'est le networking.
- Démontrer les avantages potentiels du réseau.
- Dédier assez de temps aux activités de networking.
- Faire en sorte que les partenaires établissent et maintiennent des contacts avec les stakeholders locaux: praticiens, managers, chercheurs, responsables politiques, apprenants.
- Développer activement la confiance, la transparence et la propriété dans un réseau.
- Mapper les capacités de networking des acteurs de réseau, particulièrement les liens faibles.
- Inviter des personnes externes aux événements de réseau et payer pour leurs dépenses afin de leur permettre de venir.
- Inclure les activités de networking à des conférences annuelles et à tous les autres événements de réseau.

Afin d'apprendre des uns et des autres il est indispensable de comprendre la culture de travail des partenaires des autres pays. Ici un

exemple de comment un réseau a organisé le processus de networking.



Visites d'étude comme une structure pour le networking et l'apprentissage

Un coordinateur de réseau interviewé a insisté sur des visites d'étude planifiées attentivement à des institutions éducationnelles représentatives du domaine en question dans les pays qui ont accueilli une réunion. Une demi-journée par réunion était dédiée à cette activité. Ce type d'activité était aussi vu comme une contrepartie essentielle pour les approches les plus théoriques d'autres activités de réseau. De plus, c'était une excellente opportunité pour le networking avec des acteurs locaux.

## 7.3. Rendre le networking possible – laissez le networking se produire

Un réseau européen pour l'éducation n'est pas seulement un organisme structuré qui est planifié avec attention, organisé et mis en place convenablement. Les auteurs de l'étude *How networking works* attirent notre attention sur le fait que les membres des réseaux sociaux interagissent en faveur de leurs propres intérêts et donc créent des structures de réseau qui ne peuvent figurer dans aucune demande de candidature de réseau ou rapport.



## La magie fragile du réseau

*Il y a autant de plans différents du réseau que de membres, peut-être même plus: ces plans évoluent selon le temps passé, les endroits, les intérêts des individus qui composent le réseau... Aucune personne ne peut expérimenter le réseau dans sa totalité. Chaque membre choisit parmi les indénombrables possibilités offertes selon la préférence, et par conséquent expérimente le réseau seulement partiellement.*

*Un réseau "amical" semble émerger, servant fréquemment comme moyen pour échanger des opinions et comme un mode de réflexion prenant place en dehors du propre contexte quotidien du membre ou de son isolation.*

Source: IETM (2001): How Networking Works. IETM Study on the Effects of Networking, p. 20.

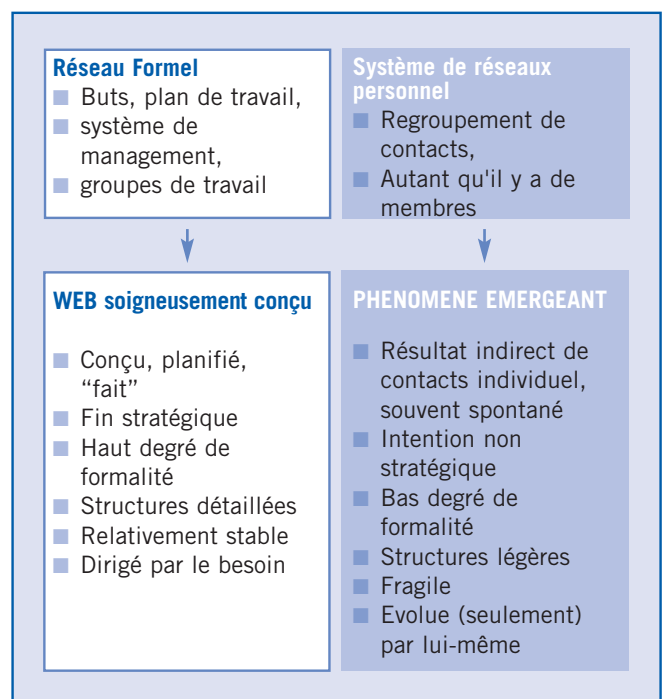
fragile cachée en poursuivant en même temps les buts envisagés dans l'application qui étaient la base pour se voir attribuer un financement européen. Ce dernier a besoin d'interventions fréquentes avec l'aide de toute la gamme des instruments de direction de projet.

Les réseaux personnels qui émergent, d'autre part, on besoin, dans une large mesure, d'être laissés seuls pour développer et grandir à l'avantage des personnes impliquées.

Cette double nature de réseau est quelque chose qu'un directeur de réseau devrait constamment garder à l'esprit. Il peut graphiquement être représenté comme suit:



## Réseaux dans le réseau



L'étude citée fait une distinction utile entre le réseau comme un *web*, une structure désignée et protégée par les promoteurs de réseau, et le réseau comme un système de phénomène émergeant qui résulte de l'interaction individuelle des membres de réseau avec d'autres membres.

Ce n'est pas la compétence moins importante d'un coordinateur de respecter cette structure

Le message que nous entendons envoyer ici est: les réseaux ont besoin d'être laissés seuls – parfois. Un directeur de réseau ne doit pas seulement savoir quand agir, mais aussi quand il est mieux de laisser les choses se passer.

Si les deux sont équilibrés, le principal aboutissement d'un réseau peut évoluer: l'usine des contacts et des relations pour un soutien et un apprentissage mutuel existe. Cette usine consiste en plusieurs sous-réseaux – certains tissés avec attention, d'autres prennent forme d'une façon ou d'une autre. Si d'autres résultats peuvent être douteux quand ils arrivent à la viabilité potentielle – cette usine de contacts et de relations a le potentiel de durer au-delà de la période de financement.

## 8. Concevoir et mettre en pratique les stratégies d'apprentissage actives

### 8.1. Expériences d'apprentissage dans les réseaux

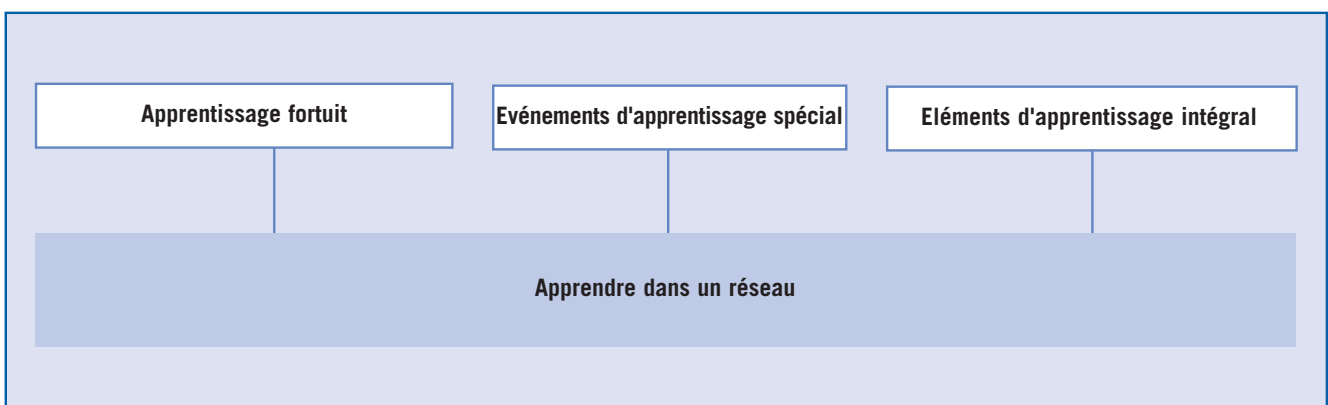
Nous avons demandé aux acteurs de réseaux ce qu'ils avaient appris dans leurs réseaux et les réponses que nous avons obtenues peuvent être classées dans les catégories suivantes:

- Nouvelles connaissances dans le domaine thématique
- Perspective européenne dans le domaine de travail concerné
- Compétences de management
- Compréhension et compétences interculturelles
- Compétences pour la promotion et la dissémination
- Compétences de networking

Selon nos interviews ces expériences d'apprentissage dans les réseaux ont lieu sous trois formes différentes:



Comment l'apprentissage se passe-t-il dans un réseau





### Apprentissage fortuit

Certains réseaux ne conçoivent aucune stratégie explicite d'apprentissage. Apprendre, déclarent-ils, arrive d'une manière ou d'une autre *automatiquement* pendant la mise en place d'autres activités de réseau:

*Nous avons créé un cours modulaire très réussi et en le créant nous avons appris beaucoup...*

*J'ai appris beaucoup en tant que coordinateur, cela a représenté pour moi une courbe d'apprentissage très forte...*

### Événements d'apprentissage spéciaux

D'autres acteurs de réseau insistent sur le fait qu'apprendre devrait être mis explicitement sur l'agenda et que les événements séparés qui sont dédiés à l'apprentissage devraient être fréquemment planifiés et implémentés.

*Nous avons assisté à trois conférences importantes et chaque conférence a traité un aspect du thème de notre réseau. A travers les conférences nous avons beaucoup appris et le thème général de chaque conférence a reflété notre apprentissage.*

### Éléments d'apprentissage intégral

Les activités d'apprentissage intentionnelles n'ont pas nécessairement besoin d'être des événements séparés, mais peuvent être inclus dans d'autres activités de réseau:

*Toutes les réunions de réseau devraient prévoir au moins quelques parties d'apprentissage spécifiques dans leur ordre du jour.*

Alors que nous ne doutons pas de l'apprentissage fortuit, nous adhérons fortement au point de vue que le potentiel d'apprentissage dans un réseau peut être substantiellement amélioré s'il est partie préminente et continue du programme de travail. Après tout, nous par-



### Exemples d'activités d'apprentissage

**L'approche trio** (basée sur un modèle du réseau PEFETE)

En plus des réunions plénières, un réseau Grundtvig a organisé des groupes d'apprentissage trilatéraux. L'objectif principal des réunions trio était de présenter la situation dans chaque pays et de produire un rapport pour chaque pays couvrant concepts, thèmes, fournisseurs et groupes cible.

Les trios se sont réunis une fois dans l'année. Chaque réunion a été organisée dans un pays différent pour améliorer la compréhension mutuelle et a duré trois jours:

Le premier était consacré à la discussion entre les trois pays.

Le deuxième jour, les pays d'accueil pouvaient inviter des personnes appartenant à des organisations qui ne participaient pas au projet.

Le troisième jour était principalement une journée de travail, consacrée à la préparation d'une des publications.

Les réunions avaient un président nommé et un secrétaire qui rapportait les résultats au coordinateur de réseau. Les trios offraient un échange profond entre les partenaires et



lons de réseaux pour l'éducation, il devrait donc être naturel que les acteurs de réseaux pratiquent eux-mêmes ce qu'ils ont promu parmi les groupes cibles: apprendre.

Ici deux exemples d'activités d'apprentissage organisées par des réseaux.

ouvraient la discussion sur des pratiques d'amélioration existantes et le développement nécessaire d'approches novatrices.

L'approche du trio n'encourage pas seulement un apprentissage intensif, elle est aussi efficace en terme de coût et flexible: Dans les différentes phases du réseau les groupes peuvent être facilement remués, afin de répondre à de nouvelles tâches et besoins émergents.

#### **Cercles d'étude de réseau**

Dans un autre réseau, une part considérable de chaque réunion de réseau était consacrée à la connaissance du paysage éducationnel du pays d'accueil, le statu quo national, défis et perspectives concernant le thème du réseau. A ces débats, une plus grande audience était invitée. En plus de ces débats d'une journée, des rapports nationaux étaient rédigés afin de mieux comprendre les contextes de travail des autres partenaires de réseau. Les cercles d'étude virtuels sur une plate-forme collective entre réunions ont davantage exploré la question. Chaque cercle d'étude a duré huit semaines et a été facilité afin d'assurer des discussions intensives.

Il y a différentes manières de réaliser l'apprentissage dans un réseau. Il est pourtant crucial de communiquer au sein du partenariat qu'apprendre est l'un des objectifs les plus importants du réseau. Pour souligner cette importance l'aspect d'apprentissage doit être sujet à une évaluation continue.

#### **8.2. Le développement de réseau comme processus d'apprentissage**

La recherche de réseau social attire notre attention sur un autre aspect de l'apprentissage dans un réseau: apprendre par le processus de réseau lui-même:

*Dans les réseaux, apprendre n'est pourtant pas, le plus souvent, le but, mais le phénomène concomitant inévitable et presque un "mode de survie". "Apprentissage" et "savoir" deviennent donc les thèmes principaux de la transformation et du développement de réseau. (Weber 2006).*

Souvent ce type d'apprentissage implique des changements dans le plan original des changements nécessaires. Mais cela vaut la peine, a dit un des coordinateurs de réseau que nous avons interviewé:

*Un réseau est un processus d'apprentissage Si vous ne déviez pas dans vos activités il ne peut pas y avoir eu un bon réseau car cela signifie que vous n'avez rien appris que vous ne connaissiez pas dès le départ.*

C'est le caractère du processus d'un réseau qui étant à durée indéterminée, par exemple requiert la capacité d'avoir à faire à des situations ouvertes et ambivalentes. Les besoins du

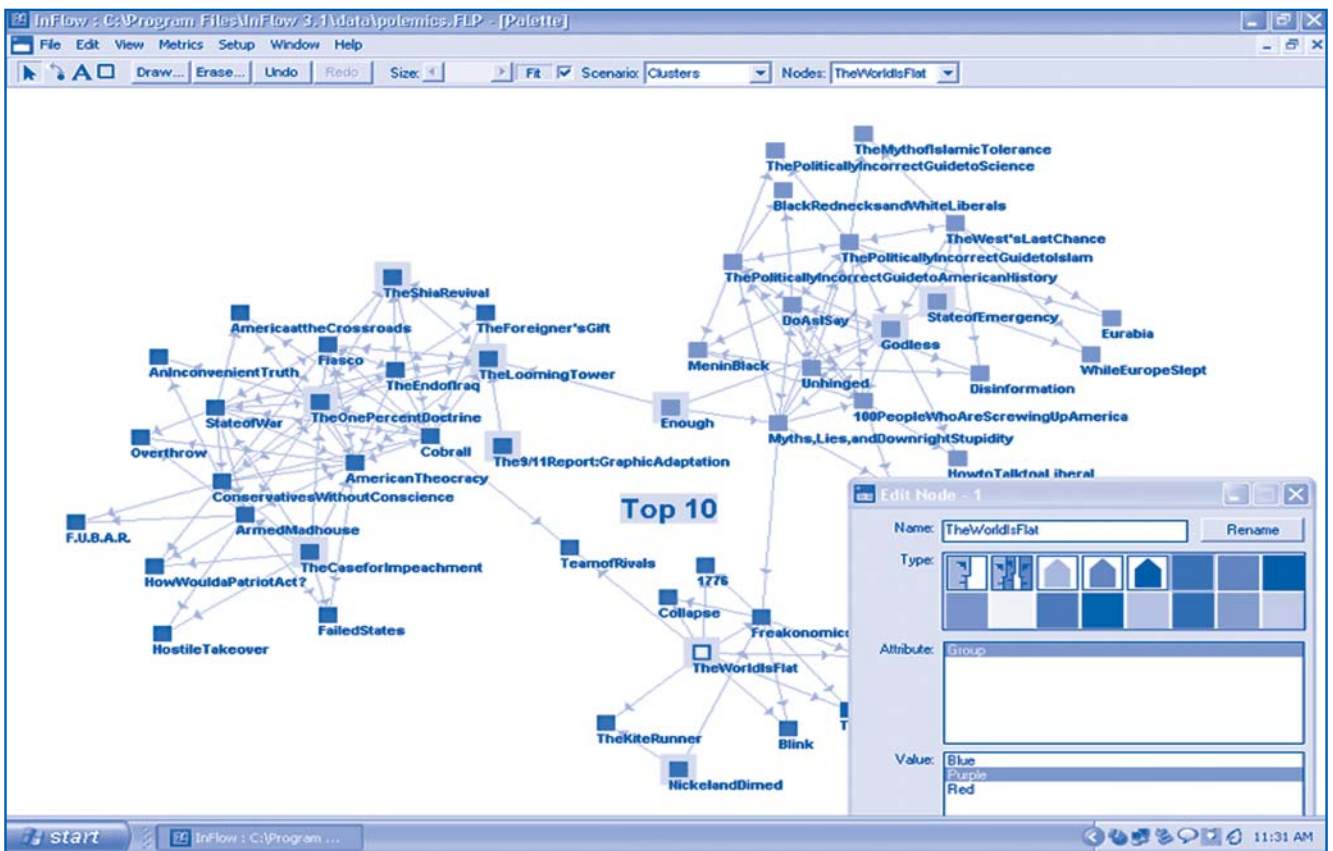
domaine éducationnel concerné changent constamment, nouvelles méthodologies et tendances évoluent de nouvelles politiques sont introduites. Un réseau pour l'éducation doit être capable de répondre à cet environnement changeant. Ces besoins pour le changement peuvent seulement être traités adéquatement si de nouvelles idées, de nouvelles compétences et connaissances sont acquises par les acteurs de réseau, et par le réseau en tant qu'ensemble. En d'autres termes: Un réseau peut échouer si tel apprentissage personnel et organisationnel sur le processus de réseau ne prend pas suffisamment de place.

Un autre domaine d'apprentissage important émane de l'interaction et du networking, de l'échange d'information et d'expérience. Dans les réseaux, chacun est un acteur de réseau et en même temps, un apprenant et un enseignant.

Ce processus d'apprentissage peut parfois être amélioré en créant des interactions entre les acteurs de réseau visibles. Ici, comme brièvement mentionné auparavant, le logiciel pour la visualisation et l'analyse des structures de réseau a un potentiel considérable.

*InFlow* ([www.orgnet.com](http://www.orgnet.com)), par exemple, offre une visualisation de réseau une analyse de réseau dans une interface.

 Exemple de Logiciel de Mapping de Réseau Social (Afflux)



D'autres exemples sont UCINET et NetDraw ([www.analytictech.com](http://www.analytictech.com)), des applications qui examinent la complexité de la composition du réseau. Le programme coopère avec NetDraw avec des capacités de visualisation et la capacité à créer des nœuds croisés. Les fonctions incluent des méthodes de mesures de centralisation, identification de sous-groupes, analyse de rôle, théorie de graphe élémentaire, et analyse statistique basée sur la permutation simplifiée.

### 8.3 Apprentissage coopérant et logiciel social

Utiliser un software social pourrait améliorer les processus d'apprentissage dans un réseau. Le software social peut être défini comme des applications qui soutiennent la communication, l'interaction et la coopération. Parmi celles-ci par exemple, les web logs, un type de journal en ligne, tout comme wikis, des websites dont le contenu peut être changé et complété par chaque utilisateur. L'élément intéressant dans ces outils pour activités de réseau repose sur le fait que le Logiciel Social est capable de soutenir un apprentissage, une communication et une évaluation auto-organisée.



Un **weblog** (*blog*) est un type de site Internet où les entrées sont faites (comme dans un journal ou agenda), montrées avec un ordre chronologique inversé.

Les blogs fournissent souvent des commentaires ou des nouvelles et des informations sur un sujet particulier, tel que la nourriture, la politique ou les nouvelles locales, certains fonctionnent comme des journaux intimes en ligne.

Un blog typique comprend texte, images et liens avec d'autres blogs, pages web, et autres médias ayant un rapport avec ce thème. La plupart des blogs sont principalement textuels bien que certains se concentrent sur des photographies (*photoblog*), des vidéos (*vlog*) ou l'audio (*podcasting*).

Source: <http://en.wikipedia.org/wiki/Blog> [28.8.2006].

Les weblogs dans les réseaux peuvent ouvrir un espace de communication et stimuler l'échange d'information, de savoir et d'expériences tout comme stimuler la réflexion.

Ils font l'affaire d'auto réflexion et peuvent être appliqués comme une forme d'auto évaluation (e.g. de conférences de travail, réunions). Au cours du projet, ils peuvent aussi se transformer en une mémoire collective pour le

réseau. Ici aussi, une fonction recherche pourrait être utile.

Les fonctions de lien sont aussi utiles afin de créer des liens croisés du projet avec d'autres réseaux. Ceci aide aussi à la reconnaissance de la contribution spécifique de son propre réseau aux sujets pertinents et sa mise en perspective.



Wikis

*Un wiki est un type de site Internet qui permet aux utilisateurs d'ajouter facilement de déplacer ou alors d'éditer et de changer des contenus disponibles, parfois sans le recours à l'enregistrement.*

*Cette facilité d'interaction et d'opération fait du wiki un outil efficace pour le authoring coopérants.*

*Un wiki permet de rédiger des documents collectivement dans un langage extrêmement simple en utilisant un web browser. Une seule page dans un wiki est appelée "wiki page", alors que l'ensemble des pages, qui sont généralement largement interconnectées via hyper links, est le "wiki", en effet, un wiki est une base de données très simple à utiliser pour rechercher et même créer des informations.*

*Une caractéristique qui définit la technologie du wiki est la facilité avec laquelle les pages peuvent être créés et mises à jour. Généralement, il n'y a pas de révision avant que les modifications soient acceptées. La plupart des wikis sont ouverts au large public sans avoir besoin d'enregistrer le compte des utilisateurs. Parfois un log-in est demandé afin d'obtenir un cookie de signature wiki pour des saisies auto-signées. Plus de serveurs wiki privés exigent l'identification de l'utilisateur.*

*Beaucoup de saisies pourtant peuvent être faites en temps réel et apparaître presque instantanément en ligne. Ceci peut souvent mener à un abus du système.*

Source:<http://en.wikipedia.org/wiki/Wiki> [28.8.2006].

Des produits joints sont développés dans presque tous les réseaux. Les wikis sont de bons instruments pour la promotion d'écriture coopérante. Les wikis apparaissent en connexion avec des questions qui exigent le développement de nouvelles questions. Elles sont appropriées pour l'écriture émergente.

Ils peuvent aussi être utilisés comme un outil pour la connaissance du management de réseau, et aussi pendant la phase de développement.

Les weblogs et les wikis exigent une culture de réseau indépendante. Ce code de conduite est aussi connu comme *netiquette* et doit être défini et promu au sein du réseau.

Ce code est en grande partie réalisé pas seulement à travers l'expédition d'un lien mais devrait être développé conjointement lors d'une réunion face à face.

## 9. Implémenter des activités qui ont un impact dans le domaine

### 9.1. Pré conditions de l'élaboration des pratiques en vigueur et des politiques

Comme mentionné dans le chapitre précédent de cette publication, les programmes de financement européens s'attendent à ce que les réseaux deviennent des *joueurs clé* dans le domaine au niveau européen. Ceci implique les réseaux à avoir un impact majeur dans le domaine concerné. Nous avons souligné précédemment que s'assurer que la provision pour un networking efficace au sein du réseau soit établie et maintenue est déjà une tâche importante à accomplir. Les réseaux doivent donc être réalistes au sujet de ce qu'ils veu-

lent achever par-dessus tout étant donné leurs ressources et la période de financement limitées. Néanmoins les réseaux devraient avoir une sorte d'impact sur leurs environnements immédiats, ils devraient s'efforcer de manière à former leur domaine thématique. L'objectif peut être soit sur la pratique – faire des outils innovateurs ou des services disponibles pour les praticiens – soit sur la politique – atteindre des décideurs et défendre leur cause. Ce choix d'objectif détermine la typologie de réseau.

Chaque réseau européen est différent en ce qui concerne ses buts, activités et impact désiré. Ceci rend difficile de donner des recommandations de management sur comment être sûr d'avoir un impact. Les facteurs les plus importants ont un rapport avec la promotion de réseau, la dissémination, et la viabilité. Ces questions seront traitées dans le dernier chapitre de cette publication.

Ici, nous nous contenterons de noter pré requis généraux pour achever toute sorte d'impact, un directeur de réseau doit être sûr que le réseau

- devienne visible dans le domaine;
- ait une stratégie claire sur comment identifier et s'adresser aux joueurs clé;
- informe le domaine régulièrement sur les activités de réseau et autres développements pertinents;
- offre des services avec une valeur ajoutée claire.

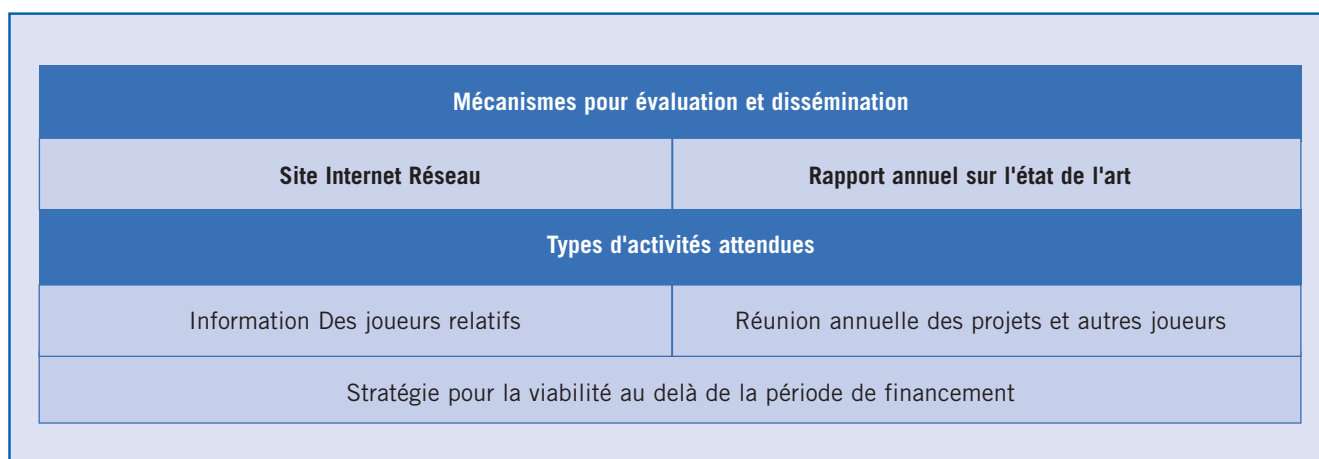
Ce dernier point a été formulé de manière succincte par un coordinateur de réseau que nous avons interviewé:

*Un réseau est un opérateur de service pour un domaine thématique et pour de nouveaux projets.* Seulement si ce caractère de service est évident alors le réseau sera pris au sérieux par

les praticiens et/ou les responsables politiques. Il devrait être très visible dans chacune des activités concrètes que les documents de programme européens explicitement attendent que les réseaux mettent en place:



Types d'activités attendues des réseaux par les programmes de financement



Basée sur les fiches d'information (Guide pour les Candidates en ligne) sur les réseaux Grundtvig et Comenius publié sur

[http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/index_en.html), version janvier 2007.

Dans les paragraphes suivants deux de ces activités centrales de réseau sont traitées: la provision du site Internet d'un réseau et l'organisation d'une conférence de réseau annuelle.

## 9.2. Le site Internet du réseau

Le site Internet du réseau est le moyen central de communication d'un réseau:

Pour des objectifs internes il a normalement un espace de travail commun que les divers sous-groupes utilisent pour la communication,

l'échange, et l'apprentissage. C'est aussi l'endroit pour une bibliothèque extensive de documents de référence.

Peut-être même plus importante est la fonction du site Internet du réseau comme fenêtre principale sur le monde à l'extérieur du cercle interne de partenariat. Dans beaucoup de cas le site Internet est la première et peut être l'unique chance pour un réseau d'arriver à attirer l'intérêt de joueurs importants dans le domaine. Si ce premier contact n'est pas convaincant, le réseau pourrait ne pas avoir



une seconde chance. Il pourrait en revanche faire un effort pour fournir un site Internet qui génère une valeur ajoutée immédiatement reconnaissable aux visiteurs.



IRE services de réseau

Un exemple de bon site Internet orienté vers le service est le site de l'IRE ([http://www.innovating-regions.org/ireservices/sec\\_services/index.cfm](http://www.innovating-regions.org/ireservices/sec_services/index.cfm)).

Une série de services est disponible pour les régions membres de l'IRE, et d'autres stakeholders régionaux engagés dans le développement et l'implémentation de stratégies et schémas d'innovation régionaux. Le secrétariat sert à faciliter la collaboration et l'échange d'expérience entre les régions, à disséminer la bonne pratique et à offrir des opportunités de réunion.

Sur leur site Internet les réseaux devraient offrir non seulement des informations sur le réseau, ses buts, activités et partenaires, mais aussi des services clairement utiles:

Les services disponibles incluent:

- Trouver des informations
- Trouver un expert

Opportunités pour participer à une visite d'étude

Facilité de recherche de partenaire

Abonnement à des périodiques

Commander des publications

Téléchargement

Inscription à des conférences et workshops

Soutien de projets

Collecte de liens pertinents

### 9.3. La conférence de réseau annuelle

On attend d'un réseau qu'il participe à une grande conférence annuelle qui est souvent associée à une assemblée plénière. La conférence annuelle est l'occasion principale pour le réseau de rencontrer un large public. Cette opportunité devrait être utilisée pour promouvoir le réseau et l'établir comme un point central du domaine concerné.

Afin de faire de la conférence annuelle une occasion pour un networking intensif et pour l'apprentissage ce ne devrait pas être une

série de présentations traditionnelles, mais appliquer des méthodologies interactives comme *Open Space method*.

De longues pauses, de nombreux événements sociaux, soirées européennes avec nourriture et boissons de tous les pays, mini foires ou des buffets au lieu de dîners sont des éléments de programme qui favorisent le networking parmi les participants. Une autre stratégie à succès est d'inclure des visites à des institutions locales pour l'éducation, comme ceci est une bonne contrepartie pour les parts plus

théoriques et donne l'occasion de rencontrer des stakeholders locaux.

Une conférence annuelle est aussi une excellente opportunité pour inviter les responsables politiques et les intéresser au réseau.

L'étude déjà citée *Comment le networking fonctionne* utilise une métaphore très expressive pour les conférences de réseau: la métaphore de la place de marché médiévale.

Si les réseaux réussissent à transformer leur conférence annuelle en un point d'intérêt grandissant et en un point focal de la vie comme l'était le marché médiéval ils ont réussi à devenir ce que les documents de programme ambitieux leur souhaitent d'être: des joueurs clés dans le domaine.



La conférence de réseau annuelle –  
une place de marché médiéval

*Les réunions peuvent ressembler à une place de marché médiéval où des produits rares et exotiques pouvaient être trouvés à côté des produits communs, et tout cela était destiné à l'attention de voyageurs, jongleurs, artisans et soldats. Les transactions entre les individus ne traitaient pas seulement de produits à vendre ou à acheter, la place n'était pas un supermarché. Elle était un point de rencontre, un point de découverte de nouvelles rues, nouvelles villes, et coutumes étranges. Elle était un endroit pour se marier, pour entendre parler de la licorne et apprendre d'autres gestes. Des articles étaient achetés et des articles étaient vendus, bien sûr. Mais surtout, les places étaient l'endroit pour participer à la vie civile.*

Source: IETM (2001): How Networking Works. IETM Study on the Effects of Networking, p. 21.



# Chapitre 5:

## Évaluer le réseau

*Est-ce que votre réseau est un bon réseau? Cette question exprime un souci au sujet de la qualité et elle est le point de départ pour le processus d'évaluation de réseau. Afin d'assurer la qualité de ce que font les réseaux, comment ils le font et leurs résultats, l'évaluation est nécessaire. L'évaluation est un processus, qui soutient le réseau, avec l'intention de contrôler si les objectifs ont été atteints ou pas, d'élargir ces objectifs, d'identifier des domaines pour l'amélioration et la simplification de la prise de décision pour le changement. Vous remettez en question vos activités, méthodes et résultats et vous agissez selon les standards fixés par vous-mêmes et/ou d'autres.*

### 1. Le rôle de l'évaluation dans les réseaux européens

La qualité des outputs et des résultats est un pré requis pour leur utilisation future. Vous pouvez transmettre de la qualité seulement si vous travaillez efficacement, vous pouvez travailler efficacement seulement si vous évaluez ce processus. Les réseaux sont très complexes, les résultats peuvent être très variés et de plus ne sont pas toujours tangibles. Dans

les réseaux, l'évaluation des processus sociaux joue un rôle beaucoup plus important que dans les projets. Donc nous n'allons pas traiter les bases de l'évaluation de projet ici, d'autres travaux ont déjà traité ces aspects. Dans ce chapitre nous nous concentrerons sur l'auto évaluation des éléments spécifiques au réseau ou des éléments qui sont très importants dans les réseaux.

Une évaluation peut avoir différentes perspectives: elle peut être une évaluation normative (contrôle de qualité par rapport à des critères externes ou des engagements précédents) ou une évaluation formative (examen, apprentissage, révision et amélioration). Les réseaux européens pour l'éducation sont des partenariats avec une durée de temps limitée et des objectifs, activités et résultats clairement définis. D'une part, il est impératif que les partenaires de ce partenariat apprennent à coopérer efficacement comme une organisation et que processus, résultats et activités soient examinés 'en route' afin d'apprendre de ces derniers, et de les améliorer. Cette partie de l'évaluation conduira le développement du réseau et peut accompagner le processus de surveillance. D'autre part, les outputs peuvent être estimés par rapport aux critères fixés par la Commission Européenne, les groupes cible ou le secteur. Cela signifie que l'évaluation de réseau sera toujours une combinaison d'évaluations normatives et formatives. Il est donc très important, de garder à l'esprit que le réseau européen est commissionné par le DG pour l'Education et la Culture de la

Commission Européenne. Donc l'attribution de fiabilité finale pour un réseau est à la Commission. Les engagements faits dans la demande de candidature devraient toujours être utilisés comme une base pour l'évaluation. Une autre chose importante à garder à l'esprit est que la Commission utilise des critères d'évaluation standards comme : pertinence, efficacité, impact, durabilité et viabilité.

Il devrait être clair que dans le système de financement centralisé du Programme d'Apprentissage Continu (LLP), le coordinateur (bénéficiaire) a la responsabilité ultime pour tous les aboutissements et les résultats. Il est chargé du management de qualité,

même si ce management est partiellement délégué à un organe externe. C'est pour cela que nous considérons principalement les processus d'auto évaluation dans ce chapitre. L'auto évaluation est vue comme une activité qui est le fruit d'une initiative interne, organisée de façon interne et auto-régulée. Elle devrait contribuer à professionnaliser les prises de décisions, et à l'amélioration de la réalisation des objectifs propres au réseau et la qualité du travail fait. Les questions principales sont: Travaillons-nous efficacement ensemble? Faisons-nous les choses justes afin d'obtenir ce que nous voulons? Les aboutissements satisfont-ils les standards fixés par les groupes cible et les stakeholders?



#### Qu'est – ce que les coordinateurs de réseau disent au sujet de l'évaluation?

Un évaluateur externe peut faire différentes choses: agir comme un conseiller pour l'ensemble du processus d'évaluation ou rentrer dans l'évaluation de quelques aspects du réseau.

Un réseau a besoin de plus de flexibilité dans les activités et les outputs. L'auto évaluation est le processus de monitoring pour cette flexibilité.

L'évaluation est aussi au sujet de: qu'est ce qu'on a bien fait? Vous avez besoin d'une évaluation pour faire bien votre promotion.

Pour moi c'est clair: les processus et les méthodes sont sujets à l'auto évaluation, les outputs sont sujets à l'évaluation externe.

Le coordinateur est en charge du processus d'évaluation mais peut le déléguer à un partenaire ou à un évaluateur externe / ami critique.

Enfin c'est ce qu'il compte dans un contrat. Nous avons besoin de plus de flexibilité, spécialement dans les réseaux. Cela est où entre en jeu la bonne communication avec la Commission.

Les éléments les plus importants dans l'évaluation sont: "dialogue" et "apprentissage". Si vous vous concentrez sur ceux-ci vous aurez après l'avantage d'être fiable comme bonus.

## 2. Pourquoi? Le but de l'évaluation de réseau

L'assurance de qualité est le but principal de l'évaluation, mais cela est trop général comme point de départ. Un processus d'évaluation devrait être bien ciblé et mis en priorité. Il peut y avoir plusieurs raisons pour évaluer un réseau. Il est important de savoir dès le départ ce qu'on veut obtenir de cette évaluation. Pourquoi le partenariat est-il en train d'évaluer, et à qui l'évaluation sera-t-elle adressée? Le *quoi* et le *comment* de l'évaluation dépendent du *pourquoi*.

On peut évaluer un réseau pour

- Des raisons de management:
  - améliorer la composition du partenariat;
  - améliorer la coopération et la performance des partenaires;
  - améliorer l'attribution des ressources financières;
  - vérifier quels objectifs ont été atteints et dans quelle mesure;
  - révéler les points forts et les points faibles, identifier les obstacles;
  - être capable de donner des conseils pour l'année qui suit;
  - professionnaliser la prise de décision;
  - améliorer l'esprit d'équipe au sein du partenariat.
- Raisons de dissémination:
  - rendre les activités du réseau plus visibles.
- Raisons de fiabilité:
  - estimer la qualité des produits;

- mesurer l'intérêt des outputs;
- créer un portfolio pour obtenir du feedback;
- mesurer l'impact sur les groupes cible.
- Raisons de durabilité:
  - contrôler comment les activités de réseau se lient avec les activités des institutions partenaires;
  - contrôler comment les aboutissements de réseau se lient à la politique locale;
  - prouver la valeur ajoutée européenne.
- ...

Il est clair que des décisions sont à prendre ici. Le but de l'évaluation est un point de départ important et les priorités devraient être fixées avant de faire le prochain pas.

## 3. Quoi? Les domaines thématiques de l'évaluation de réseau

Beaucoup d'éléments d'un réseau peuvent être évalués. Dans le tableau ci-dessous ils sont groupés sous quatre titres: questions organisationnelles, processus et méthodes, outputs & produits et valorisation et durabilité.



## Sujets potentiels d'évaluation d'un réseau

Organisation & management	Processus & méthodes	Résultats & produits	Valorisation & durabilité
Planification & management	Objectifs	Site & outils Internet	Commercialisation & financements réussis
Composition du partenariat	Monitoring & évaluation	Manuel & directives	Mainstreaming & implantations
Engagement & propriété	Méthodes de travail	Conférences & formation	Adoptés dans les politiques locales et/ou européennes
Coordination & leadership	Innovation	Réseau & Tissue de relations	Le réseau comme joueur clé (local, national et européen)
Coopération & communication	Dissémination	Visibilité & Evènements de dissémination	Transférabilité & utilisation multiple
Apprentissage organisationnel	Apprentissage thématique Valeur européenne ajoutée	Documents de position politique, Plaidoyer & lobbying	Impact sur stakeholders & utilisateurs finaux
Gestion des relations & confiance	Flexibilité	Produits	Stabilité des relations, sentiment de propriété & élargissement des adhésions

Sous *organisation* peuvent être trouvés tous ces éléments qui traitent de partenariat: sa composition, les engagements des partenaires, coopération, communication, apprentissage organisationnel ...

Le *processus* se réfère à la coopération et aux processus de production et activités dans le groupe alors que *méthodes* se réfère à la qualité du contenu, l'approche didactique et les méthodes que le groupe propose dans le réseau.

Les titres *résultats & produits* couvrent l'estimation de tous les types d'outputs. Sous les titres *valorisation & durabilité* sont mesurés

les aboutissements, les effets, l'impact et l'utilisation de produits et méthodes par les stakeholders et les utilisateurs finaux, et la manière dont le réseau et ses aboutissements sont établis dans le secteur.

Il est impossible de tout évaluer. Les sujets ci-dessus devraient être mis en priorité. Les colonnes sont aussi ordonnées en ordre chronologique: Durant la/les première(s) année(s), organisation et méthodes devraient être examinées. Valorisation, produits et impacts sont plutôt réservés pour la/les dernière(s) année(s). Il y a des choix importants à faire

dans chaque colonne, selon les besoins du partenariat, le type de réseau (réseau de dissémination, réseau de ressource, réseau politique), les raisons pour évaluer et comment les choses opèrent dans le réseau. La flexibilité sera aussi nécessaire.

Dans la section *Comment?* de ce chapitre, nous traiterons plus profondément les éléments qui sont particulièrement importants dans les réseaux.

Pour ces sujets, nous regarderons les indicateurs de performance et suggérerons quelques instruments d'évaluation.

#### 4. Qui? Les acteurs de l'évaluation des réseaux

Un réseau est en général un groupe étendu de plusieurs partenaires qui ne se connaissent pas l'un l'autre et qui n'ont pas travaillé ensemble dans le passé. Il y a beaucoup à apprendre des uns des autres en terme de contenu et en terme de coopération internationale. Par conséquent l'aspect formatif (auto-évaluation & apprentissage) de l'évaluation est très important.

Le processus d'évaluation est si intensivement lié au processus de développement du réseau qu'il est impossible de laisser cette évaluation complètement dans les mains d'un évaluateur externe. Chaque partenariat devrait être en charge de ses propres évaluations, ce qui naturellement n'implique pas que tout le travail doit être fait par le partenariat.

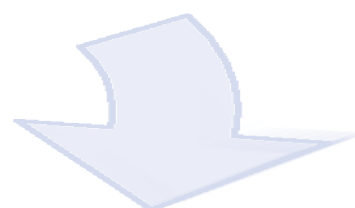
D'abord, c'est le coordinateur qui contrôle quelles compétences concernant l'évaluation et l'assurance de qualité sont présentes dans le partenariat. Puis le groupe devrait considérer le rôle d'un évaluateur externe. Cet évaluateur externe devrait compléter l'expérience du partenariat par rapport à cela et peut entrer dans le processus d'évaluation à plusieurs niveaux et avec des rôles différents. Devrait-il être un spécialiste dans les questions organisationnelles (management) ou dans le thème (sujet) du réseau? Devrait-il donner assistance à l'ensemble du processus d'évaluation ou devrait-il seulement entrer en jeu pour évaluer des éléments spéciaux (la micro-politique dans le groupe, une conférence, une méthode, un produit ...)? Cette personne devrait-elle créer les instruments appropriés et faire l'analyse ou pourrait-t-on lui demander de surveiller les processus de changement?

Un coordinateur de réseau peut nommer un partenaire-spécialiste ou un groupe de révision interne qui sera responsable de l'évaluation, en collaboration avec l'expert externe. Tous ces éléments devraient être développés dans un plan d'évaluation avec, comme il s'agit d'un processus d'apprentissage, beaucoup de flexibilité intrinsèque. La grille ci-dessous présente une possible division des tâches d'évaluation.



## Division possible des tâches d'évaluation dans un réseau

Sujet	Rôle d'un groupe de révision interne	Rôle d'un évaluateur externe
Globalité du processus d'évaluation	Coordinateur et partenaire dédié (ou spécialisé) en charge du processus.	Il est un spécialiste de l'évaluation: Peut conseiller sur le processus général d'évaluation, co-crée le plan d'évaluation
Questions organisationnelles	Coordinateur et partenaire dédié (ou spécialisé) & l'ensemble du partenariat indique les besoins	Il est un consultant / évaluateur / coordinateur expérimenté (du même niveau). Peut conseiller sur le processus d'évaluation, décide des indicateurs, crée les instruments nécessaires, collecte les données, analyse les données, consulte sur les processus de changement, communique avec le partenariat, crée rapports ...
Processus, méthodes	Partenaires spécialisés (sujet, processus didactiques, processus d'apprentissage ...)	Il est un évaluateur / spécialiste dans le thème (sujet, processus didactique, processus d'apprentissage...). Peut être le coordinateur de l'évaluation par les partenaires, fixe les critères de qualité, crée instruments, évalue quelques éléments, collecte et analyse données, donne feedback aux partenaires ...
Résultats, Produits	Partenaires spécialisés (sujet, matériel didactique, séminaire, site Internet...). Groupe(s) cible(s), et utilisateurs finaux, stakeholders	Il est un stakeholder / spécialiste de produit / développeur de curriculum. Peut être le coordinateur de l'évaluation par les stakeholders ou utilisateurs finaux, peut créer des instruments, peut évaluer quelques éléments, activités, résultats, recueille et analyse des données, donner feedback aux partenaires.
Durabilité & importance continue	Coordinateur et partenaire dédié & partenariat Organisations / utilisateurs finaux	Il est un stakeholder / responsable / développeur curriculum / vendeur ou promoteur. Peut décider sur les indicateurs, créer instruments, recueillir et analyser des données, donner feedback



## 5. Quand? Le timing de l'évaluation de réseau

Une bonne demande de candidature pour réseau nécessite un bon plan d'évaluation, indiquant les moments clé et le timing de l'évaluation. Dans la demande de candidature il est important de prouver que le candidat a sérieusement pris en considération l'évaluation. Pour beaucoup de réseaux et de thèmes, une analyse des besoins ou un diagnostic de la situation en cours dans le domaine donne aussi un bon point de départ pour la logique et la conception du travail que le réseau doit entreprendre. En ce qui concerne l'évaluation, donc, elle commence au moment de la demande de candidature et l'évaluation elle-même devrait être lancée avec le début des activités de réseau.

Il est important de prêter attention à l'évaluation et ses résultats lors de toutes les réunions et lors de tous les événements. Les résultats devraient être disséminés le plus tôt possible. Comme il s'agit d'un processus d'apprentissage, une réunion spéciale peut être dédiée à l'évaluation et à ses conséquences.

## 6. Comment? Les instruments de l'évaluation de réseau

Une fois que les éléments qui doivent être évalués sont classés par ordre de priorité, le prochain pas sera d'identifier les indicateurs clé. Les indicateurs sont des caractéristiques, actions ou conditions observables et mesurables, qui révèlent si un résultat ou un changement s'est produit. Les indicateurs doivent être concrets, bien définis, et observables.

La réponse aux questions: *Comment savez vous que vous avez obtenu quelque chose? Qu'est ce qui vous indique que vous avez atteint le but? Quels faits vous révèlent ce dont vous avez besoin de savoir?* Mènera à des indicateurs concrets.

On peut faire une distinction entre:

- Indicateurs de risque / succès: cela est lié aux conditions externes de votre action;
- Indicateurs input: liés aux ressources humaines, matérielles et financières;
- Indicateur de processus: lié aux processus opérationnels et de management;
- Indicateur output: lié aux produits, résultats et effets immédiats;
- Indicateurs d'aboutissement: liés aux effets à long terme et impact.

Les indicateurs peuvent être qualitatifs (compte sur moins de méthodologies formelles, telles que les opinions et les perceptions des gens, changement d'attitude etc.) comme aussi quantitatives (compte sur des données d'enquête plus formelles et mensurations numériques).

Ces indicateurs peuvent être rendus visibles à travers des instruments d'évaluation tels que: questionnaires, interviews (enquêteurs), observation, chiffres de participation, analyse de document, groupe de discussion, présentations, agenda, diagrammes etc.

Donc, les étapes à suivre devraient être:

- Définir des indicateurs de performance
- Collecter des données à travers les instruments d'évaluation

- Analyse de données
- Communiquer les résultats

## 7. Exemples d'indicateurs et d'instruments d'évaluation

Puisque la position de cette publication est que les réseaux sont sur le point d'apprendre, faire du networking et définir des politiques et des pratiques, nous suggérerons des exemples d'indicateurs et d'instruments d'évaluation pour ces sections. Pour chaque occasion nous prêterons aussi notre attention à la valeur ajoutée européenne.

### 7.1. Evaluer l'apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel dans le partenariat se manifeste par un changement de culture et de comportement du groupe de partenaires en terme de coopération et de partage du savoir.

#### Indicateurs pour l'apprentissage organisationnel

- Améliorer la clarté des rôles et des tâches
- Flexibilité dans l'attribution des rôles, et la clarification finale des rôles
- Complémentarité des rôles et des fonctions
- Communication interne améliorée & dialogue
- Communication interculturelle améliorée & coopération
- Pertinence améliorée (dans l'attribution des tâches)
- Partage efficace du savoir et de l'expérience
- Ouverture dans les questions professionnelles
- Ouverture dans les questions d'auto évaluation
- Besoins de formation des partenaires clairs, combler les lacunes
- Coopération et production efficaces
- Bonne gestion des conflits
- Augmentation de la confiance entre partenaires
- Enlèvement de barrières organisationnelles pour la coopération et l'apprentissage

### 7.2. Evaluation de la participation et des rôles des partenaires

Le formulaire d'évaluation suivant tente de mesurer la participation des partenaires dans les différentes tâches de réseau. Elle offre une vue d'ensemble claire des tâches des réseaux et fait réfléchir les partenaires non seulement sur ce qu'ils ont fait, mais aussi sur ce qu'ils devraient avoir fait et peuvent encore faire. Pour beaucoup de partenaires le rôle du réseau est encore vague. Dans le partenariat les tâches et les rôles doivent devenir clairs et doivent être partagés. Cela est un processus qui doit être surveillé. Les deux formulaires suivants (sur les rôles) offrent un outil d'apprentissage pour l'apprentissage organisationnel. En qualité de coordinateur vous pouvez voir quelles tâches sont sous-évaluées et négligées en comparant les chiffres des colonnes 1 et 2. Par le moyen de calculs vous pouvez même faire un bilan des tâches négligées qui sera utile pour l'ensemble du partenariat.





## Papier d'évaluation: Clarté de participation

### Participation:

Veillez encercler dans la colonne 1 le niveau de participation que vous devriez avoir (par rapport à votre accord avec le coordinateur) pour chaque activité de réseau et encercler dans la colonne 2 le niveau

de participation que vous avez réellement.  
Echelle: 0 = aucun, 1 = très bas, 2 = bas, 3 = modéré, 4 = haut, 5 = très haut.

#### Vue d'ensemble des activités typiques de réseau

#### 1: devrait avoir

#### 2: a réellement

	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Collecte du matériel pertinent												
Evaluation / estimation des matériels pertinents												
Production / écriture des matériels de référence												
Faire des recherches dans ce domaine												
Piloting / test de méthodes / matériels												
Organiser des conférences												
Organiser une journée de formation												
Etre un conférencier, donner une présentation												
Partager son expérience dans le partenariat du réseau												
Communiquer avec le réseau												
Travailler avec des groupes cible spécifiques												
Formation des acteurs de réseau (partenaires, membres, groupes cibles)												
Transmission des informations dans votre propre institution												
Fournir support pour d'autres projets dans ce domaine thématique												
Créer visibilité du réseau au delà de ses participants												
Augmentation de conscience, campagnes sur le terrain												
Représenter les intérêts et lobbying												
Contacter les responsables												
Dissémination / valorisation												
Développement de politique												
Validation, reconnaissance, intégration de l'innovation dans les systèmes existants												
Développement curriculaire												
Création d'une valeur européenne ajoutée												
Solliciter vos propres réseaux (existants)												
Développer et étendre le réseau												
Interagir avec d'autres projets et réseaux												
Générer de nouveaux projets												
Mainstreaming: intégrer résultats dans les curriculums standards:												
Créer une culture de network												



**Rôle:**

Je me considère (ou mon institution) dans ce réseau plus comme un: encrer un chiffre de 0 (pas du tout) à 10 (beaucoup) dans la colonne 1.

Je serais mieux placé dans ce réseau en tant que: encrer un chiffre de 0 (pas du tout) à 10 (plus approprié) dans colonne 2.

Rôle	1: Je me considère	2: Je voudrais plutôt être
Un fournisseur de contenu	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Un testeur de contenu	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Un disséminateur / promoteur	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Un responsable	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Un formateur / locuteur	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Un élève	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Un organisateur	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Un manager de groupe	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Un manager de relations	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Un spécialiste de vente et promotion	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Un évaluateur	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**7.3. Evaluation de l'apprentissage individuel**

Le partenariat en tant qu'organisation est censé apprendre, mais un des buts principaux du réseau est que les partenaires et les membres apprennent. Quelle preuve y-a-t-il de l'apprentissage dans un contexte européen? Cela implique des changements au niveau des connaissances, compétences, attitudes et comportements.

**Indicateurs pour l'apprentissage individuel dans un réseau**

- Augmentation du partage du savoir professionnel
- Adopter de nouvelles méthodes, utilisant du nouveau matériel

- Adopter de l'innovation, diversification dans la pratique quotidienne
- Connaissance du niveau européen de votre travail
- Portée européenne plus générale sur le thème, sur les demandes de candidatures
- Mieux connecté, accès facile aux personnes, au matériel
- Mieux connecté internationalement
- Amélioration des compétences de présentation et de communication
- Améliorer les compétences de networking
- Améliorer les compétences interculturelles

La liste de contrôle suivante donne au partenaires de réseaux l'opportunité de mesurer sa capacité à partager et adopter le savoir avec les partenaires et d'autres acteurs dans le réseau.



### Liste de contrôle: Partage et échange

	Oui	Non
Vous avez déjà présenté votre travail au partenariat dans une session plénière?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avez vous apporté du matériel extra à partager avec les partenaires?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Votre approche (ou méthode) au thème du réseau est spéciale, pas partagée par beaucoup de partenaires du réseau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pour combien de partenaires vous connaissez ce qu'ils font au niveau professionnel, ce qu'ils font dans la pratique quotidienne?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avec combien de partenaires avez vous eu une discussion exhaustive sur des questions professionnelles?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De la part de combien de partenaires vous avez accepté du matériel que vous pensez utiliser dans votre travail?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A combien de partenaires avez vous offert du matériel qui selon vous pourrait être utilisé dans leur travail?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avez vous déjà adopté du matériel dans votre travail qui a été offert par d'autres partenaires du réseau ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le contexte européen vous offre le contenu dont vous avez besoin et auquel vous n'auriez pas normalement accès?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Une bonne manière d'apprendre au sujet des activités professionnelles, background et

vision des acteurs de réseau, est d'implémenter un workshop d'évaluation.

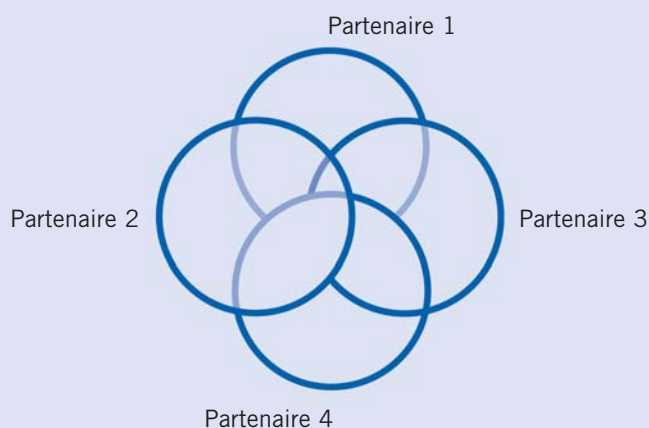


### Activité de groupe: Workshop d'évaluation

Divisez les partenaires du partenariat en groupes de quatre partenaires. Discutez et essayez de visualiser ce que vous partagez ou pas au niveau professionnel (vision, approche, méthodes ...), en utilisant le diagramme ci-dessous (agrandir sur pages format A3)

Sur le diagramme indiquez qui partage quoi et avec qui, en utilisant les cercles et les superpositions. Tous les groupes devraient faire un rapport lors d'une session plénière. Le but est d'avoir une vue d'ensemble de la portée des approches, visions etc., de trouver ce qui lie le groupe, ce qui est partagé, ce qui est commun, ce qui est unique et pas commun...

La valeur ajoutée européenne n'est pas de trouver ce qui est au milieu, mais de trouver ce qui est sur la périphérie et ce qui vaut la peine d'être amené au milieu.



## 7.4. Evaluer les réseaux personnels

Un des résultats de la participation à un réseau est d'obtenir un réseau de contacts personnels et de relations avec des gens qui ont un intérêt à partager. Comment est-il possible de mesurer la qualité, la typologie ou l'intensité des contacts? Ces contacts et relations peuvent être internes (dans votre institution), locaux (commune, région, pays) ou internationaux (réseau européen).

### Indicateurs pour l'évaluation de réseau personnel

- Variété / typologie de contacts et relations
- Niveau européen de contacts et relations
- Qualité de contacts et relations
- Fréquence de contact
- Pertinence de contenu transféré et partagé
- Variété / typologie de contenu transféré
- Réciprocité de contacts et besoins
- Connaissance des liens faibles et forts

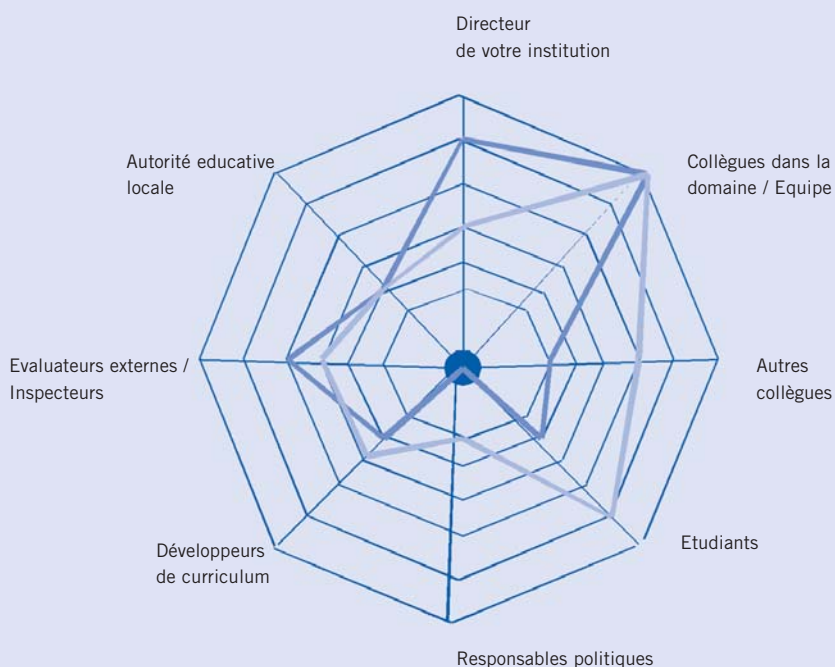
Les outils suivants peuvent être utiles pour tracer et évaluer les réseaux personnels au niveau local et international.



#### Votre réseau locale

La ligne lumineuse indique la fréquence des contacts relatifs au réseau ...

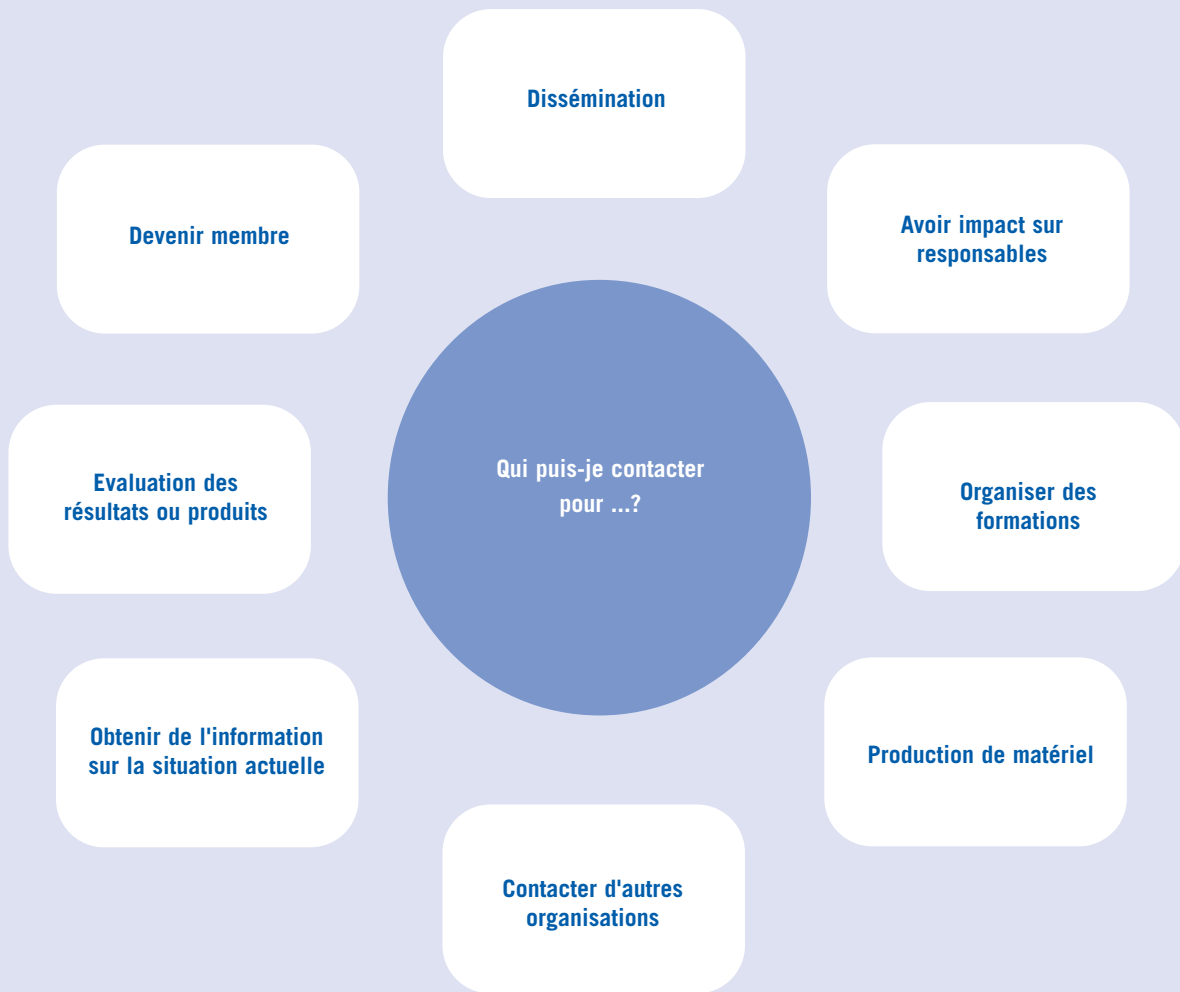
La ligne foncée indique la qualité / pertinence des contacts relatifs au réseau ...



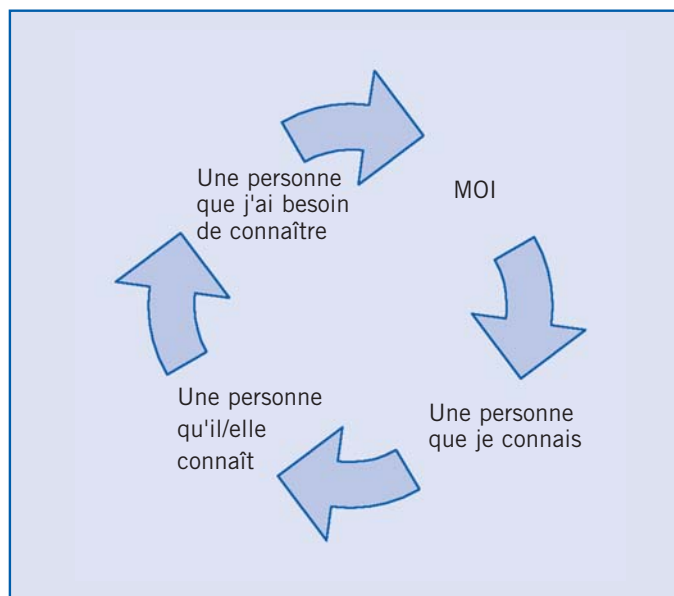
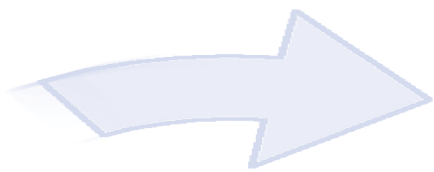


Votre réseau local est-il un bon réseau local?

Ecrivez les noms à côté de chaque cercle. Essayez d'avoir une vue d'ensemble de vos contacts personnels et des relations par rapport à certaines tâches ou buts de réseau. Identifiez les blancs.



Comment pouvez-vous remplir les parties manquantes? Dans le diagramme qui suit, vous pouvez essayer de trouver combien de pas vous séparent des bonnes personnes qui pourraient vous aider à résoudre votre problème.



Votre réseau international est-il un bon réseau international?

Indiquez sur la carte de l'Europe ci-dessous (avec des points colorés et des couleurs) dans les pays en dehors du pays de votre résidence:

- les collègues étrangers que vous contactez régulièrement,
- l'origine des méthodes / exemples que vous avez trouvés significatifs pour votre travail,
- les collègues étrangers avec lesquels vous partagez la pratique,
- les institutions étrangères que vous avez visité pour votre travail,
- les institutions clé dans votre secteur,
- les partenaires ou les autres acteurs du réseau que vous contactez régulièrement.



## 7.5. Adopté dans la politique locale ?

Afin d'avoir des outputs de réseau appliqués à une pratique locale (curriculums, programmes ...) il est important qu'ils soient adoptés dans la politique locale. Le réseau est-il un joueur important du domaine? Est-ce que le réseau peut être ignoré ou pas? Comment cela peut-il être rendu visible?

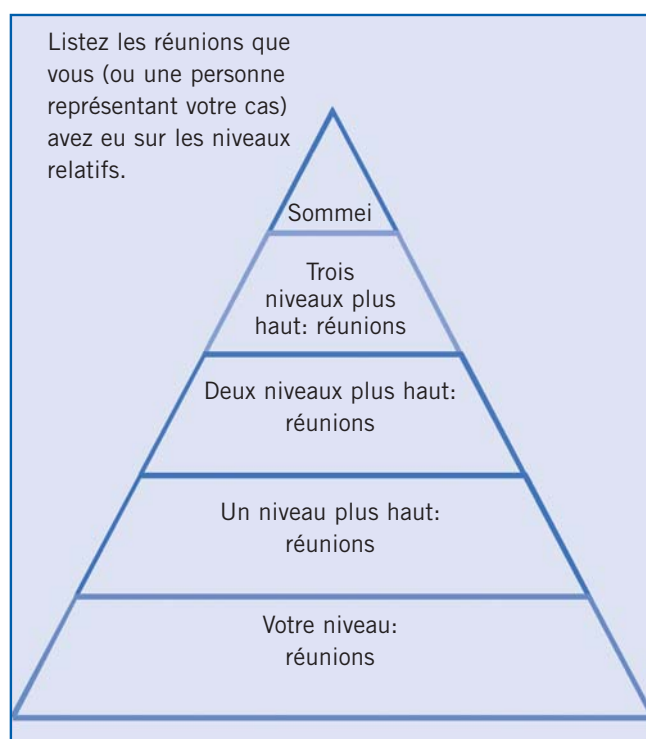
### Indicateurs pour: être adopté dans la politique locale

- Les responsables locaux prennent part à vos activités
- Les responsables locaux promeuvent vos activités & méthodes
- Les documents politiques mentionnent vos méthodes et approches
- On demande aux partenaires du réseau de prendre part à des activités de promotion / information organisée par les autorités d'éducation locale
- On demande aux partenaires du réseau de participer à la prise de décision au niveau local
- Les partenaires du réseau sont consultés par les responsables de la politique
- Les responsables politiques locaux et les partenaires du réseau coopèrent à la redéfinition du matériel afin de satisfaire les besoins de la communauté locale.
- Les objectifs locaux sont adaptés en suivant le conseil du réseau
- Matériel & objectifs du réseau sont intégrés dans les plans d'action locaux
- Les responsables politiques utilisent le réseau pour établir contacts et relations

- Les responsables politiques sont membres du réseau

Ces éléments peuvent être évalués par le moyen de documents d'analyse et de listes de contacts et de réunions.

### Quelle distance y a-t-il entre vous et les décideurs?



## 7.6. Evaluer le mainstreaming des résultats du réseau

En général, un réseau n'est pas une structure permanente. Il représente produits, méthodes et approches acquis à travers la coopération internationale. La durabilité de ces résultats est garantie seulement s'ils sont intégrés dans le curriculum et ou la pratique régulière des organismes et des établissements pertinentes. Evaluer cet aspect est un pas important dans le monitoring de la durabilité.



### Indicateurs pour le mainstreaming & l'implantation:

- Matériel ou méthodes de réseau sont intégrés dans le curriculum ou le programme des organisations pertinentes.
- Matériel ou méthodes de réseau font partie de la formation initiale ou de la formation continue (enseignant).
- Formateurs locaux coopèrent avec les partenaires du réseau.
- Approches ou méthodes du réseau sont inclus dans les déclarations politiques des organisations pertinentes.
- Les organisations envoient leur personnel aux sessions de formation qu'organise le réseau.
- En qualité de partenaire de réseau, vous êtes régulièrement invité par les organisations locales pour donner des informations ou des formations.
- Les organisations locales vous consultent régulièrement.

Ces éléments peuvent être mesurés par les listes de contacts, de participants, les documents d'analyse de curriculums ou de programmes etc.

Quels indicateurs peuvent être mesurés par élèves, étudiants, professeurs, partenaires et membres, institutions dans ce domaine thématique?

## 8. Gestion du changement

Beaucoup d'évaluations restent dans la phase de récolte des informations et les résultats sont rarement communiqués aux partenaires.

Par conséquent, les implications de l'évaluation ne sont jamais absorbées. Les bonnes évaluations ont besoin de la confiance de toutes les personnes participantes. Il devrait y avoir une communication ouverte sur l'évaluation et ses résultats. Les partenaires et tous ceux qui sont impliqués devraient être informés dès le début au sujet de l'évaluation et de ses possibles implications sur qui est responsable et où les résultats seront pris ou présentés. Un partenaire dédié pourrait être le communicateur pour ce qui concerne l'évaluation. Ci-dessous quelques recommandations conclusives qui peuvent contribuer à utiliser efficacement les activités d'évaluation de réseau pour la prise de décision et la gestion du changement:

- Analyser et interpréter les données collectées individuellement et avec l'équipe
- Organiser une réunion de l'équipe de révision: qu'est ce que cela signifie pour nous?
- Prêter également attention aux éléments positifs.
- Adapter, si nécessaire, les objectifs, le plan de travail, les activités, les produits, les moyens de communication, la structure de management.
- Prenez le temps nécessaire.
- Créez un portfolio de preuves.
- Incluez les éléments pertinents dans le rapport d'évaluation.

# Chapitre 6:

## Rendre un réseau durable

Quelle que soit l'action ou la production, assurez-vous que le monde la connaisse, que les produits et les résultats soient utilisés dans un large contexte et qu'ils durent aussi longtemps que nécessaire. Le nouveau mot pour cela est :

*Valorisation*

Valorisation est à l'origine un terme français qui s'est anglicisé et qui a été accepté dans le contexte de la communauté d'éducation et de formation européenne comme un concept complexe contenant des éléments tels que dissémination, durabilité, exploitation et mainstreaming. Valorisation a un rapport avec visibilité, communication, contacts, relations, impact, définition de politique, intégration ... et en tant que tel, le terme valorisation est la mission principale de networking. Dans ce chapitre nous traiterons la dissémination et la durabilité des réseaux et leurs résultats comme éléments clés de valorisation.

### 1. Valorisation dans le contexte des programmes de financement européens

La *Valorisation* devient de plus en plus importante. Il est clair que l'impact des programmes éducatifs financés par l'UE et les résultats

des projets ont besoin d'être améliorés. La valorisation des résultats de projets dans le sens de dissémination, en additionnant la valeur ajoutée européenne et le mainstreaming de ces résultats est une des tâches clés des réseaux. La valorisation propre aux réseaux doit garantir la qualité et la continuation de cette tâche de valeur.

Dans le futur, tous les projets financés et les réseaux devront inclure dans leur demande de candidature un plan de valorisation. Il devra faire partie du plan de travail, avec les attributions des tâches aux partenaires et aux sous-traitants. L'idée est que dix à vingt pour cent du budget devrait aller vers la valorisation. Dans le futur ce plan de valorisation deviendra un important critère de sélection.

Selon la Commission Européenne la *valorisation* peut être définie comme le processus d'exploitation des leçons et des résultats du projet (produits et processus de formation, méthodologie, matériel didactique etc.) dans l'optique d'optimiser leur valeur et leur impact dans des nouveaux contextes (groupes cibles, entreprises, secteurs, institutions de formation et systèmes de formation etc.)

Pour être efficace, le processus demande:

- une attention spéciale sur les besoins des utilisateurs finaux/groupes cible à partir de l'incipit du projet
- la dissémination de produits novateurs pour la formation et de résultats
- une analyse de leur appropriation pour le transfert afin de satisfaire des nouveaux besoins identifiés.

- la capacité de traduire et d'adapter à des nouveaux contextes ciblés.
- piloting et expérimentation
- amener à une pleine intégration dans le nouveau contexte

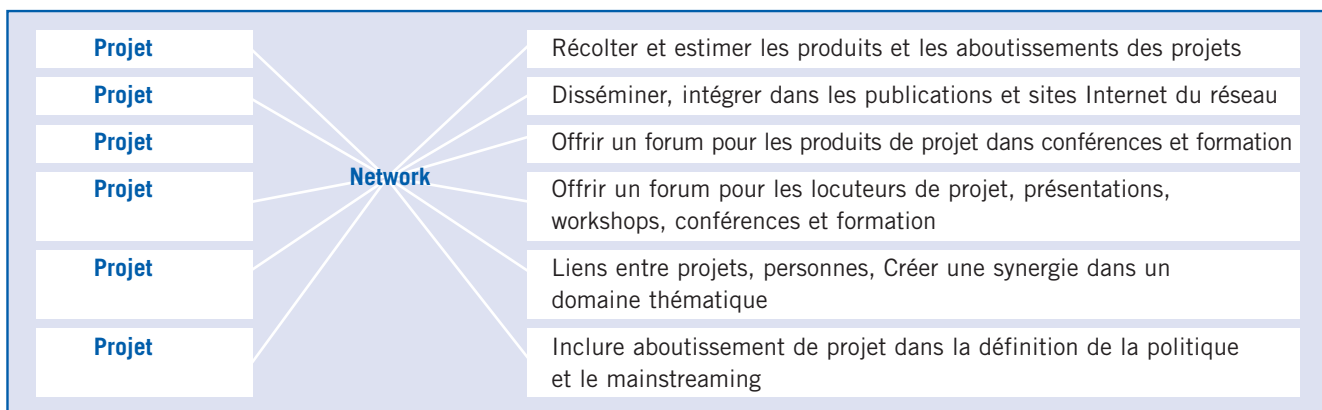
Ce processus peut avoir lieu à un niveau de micro projet ou à un niveau macro, avec comme but d'atteindre une pleine et viable intégration dans les systèmes de formation et dans les pratiques en vigueur au niveau local, régional, national et/ou européen, en les incluant à travers la certification formelle des qualifications.

La valorisation des programmes éducatifs et des résultats de leurs projets ont à la fois un niveau macro et un niveau micro. Au niveau macro, il y a eu plusieurs appels d'offre pour des projets spécifiques de dissémination et de valorisation et il y a eu beaucoup d'initiatives de dissémination basées sur le web. Des actions pour la synergie entre les programmes ont aussi contribué à la valorisation.

Les réseaux jouent ici un rôle clé: Les réseaux ont été adoptés par les programmes d'éducation européens afin de récolter et de disséminer les résultats de projets, de faire le mainstreaming de la pratique novatrice, d'améliorer l'assurance de qualité, de promouvoir la dimension européenne et de devenir un joueur clé dans la définition d'une politique etc. Ce sont toutes des activités centrales pour la valorisation. Donc, l'existence même des réseaux dans les programmes d'éducation de la Commission est la macro réponse aux besoins pour la valorisation des résultats et des innovations de programme et de projets.

A niveau micro (projet) il est devenu impératif – et part des critères de sélection – que les projets se focalise sur la valorisation et incluent un plan de valorisation dans leur demande de candidature. Ici les réseaux jouent un rôle complémentaire important: C'est une de leurs tâches principales d'aider à valoriser les résultats des projets dans leur domaine thématique.

 Activités de réseau pour la valorisation des aboutissements des projets dans le domaine



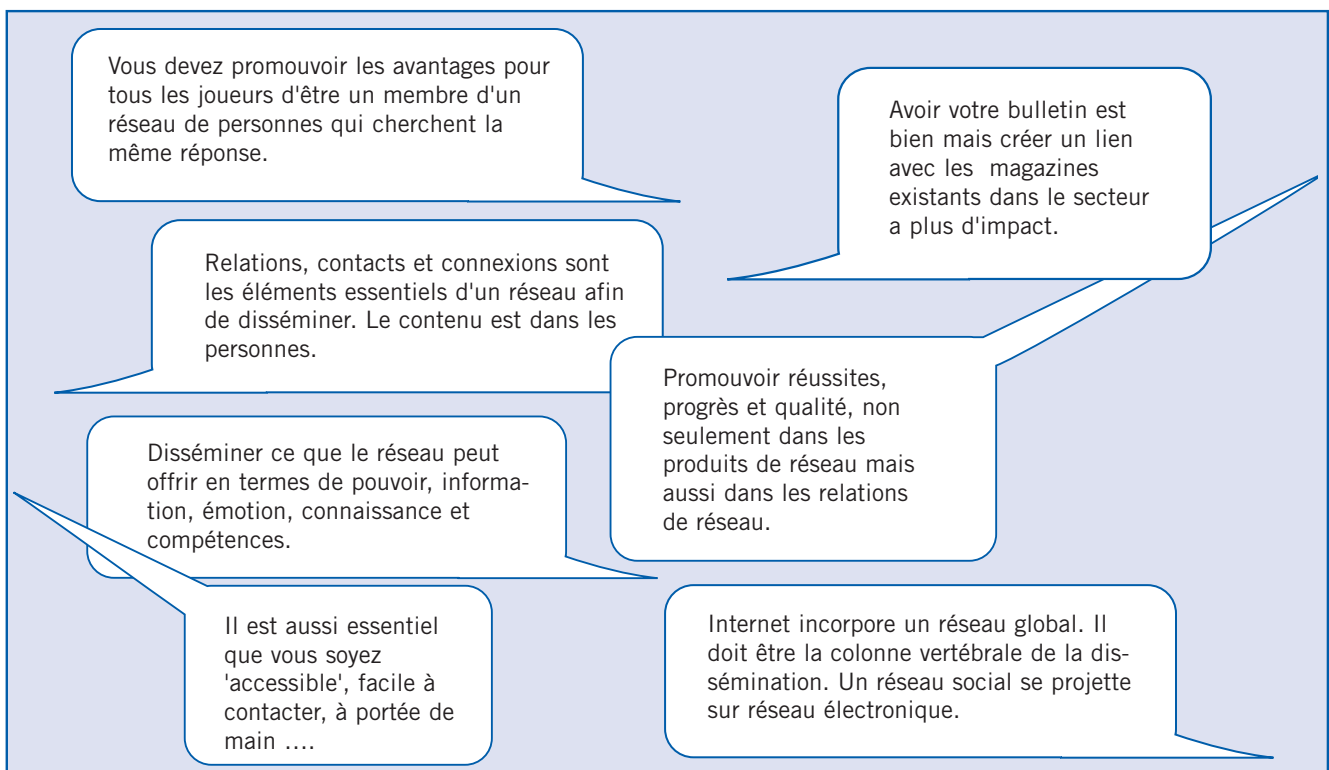
Mais les réseaux aussi doivent se focaliser sur leur propre valorisation. Y a-t-il une vie pour le réseau après la période de financement? Les outputs seront-ils utilisés et seront-ils objet de mainstreaming? L'innovation et l'expertise en provenance des autres pays ont-elles trouvé leur voie dans la politique et la pratique en vigueur au niveau local, et dureront-elles ? La dissémination et la durabilité des réseaux signifient la dissémination et la durabilité des résultats de projets et en tant que tels sont des éléments clés dans la valorisation des programmes européens, et de leurs résultats.

## 2. Dissémination: promotion de réseau et diffusion de bonne pratique

### 2.1. Le rôle de la dissémination dans les réseaux européens.

La dissémination est un processus de diffusion d'informations et de promotion de réseau et de ses résultats à une audience plus large et bien ciblée. La dissémination n'est pas, comme ça l'était parfois avant, l'envoi de brochures au sujet de produits et résultats quand la période de financement est terminée. La dissémination, spécialement avec les réseaux, est un processus continu, qui commence au début d'une année, entraînant la visibilité de toutes les activités, produits et résultats (partiels). Elle devrait être l'élément clé dans une stratégie de visibilité, d'impact et de durabilité.

#### Que disent les coordinateurs au sujet de la dissémination



Vous devez promouvoir les avantages pour tous les joueurs d'être un membre d'un réseau de personnes qui cherchent la même réponse.

Relations, contacts et connexions sont les éléments essentiels d'un réseau afin de disséminer. Le contenu est dans les personnes.

Disséminer ce que le réseau peut offrir en termes de pouvoir, information, émotion, connaissance et compétences.

Il est aussi essentiel que vous soyez 'accessible', facile à contacter, à portée de main ....

Promouvoir réussites, progrès et qualité, non seulement dans les produits de réseau mais aussi dans les relations de réseau.

Internet incorpore un réseau global. Il doit être la colonne vertébrale de la dissémination. Un réseau social se projette sur réseau électronique.

Avoir votre bulletin est bien mais créer un lien avec les magazines existants dans le secteur a plus d'impact.

La dissémination devrait partir d'un plan cohérent. Les questions principales dans le plan sont: pourquoi disséminer, qu'est ce qu'on dissémine, à qui, comment et quand? Il n'y a pas de réponse générale à ces questions. Il ne faut pas envoyer tout à tout le monde. Pour chaque *pourquoi* (but), il y a un *quoi* (output), et un groupe cible et un timing spécifique. Avec un bon plan de dissémination on envoie les bonnes choses aux bonnes personnes et au bon moment.

La première question à se poser est: *Qu'est ce qu'on veut atteindre?*

Les réseaux ont beaucoup de raisons pour disséminer leurs résultats:

- Pour de raisons de promotion et de publicité:
  - afin de promouvoir votre travail, votre institution, le partenariat, le réseau;
  - afin de promouvoir la visibilité du réseau;
  - pour diffuser les informations à une large audience européenne.
- Pour des raisons de monitoring et de management
  - pour obtenir des feedbacks du secteur;
- Pour des raisons de processus
  - afin d'agir en tant que chambre de diffusion pour d'autres projets;
  - pour informer des groupes cibles spécifiques et des stakeholders;
  - pour s'interconnecter: construire des contacts entre personnes intéressées;
  - pour identifier les personnes intéressées ou les groupes cible pertinents;

- pour construire une base de données de groupes cible pertinents;
- pour diffuser les aboutissements, les résultats, les produits et pour les avoir exploités;
- pour acquérir un impact, du poids sur les décideurs;
- pour représenter et défendre, pour faire du lobbying;
- pour devenir un joueur dans le secteur;
- pour faire le mainstreaming de votre méthode, approche, produit;
- pour se joindre à d'autres initiatives du secteur;
- ...

La question *Qu'est ce qu'on veut atteindre?* Détermine les autres éléments: si on veut, par exemple faire le mainstreaming de notre méthode et de nos résultats quelle information avons-nous besoin d'envoyer et à qui l'envoyons-nous?

## 2.2. Qu'est ce qu'on peut disséminer?

Dans la dissémination il est très important de démontrer de la réussite. Ainsi utilisateurs finaux et responsables pourront prêter attention. La première chose à faire est d'envoyer le message: *nous existons, ceci est ce que nous sommes, où nous sommes et ceci est notre mission!* Aussi, envoyer des «messages orientés vers le service»: *Ceci est ce que nous pouvons faire/signifier pour vous.* Ensuite, disséminer des nouvelles et des informations au sujet des activités et des prochains événements, des opportunités pour les personnes pour participer, le matériel qu'elles peuvent

utiliser. La prochaine étape est de démontrer réussite et qualité, promouvoir les acquis, les résultats et les activités de tout type: produits, formation, matériel, conférences, étapes importantes dans la durée de vie du réseau, événements de succès ...

Il est aussi important que le réseau en tant que réseau devienne visible et connu. La plupart des résultats mentionnés jusqu'ici sont des produits tangibles mais les réseaux en particulier ont aussi d'autres résultats, moins tangibles: le réseau des contacts les personnes mises en relation par le moyen de leur intérêt pour le sujet, leur influence ou impact en tant que groupe, relations, synergie européenne, élan novateur, une vision commune ... ces éléments devraient aussi être rendus visibles, disponibles et être évalués. Il est important de voir dans quel format ces éléments peuvent être disséminés. De quelle manière peuvent-ils être adaptés à ce but? Qui s'intéresse à ce capital social?

### 2.3 Qui doit être le destinataire?

Il est important de définir les stakeholders dans votre domaine thématique et leur pertinence par rapport à vos buts. Qu'est ce que le réseau peut faire/signifier pour eux, qu'est ce qu'ils peuvent faire/signifier pour le réseau? Quelle information serait intéressante et pour qui?

Les groupes cible peuvent être internes et externes:

- Les groupes cible dans votre propre institution

- Collègues, utilisateurs finaux, responsables, développeurs de curriculums...
- Audience générale, nationale ou internationale
- Stakeholders dans le domaine thématique
  - Politiciens, responsables et développeurs de curriculums à tous les niveaux (régional, national et européen)
  - Chercheurs, formateurs, ONG, institutions de formation ...
  - Autres projets, associations et réseaux
  - Utilisateurs finaux
  - Réseaux locaux

Le projet *Sustain* a créé une liste de contrôle qui commence à partir des résultats. Ils recommandent de créer une liste de résultats, de définir des utilisateurs cible pour chaque résultat, et puis de discuter de la pertinence des résultats par rapport aux types de stakeholders.

Ici, les résultats spécifiques de réseau à adopter incluraient: une base de données de personnes intéressées par le sujet, une liste de stakeholders importants pour la définition de la politique (à différents niveaux), une vue d'ensemble des projets, produits, méthodes et activités ayant un rapport avec le sujet, une vue d'ensemble des tendances politiques, un exposé détaillé et pointu sur le sujet, etc.



## La liste de contrôle Sustain des aboutissements et adresses

Aboutissement	Utilisateurs cible primaires	Utilisateurs cible secondaires
A	1	1
	2	2
	3	3
B	1	1
	2	2
	3	3
C	1	1
	2	2
	3	3
D	1	1
	2	2
	3	3
E	1	1
	2	2
	3	3

Source: [www.sustain.odl.org](http://www.sustain.odl.org)





## 2.4. Quels sont les moyens appropriés pour la dissémination ?

Tous les moyens de communication et de présentation devraient être pris en considération, basés sur ICT, imprimés ou basés sur de simples conversations avec les personnes: sites Internet, brochures, bulletins, listes de courriels, articles, communiqués de presse, présentations, lectures, conférences, séminaires de formation, networking, contacts, campagnes ciblées, affichages, expositions ...

Il devrait être clair qu'aujourd'hui internet est la colonne vertébrale de toutes les bonnes disséminations. Quels que soient les moyens de dissémination utilisés pour votre réseau, ils devraient aussi toujours s'appuyer sur des informations et des communications basées sur internet. Les sites Internet sont accessibles dans le monde entier et ils sont faciles à mettre à jour. Les environnements d'apprentissage virtuel contiennent tous les types d'outils d'archivage, de communication et de collaboration. Les weblogs offrent une publication instantanée et des opportunités de communication, des listes de courriels fournissent la possibilité d'envoyer des messages instantanément et dans tout le monde etc.

La planification stratégique de partenariat est importante ici: réseau et organisations coupes devraient être inclus à un niveau national et européen. Ils rentreront naturellement en contact avec leurs partenaires au niveau d'état membre.

## 2.5. Le timing des activités de dissémination

La dissémination devrait commencer dès le début. Cela ne veut pas dire que vous avez besoin d'une brochure dès le premier jour, mais cela veut dire qu'il faut commencer à parler aux bonnes personnes, même à partir du jour où vous avez eu la nouvelle de l'approbation de votre financement. Il devrait y avoir un horaire et des échéances pour des produits et des résultats partiels qui doivent être prêts pour la dissémination. Mais il devrait y avoir aussi un calendrier des événements clés (conférences, réunions, échéances pour les rapports) avec les stakeholders et les responsables, organisés par d'autres organisations mais qui sont pertinents pour le réseau. Un bon réseau est présent au bon endroit et au bon moment.

## 3. Une liste de contrôle pour le planning des activités de dissémination

La liste de contrôle suivante traite de la dissémination à partir des buts: qu'est ce que l'on veut atteindre, à qui allons nous nous adresser et quels résultats/sous-produits avons nous ou nécessitons-nous afin de les atteindre? (Voir la liste de contrôle à la page suivante).



## Liste de contrôle pour la dissémination du réseau

Buts de la dissémination	Groupe(s) cible	Outputs disponibles et/ou nécessaires
Promouvoir des activités du réseau		
	1	1
	2	2
	3	3
	1	1
	2	2
	3	3
Diffuser les produits et les faire utiliser		
	1	1
	2	2
	3	3
	1	1
	2	2
	3	3
Contacteur les personnes, créer une base de données		
	1	1
	2	2
	3	3
	1	1
	2	2
	3	3

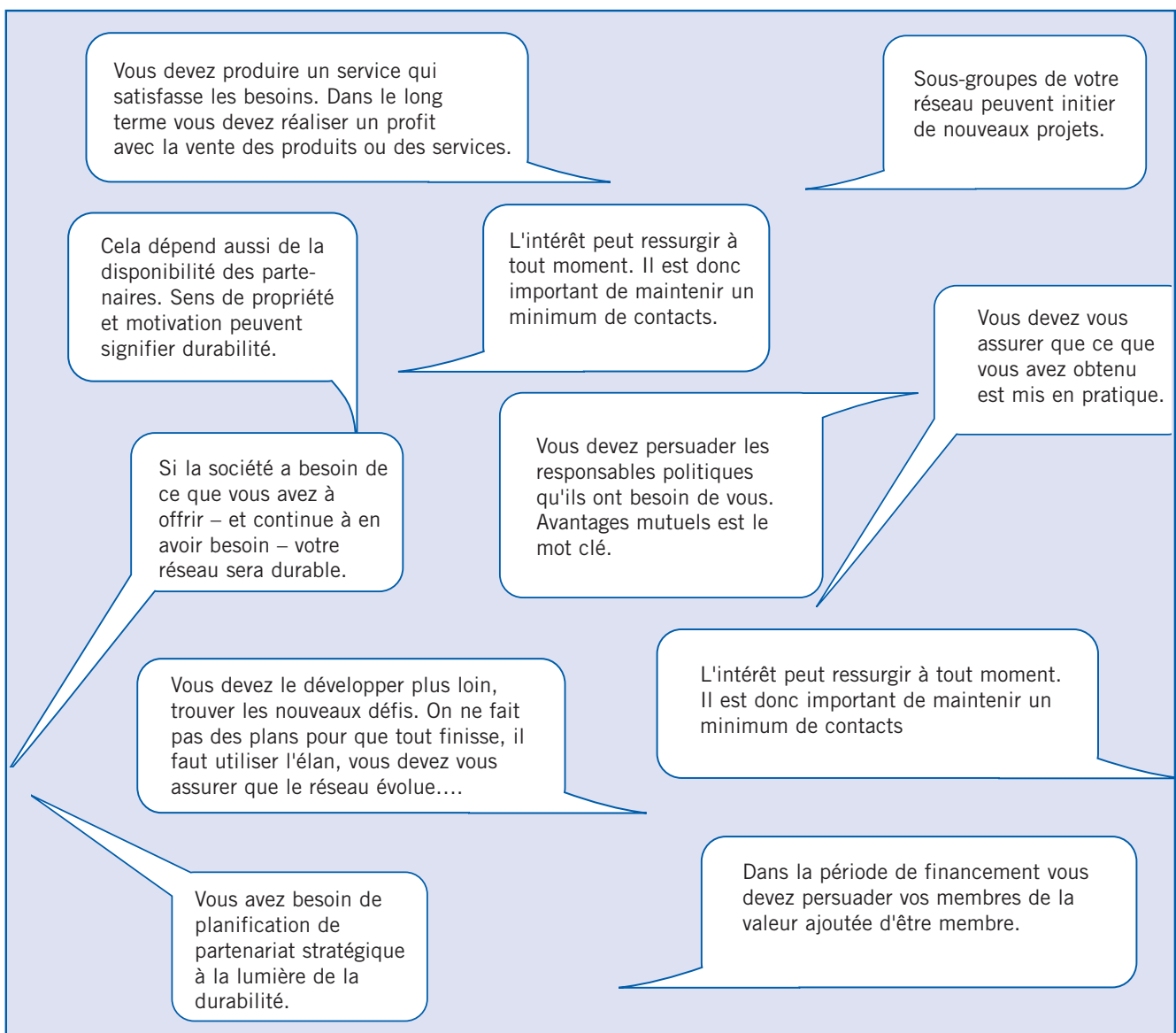
## 4. Durabilité: développer des stratégies pour rendre le réseau durable

### 4.1. Au sujet de la durabilité des réseaux européens pour l'éducation

Un deuxième élément clé dans la valorisation est la durabilité. La réponse à cette question dans votre demande de candidature pour attribution de financements n'est PAS que vous

cherchez d'attributions additionnelles. Une dépendance des attributions ne montre pas une durabilité, parce que l'obtention de la prochaine attribution est hors du contrôle du candidat. De plus, montrer que vous avez assez de nourriture n'est pas la preuve que vous êtes en bonne santé. Donc il est important de comprendre la différence entre la durabilité et le financement.

#### Ce que les coordinateurs disent au sujet de la durabilité



En général, les attributions sont des *fonds de démarrage* ou de *l'argent graine* pour la création et l'établissement d'un réseau viable. On peut discuter de la durée de cette phase initiale. Dans l'optique que toutes les tâches soient allouées aux partenaires du réseau et prennent en considération la durabilité, les auteurs de cette publication pensent qu'il est impossible d'accomplir tout cela pendant une période de trois ans de financement. Il devrait être permis aux réseaux de se concentrer sur certains aspects de leur travail et le renouvellement des financements pour au moins six ans devrait être un standard. Ainsi une réelle durabilité et un réel mainstreaming peuvent être réalisés.

Aussi, les réseaux peuvent beaucoup différer. Quelques réseaux commencent à zéro ou à partir d'un projet précédent avec une extension et avec des nouveaux partenaires. D'autres réseaux existent déjà avant d'être financés par l'UE, comme une association, un groupe international de volontaires ou comme un réseau de contacts dans un autre contexte. La situation initiale a un effet sur la durabilité potentielle du réseau. Ces éléments devraient être pris en considération.

Le thème joue aussi un rôle. Quelques domaines thématiques sont plus proches de la vie de tous les jours que d'autres – avec un impact plus clair. Dans certains domaines les différences entre les pays sont plus grandes, les règles et les tendances peuvent agir en faveur ou contre votre 'innovation'. Il est diffi-

cile d'estimer le potentiel de la durabilité dans certains secteurs et il n'est certainement pas correct d'assumer que toutes les situations demandent le même laps de temps pour accomplir une forme de durabilité.

Certaines personnes entendent par durabilité seulement trouver des fonds pour la future survie du partenariat existant, mais la durabilité est un concept beaucoup plus large qui arrive au-delà de l'acquisition de fonds pour prolonger la durée de vie du partenariat initial. La valorisation concerne l'impact et l'exploitation des résultats.

Dans ce chapitre nous voulons nous concentrer précisément sur la durabilité des résultats. Particulièrement dans les réseaux, avec plus d'aboutissements orientés vers le contact et vers l'impact sur la politique, la durabilité prend plusieurs formes.

Dans cette publication la durabilité est définie comme la création des conditions nécessaires pour établir une réalisation durable des buts du réseau et l'utilisation de ses résultats au-delà de la période initiale de financement du partenariat.

Les buts principaux des réseaux sont de rassembler les compétences, améliorer la visibilité et disséminer les résultats de projet, créer un forum pour l'échange, mettre en place un réseau de contacts, générer l'innovation, acquérir un impact sur la définition de la politique ... Un réseau devrait se concentrer sur la durabilité des activités et des résultats asso-

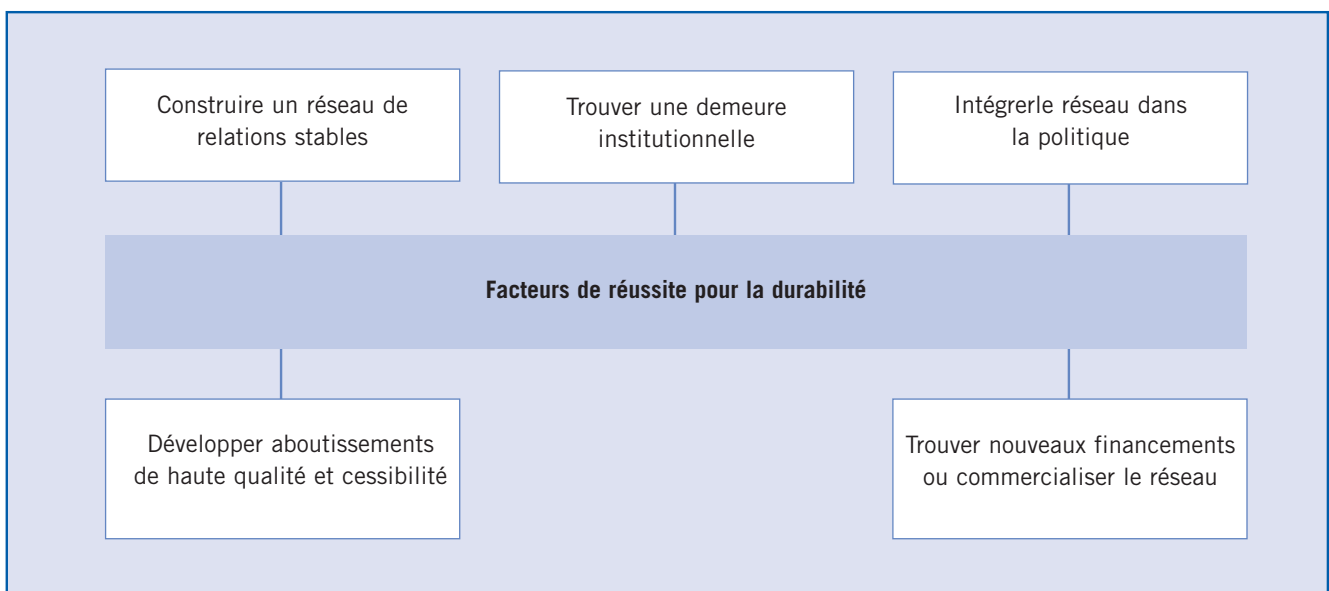
ciés à ces buts, et créer les conditions pour un impact durable. Il est donc important d'identifier les besoins nécessaires pour continuer les activités clés. C'est le partenariat qui décide les conditions nécessaires: la durabilité du partenariat ou de la structure du réseau, les contacts durables et les relations,

la cessibilité des méthodes ou des produits, l'implantation dans les curriculums locaux, l'adoption par des institutions reconnues, l'intégration dans la politique locale ...

Les conditions pour des résultats durables du réseau peuvent être groupées sous cinq titres:



#### Facteurs qui peuvent mener vers la durabilité des réseaux



#### 4.2. Construire un réseau de relations stables

Un réseau de contacts et de relations bien établies est la meilleure garantie de durabilité. Il est important que le coordinateur et les partenaires aient de bonnes connexions et qu'ils soient préparés à s'engager dans la communication avec les stakeholders et les groupes cibles. Un réseau est entretenu par des personnes qui le connaissent, qui le soutiennent,

qui l'utilisent. Donc tous les niveaux relatifs aux acteurs/institutions devraient être présentes dans le partenariat et dans le réseau.

Cela signifie que vous devez planifier le partenariat soigneusement à la lumière de la durabilité. Avez vous le juste équilibre de fournisseurs de contenu, de disséminateurs, de networkers et de responsables dans votre part-

nariat? Vos partenaires sont-ils des joueurs clés dans leurs pays? Ont-ils des contacts à tous les niveaux? L'identification d'importants stakeholders, organisations et personnes clés dans tous les pays partenaires est très importante. Vous ne pouvez pas inclure tous les types d'institutions et de stakeholders provenant de tous les pays partenaires dans votre partenariat. Il est donc important de trouver ce qui manque dans chaque pays et de trouver des moyens pour inclure ces éléments manquants dans le réseau. Vous pouvez les adopter en qualité de membres du réseau, locuteur, ami critique, observateur, un co-organisateur d'un événement ou vous pouvez simplement les tenir informés, alimenter leur travail, programme etc ...

### 4.3. Trouver une demeure institutionnelle

L'adoption et l'approbation des activités et des résultats du réseau par des organisations importantes dans le secteur thématique est la fin ultime d'un réseau. Les partenaires dans votre partenariat, sont-ils – en tant qu'individus – bien liés à leur institution? Y-a-t-il un intérêt mutuel pour le réseau et pour l'institution partenaire? Les priorités du réseau satisfont-elles les priorités de l'institution partenaire? Le travail que vos partenaires effectuent pour le réseau, est-il bien intégré dans leur travail au sein de leur institution ou s'agit-il d'un travail supplémentaire? Serait-il possible pour les institutions partenaires de considérer un futur engagement durable (financier ou personnel) pour les activités du réseau? Si non, y-a-t-il d'autres organisations

ou structures bien placées qui pourraient être intéressées à relever (une partie des) les activités et les résultats du réseau? Y-a-t-il des organisations ou des institutions qui veulent parrainer le réseau: en lui ajoutant leur label de qualité, en agissant tel que son protecteur ou représentant défenseur, en donnant plus de poids. Dans un réseau chercher ces institutions et ces opportunités devraient faire partie du plan de durabilité.

Les éléments suivants jouent un rôle important dans l'institutionnalisation des activités du réseau:

- les personnes clés dans les institutions sont conscientes de l'importance et de la qualité des résultats du réseau pour leur organisation,
- les résultats répondent à un besoin de l'institution ou de ses utilisateurs finaux,
- les activités sont intégrées dans ou synchronisées avec les curriculums/programmes locaux,
- les activités ou méthodes de réseau améliorent la qualité du programme régulière de l'institution,
- il y a une certification appropriée pour les utilisateurs finaux,
- il y a la possibilité d'acquérir des revenus (produits de marketing, frais de participation ...)
- le réseau partage la propriété et reconnaît le talent des stakeholders locaux,
- le transfert de savoir et le développement du personnel dans l'institution est pris en compte,
- l'information et la formation des stakehol-

- ders sont dans le programme du réseau,
- Le réseau aide les collaborateurs institutionnels à incorporer l'innovation dans le programme et leur permet d'en bénéficier.

#### 4.4 Intégrer le réseau dans la politique

Les responsables et les décideurs sont des personnes clés dans les réseaux. Ils décideront si les résultats du réseau peuvent être intégrés ou non dans les activités ou curriculums locaux réguliers. Il est très important que les partenaires et les membres soient au courant des tendances locales ou nationales et des politiques dans le domaine thématique du réseau. Une analyse de la situation actuelle relative au thème du réseau et une 'analyse des besoins du réseau' avant l'application doit démontrer le besoin et la pertinence des futures activités du réseau et ses liens avec les politiques locales ou nationales dans le secteur. Il est impératif que les résultats du réseau correspondent aux besoins de la communauté et/ou aux priorités politiques nationales/locales et que les activités du réseau soient intégrées ou synchronisées avec d'autres initiatives nationales ou régionales.

Un réseau européen est, naturellement, supposé être aussi un jouer dans le domaine. Le lien avec les responsables locaux/nationaux est une communication à deux voies. Le réseau introduit innovation et compétence internationalement partagée, les décideurs locaux apportent besoins locaux, vision locale et opportunités.

Si les résultats du réseau correspondent aux stratégies politiques locales il est naturelle-

ment plus facile pour les organisations (locales) et les institutions de intégrer les choses.

#### 4.5. Développement de résultats de haute qualité et cessibilité

Les qualités intrinsèques des résultats jouent évidemment un rôle dans leur durabilité. Le programme réseau a besoin de développer un niveau de confiance afin d'acquérir crédibilité politique et l'intérêt des stakeholders.

Il est donc important de mesurer la qualité des résultats du réseau et de communiquer cette qualité. Cela entraîne (auto-) évaluation et dissémination. Responsables, stakeholders et utilisateurs finaux ont besoin d'être persuadés de la qualité et de la nécessité des résultats du réseau. Donc: mesurer le progrès, disséminer la valeur, les réussites et les actifs.

La cessibilité des résultats est aussi un facteur important. Est-ce que les produits, les activités, les méthodes, les approches peuvent être facilement adaptées pour les utiliser dans le secteur? Y-a-t-il des stratégies pour inclure les activités du réseau dans d'autres actions? Le réseau utilise t-il des modèles de programme reproductibles? Plus le champ d'application des résultats est large, plus grand est l'impact.

Les résultats du réseau répondent-ils à un besoin et s'adaptent-ils à la politique locale, et continueront-ils à faire cela dans le futur? L'importance continue des activités du réseau et des résultats dépende aussi du niveau d'innovation des projets sous-jacents et des activités rassemblées et promues par le réseau. Vos partenaires «sont-ils encore sur la boule»?



Sont-ils encore en première ligne d'action? De quelle manière les résultats de réseau anticipent-ils les changements dans le domaine thématique? De quelle manière les résultats sont-ils adaptables aux tendances futures? Un réseau a besoin d'une analyse constante ou actualisée. L'importance peut même revenir après une période latente.

#### **4.6. Trouver de nouveaux financements ou commercialiser le réseau**

Faire du mainstreaming et institutionnaliser sont des moyens importants pour avoir des résultats de réseau sous un toit permanent.

Il est tout de même important de considérer les financements extra afin de continuer le développement et la promotion, d'entreprendre des activités extra qui sont difficiles à attribuer à une seule institution.

Peut être que votre réseau a besoin d'un groupe de direction permanent qui ne peut pas être incorporé dans une organisation existante ou qui a besoin d'être indépendant. Dans ce cas le financement est nécessaire. Les sources de financement uniques sont toujours un risque et vont très probablement s'épuiser après un certain temps. Donc il est important d'utiliser, si possible, des sources différentes et de chercher des sources de financement multiples. Y-a-t-il des produits et des résultats commercialisables (matériel, cours, contacts ...)? Y-a-t-il des produits ou services à vendre? Est-il possible de décaler les tactiques et les objectifs pour être compatible avec de nouvelles sources de finance-

ment? Y-aurait-il une organisation disposée à vous parrainer? Le parrainage ne signifie pas nécessairement donner de l'argent, il pourrait aussi vouloir dire qu'une institution ou une entreprise offre ses services ou ses biens de manière gratuite.

Est-ce que le réseau peut être transformé en association avec des frais d'adhésion, en un mouvement, un groupe de lobby ...? Peut être que quelques sous-groupes dans votre réseau peuvent initier des projets complémentaires qui soient associés à votre réseau?



## blinc eG: Une coopérative comme structure institutionnel pour un réseau

La coopérative a été développée dans le cadre de eL3, un projet type-réseau financé par le programme eLearning. *blinc* ([www.blinc-eu.org](http://www.blinc-eu.org)) est la fédération d'un réseau européen de développeurs, experts et utilisateurs de produits d'apprentissage complexes et de services provenant des douze pays.

La forme légale d'une coopérative a été choisie pour soutenir le caractère participatif de réseau de partenaires paritaires. Chaque organisation membre et individu a un seul vote dans l'assemblée générale.

Les membres de la coopérative partagent savoir, expériences et produits afin d'atteindre des effets de synergie et de promouvoir de nouvelles entreprises. Comme service spécial pour les partenaires *blinc* offre une dissémination dans toute l'Europe et une valorisation des résultats de leurs projets et une plateforme organisationnelle et technologique pour l'échange.

Comme dans les coopératives agricoles bien connues, chaque partenaire devient actionnaire en achetant un certain nombre d'actions (par rapport à la puissance économique de son

institution). Les individuels (par exemple apprenants) aussi peuvent poser leur candidature pour admission. Les coûts des actions seront remboursés au moment de quitter l'organisation.

Légalement, une coopérative est située entre une entreprise SARL, une association et une entreprise d'actionnaires. Elle est spécialement appropriée pour les réseaux commerciaux et non-commerciaux qui représentent une large gamme d'organisations différentes et qui travaillent de manière plus décentralisée. Comparé avec une entreprise SARL elle donne plus de place au développement individuel des organisations membres et au développement viable du réseau et ses sous-activités.

Comparé avec une organisation (non-rentable), elle donne plus d'obligations aux membres et aux coordinateurs, se reflétant par exemple dans la responsabilité de l'équilibre. Tous les règlements nécessaires spécifiques (e.g. concernant admission, coopération et compétition) devraient être clarifiés et établis dans les statuts légaux.

Afin d'obtenir des financements ou de commercialiser les résultats un réseau a besoin de:

- vendre des produits de qualité ou délivrer des services qui sont nécessaires dans le secteur,
- coïncider avec les politiques locales et alimenter leurs besoins,

- se conformer aux priorités institutionnelles et aux conditions du curriculum,
- fait en sorte qu'il soit visible et bien connu.

Un réseau pourrait avoir besoin d'un groupe de soutien spécial afin d'obtenir un plan de business, comportant du personnel commercial professionnel, représentants du groupe cible, associations de professionnels, un rédacteur etc.

## 5. Listes de contrôle pour développer des stratégies de durabilité



### Liste de contrôle des événements

Pour la durabilité, il serait très utile d'alimenter avec des activités existantes, des événements de formation, conférences. Créer une liste de tous les événements pour chaque pays partenaire, organisés par d'autres organisations, où le réseau pourrait coopérer ou être présent avec quelques inputs.

Organisation Pays	Type d'activité & dates	Input du réseau et importance



## Groupes cible et résultats nécessaires pour stratégies spécifiques de durabilité

Stratégie de durabilité	Groupe(s) cible	Résultats disponibles et / ou nécessaires	Timing
<b>Trouver institutions disposées à relever des parties du travail/résultats</b>	Types d'institutions		
Trouver institutions disposées à relever des parties du travail/résultats	1	1	
	2	2	
	3	3	
e.g. organiser les prochaines conférences	1	1	
	2	2	
	3	3	
<b>Influencer définition de la politique</b>	Groupes cibles		
e.g. lobbying parrainage construction de relations	1	1	
	2	2	
	3	3	
	1	1	
	2	2	
	3	3	
<b>Produits ou méthodes de mainstreaming</b>	Organisations		
e.g. appliquer matériel ou méthodes dans des cours réguliers	1	1	
	2	2	
	3	3	
e.g. utilisateurs finaux employant le matériel dans les organisations de votre région	1	1	
	2	2	
	3	3	



Liste de contrôle sur la commercialisation et opportunités ultérieures de financement

Résultats appropriés pour commercialisation	Résultats disponibles et/ou nécessaires	Groupes cibles
<b>Services</b> e.g. donnant leçons & présentations dirigeant des workshops lobbying offrent contacts & liens européens à la bonne pratique etc.	1	1
	2	2
	3	3
<b>Produits</b> e.g. livres conseils conférences bulletins supports via Internet	1	1
	2	2
	3	3
<b>Activités appropriées pour le financement dans d'autres programmes</b>	<b>Activités</b>	<b>Programme financement, action ou projet</b>
e.g. pour autres groupes cibles	1	1
	2	2
	3	3
<b>Sources de financement locales pour activité dans le domaine thématique du réseau</b>	<b>Organisation autorité</b>	<b>Activité réseau</b>
e.g. autorités locales lobby groupes mouvements	1	1
	2	2
	3	3

## 6. Conclusion

La valorisation des réseaux a besoin d'être prise en compte dès le début. La première étape est la planification stratégique d'un partenariat à des fins de dissémination, contacts, décisions et définition de politique, mainstreaming, commercialisation ...

Garantir l'intérêt et satisfaire les besoins des groupes cibles et des stakeholders dans les différents pays est la prochaine étape vers la valorisation. Les réseaux couvrent une sorte de méta-niveau. La valeur ajoutée (européenne) et l'importance continue sont fournies, partiellement à travers la qualité et l'innovation des projets sous-jacents que le réseau met en relation, et partiellement à travers les activités et les relations avec le réseau lui-même. Cet intérêt et le bénéfice mutuel sont cruciaux à tous les niveaux pour *avoir une valeur*.

On peut apprécier seulement ce que l'on connaît. La dissémination efficace devrait s'occuper de visibilité, nom, réputation ... comme condition pour être apprécié et estimé.

Les résultats ont besoin d'entrer en vigueur en devenant implantés dans la politique locale, en dirigeant la politique locale et le mainstreaming et l'application au niveau institutionnel. Une étape finale peut être la commercialisation des services et/ou produits à travers des frais ou des revenus.

Toute cette planification pour la durabilité a besoin d'être focalisée sous une forme organisationnelle spéciale: Quelques partenariats de réseau ont un groupe d'intérêt spécial pour le

mainstreaming, d'autres ont un groupe de travail sur la durabilité ou un sous-groupe sur la politique afin de garantir qu'une attention spéciale pour ces éléments dès le début.

La planification du partenariat, le plan de valorisation, le plan de dissémination, le business plan ... toutes ces choses représentent déjà un énorme poids de travail, sans même toucher aux aspects du contenu, des relations et de la production du networking. Il est clair qu'aucun d'entre eux n'est utilisable sans l'autre. La Commission Européenne a eu raison de mettre au centre de l'attention des nouveaux programmes la valorisation des résultats de projet. Les réseaux sont vitaux dans ce processus. Cela doit être la considération principale quand on met en place un réseau.

# Littérature sélectionnée et liens

## Théorie du réseau

- Barabasi, Albert-Laszlo (2002) *Linked: The New Science of Networks*. Cambridge. Mass: Perseus
- Capra, Fritjof (2002): *The Hidden Connections*, London.
- Castells, Manuel (2000): *The Rise of the Network Society*, Oxford.
- Castells, Manuel (2002): *The Internet Galaxy: Reflections on the Internet, Business and Society*, Oxford.
- International Network for Social Network Analysis <http://www.insna.org>
- McCarthy, Helen / Miller, Paul / Skidmore, Paul (eds.) (2004): *Network Logic. Who governs in an interconnected world?*, London.
- Wikipedia: Social Network [http://en.wikipedia.org/wiki/Social\\_network](http://en.wikipedia.org/wiki/Social_network)

## Réseau international et management de projet

- Bienzle, Holger / Kirtley, Ray / Ling, Sue / Purokuro, Vesa / Wiesinger, Silvia / Wilen, Eija (2004): *A Survival Kit for European Project Management. Advice for Coordinators of Centralised Socrates Projects*, Vienna: [http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/comenius/survival/survival04\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/comenius/survival/survival04_en.pdf)
- CC Pace Systems (2003): *Agile Project Management*: <http://www.ccppace.com/Resources/documents/AgileProjectManagement.pdf>
- European Commission, EuropeAid Cooperation Office (2004): *Project Cycle Management Guidelines*, Brussels: [http://ec.europa.eu/europeaid/qsm/documents/pcm\\_manual\\_2004\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf)
- IETM (2001): *How Networking Works. IETM Study on the Effects of Networking*: <http://www.fitzcarraldo.it/en/research/IETM.pdf>
- Leonardo UK National Agency (2003): *Transnational Partnership Guidance Note for Leonardo Projects*, Birmingham: <http://www.leonardo.org.uk>
- MMI Consulting (2000): *Input to Operational Guidelines. A Practical Guide on how to Set up, Run and Evaluate a Comenius Network*, Herford: [http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/comenius/activities/pilotnetworks\\_en.html](http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/comenius/activities/pilotnetworks_en.html)
- Network of Innovating Regions in Europe (IRE) (2003): *Management and Animation of a Transnational Network – Selected experience from the IRE Thematic Networks*: <http://www.innovating-regions.org/download/IRE%20TN%20report.PDF?CFID=111258&CFTOKEN=84897034>
- Kastelein, Jan-Peter / Ross, Mathew (2004): *Handbook Virtual Teamwork. Making Cooperation*

Work in Leonardo da Vinci Projects. Information, Theory and Practical Tips, 's-Hertogenbosch: [www.leonardodavinci.nl](http://www.leonardodavinci.nl)

## Evaluation de réseau

- Baumgartl, Bernd / Hughes, Jenny (2005): *Project Manager's Guide to Evaluation*, Vienna: <http://www.navreme.net/publications/publications.html>
- Leonardo UK National Agency (2002): *Evaluation Guidance Note for Leonardo Projects*, Birmingham: <http://www.leonardo.org.uk>
- External and internal evaluation reports of SEED, a Comenius network: <http://seed.schule.at/webpage.php?url=evaluation>
- Self-evaluation of school projects: [www.MICE-T.net](http://www.MICE-T.net)
- Self-evaluation in adult learning settings: [www.SEALLL.eu](http://www.SEALLL.eu)
- Espinach, Maite / Feijen, Toos / Reubsat, Theo (2000): *Handbook on evaluation and dissemination strategies for Comenius 2 projects*, Nijmegen: <http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/comenius/tools/manuel.pdf>

## Dissémination et viabilité

- European Commission, Directorate for Education and Culture (2006): *Sustainability of international cooperation projects in the field of higher education and vocational training. Handbook on Sustainability*, Luxembourg: <http://ec.europa.eu/education/programmes/tempus/doc/sustainhandbook.pdf>
- European Commission, Directorate for Education and Training: *Leonardo Da Vinci Valorisation Key Documents*: [http://ec.europa.eu/education/programmes/leonardo/new/valorisation/doc\\_en.html](http://ec.europa.eu/education/programmes/leonardo/new/valorisation/doc_en.html)
- European Commission, Directorate for Education and Training: *European Quality Kit. Striving for Better Quality in Grundtvig Projects*: <http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/grundtvig/doc/kit.pdf>
- European Commission, Directorate General for Education, Training and Youth (1997): *Dissemination and Commercialisation of Training Products. Guidelines for Promoters of Training Projects* [http://www2.siu.no/vev.nsf/d48a0ecf27ae054dc1256f630063e8d7/cbe3efad1a051207c1256bd5004e1262/\\$FILE/Diss\\_comm.pdf](http://www2.siu.no/vev.nsf/d48a0ecf27ae054dc1256f630063e8d7/cbe3efad1a051207c1256bd5004e1262/$FILE/Diss_comm.pdf)
- Leonardo UK National Agency (2004): *Valorisation Guidance Note for Leonardo Projects*, Birmingham: <http://www.leonardo.org.uk>
- Sustain project (2000): *Socrates ODL/Minerva dissemination guide*: <http://www.sustain.odl.org/Guide-Gen2000.pdf>
- Suurla, Riitta / Markkula, Markku & Finnish Leonardo Centre (1999): *Methods and Tools for Effective Dissemination A Guide to the Dissemination of the Results of International Educational Projects*. IACEE Report No 11/1999, Espoo: <http://www.iacee.org/dissemination>



## Remerciements

Ceci n'est pas seulement un livre sur les réseaux; la publication elle-même est le résultat d'un travail intensif. Dans le processus de son écriture l'auteur a reçu différentes formes de soutien de la part de personnes et institutions. Nous voulons dire merci pour ce soutien, étant conscients que la liste qui suit ne peut pas être exhaustive.

Dans un premier temps nous souhaiterions remercier les acteurs de réseau que nous avons interviewé – les coordinateurs et les partenaires, les directeurs de programme dans la Commission Européenne et dans les Agences Nationales, et les experts externes travaillant pour la Commission – pour leur temps, et pour les nombreux commentaires et exemples pratiques qu'ils nous ont fourni. Sans cet input provenant du terrain il aurait été impossible d'écrire cette publication.

En particulier nous souhaiterions remercier Pat Davies, Tim Scholze, Jumbo Klercq, Beate

Schmidt-Behlau, Björn Garefelt, et Michael Sommer, qui ont écrit une partie des passages ou qui nous ont permis d'utiliser leur matériel; et aussi merci à Christa Bauer, qui nous a inspiré le titre de la publication.

Des remerciements spéciaux à nos évaluateurs externes, Caesar Szwebs et Johannes Tschapka (PH Bern) pour leurs commentaires critiques sur la version ébauchée de la publication. Ce feedback a été extrêmement utile pour clarifier les messages clé et pour améliorer le texte.

Nous souhaiterions aussi exprimer notre gratitude aux fonctionnaires de la Commission Européenne et de l'Agence Exécutive qui ont soutenu notre travail en nous donnant accès aux informations, et en montrant un grand intérêt pour notre projet. Nous tenons à remercier Alan Smith, Mónika Képe-Holmberg, Paola Gessi, Jean-Michel Boullier et Ramunas Kuncaitis ainsi que toutes les autres personnes qui ont contribué à la réalisation de cette publication.

*Networking est une compétence principale des praticiens dans l'éducation, et les réseaux sont considérés d'avoir un potentiel élevé pour résoudre des problèmes structuraux. L'art du Networking traite la planification et la mise en place d'un type particulier de réseaux éducatifs: les réseaux européens dans le cadre des programmes de l' UE pour apprendre tout au long de la vie.*

*La publication s'adresse à des professionnels dans l'éducation – les professeurs, les entraîneurs, les développeurs de programme, les directeurs, les chercheurs et les experts – qui sont déjà impliqués dans des réseaux ou le souhaitent dans l'avenir.*