

Tous nos ouvrages sont consultables et téléchargeables sur le site <http://reseaucoleetnature.org/>
Pour favoriser leur partage nous plaçons ces publications sous licence Créative.
Par ailleurs, nous adoptons une politique de tarifs abordables
incitant à l'achat plutôt qu'à l'impression personnelle.

Licence Creative commons de nos ouvrages



Paternité
Pas d'Utilisation Commerciale
Partage des Conditions Initiales à l'Identique



Vous êtes libres :

- de reproduire, distribuer et communiquer cette création au public

Selon les conditions suivantes :



Paternité. Vous devez citer le nom de l'auteur original de la manière indiquée par l'auteur de l'oeuvre ou le titulaire des droits qui vous confère cette autorisation (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'ils vous soutiennent ou approuvent votre de l'oeuvre).



Pas d'Utilisation Commerciale. Vous n'avez pas le droit d'utiliser cette création à des fins commerciales.



Partage des Conditions Initiales à l'Identique. Si vous modifiez, transformez ou adaptez cette création, vous n'avez le droit de distribuer la création qui en résulte que sous un contrat identique à celui-ci.

- A chaque réutilisation ou distribution de cette création, vous devez faire apparaître clairement au public les conditions contractuelles de sa mise à disposition. La meilleure manière de les indiquer est un lien vers cette page web.
- Chacune de ces conditions peut être levée si vous obtenez l'autorisation du titulaire des droits sur cette oeuvre.
- Rien dans ce contrat ne diminue ou ne restreint le droit moral de l'auteur ou des auteurs.

fonctionner en réseau

D'après l'expérience
des réseaux territoriaux
d'éducation à l'environnement



Fonctionner en réseau

D'après l'expérience des réseaux
territoriaux d'éducation à l'environnement

Auteur : Réseau Ecole et Nature

Dans la même collection

Alterner pour apprendre

par Dominique Cottreau

Eduquer à l'environnement, un métier

par le Réseau Ecole et Nature

© Réseau Ecole et Nature – Première édition 2002
ISBN : 2-910062-21-X

Chapitre 1

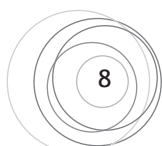
Les réseaux : pourquoi, comment ?

- p. 14 > De quels réseaux parle-t-on ?
Tentatives de définitions
Naissance d'un réseau
Structuration d'un réseau d'acteurs
L'acteur d'un réseau
- p. 21 > L'essor des réseaux
L'ouverture à l'action complexe
L'impératif démocratique
Le rôle des Techniques d'information et de communication
Du rêve à la réalité
Au cœur du lien, l'égalité et le partage des ressources
Des territoires élargis et enrichis
- p. 28 > Le fonctionnement interne des réseaux
Du pouvoir
La trilogie des réseaux : donner, partager, mutualiser
Liens forts et liens faibles
La culture de réseau
- p. 35 > Les limites du fonctionnement en réseau
Du local au global : villages et village planétaire
Une sociabilité *en manque de corps*
La croissance

Chapitre 2

Etude de cas : les réseaux d'éducation à l'environnement

- p. 42 > Le réseau : une culture et un fonctionnement adaptés à l'éducation à l'environnement
- Réseau et engagement
 - Réseau et reconnaissance
- p. 47 > Bref panorama des réseaux d'éducation à l'environnement en France
- Les réseaux territoriaux
 - Les réseaux internes aux structures
 - Les réseaux thématiques
 - Représentativité des réseaux d'éducation à l'environnement
- p. 54 > Fonctionner en réseau : plus facile à dire qu'à faire
- La distinction entre réseau et structure support
 - La tentation de la hiérarchisation
 - L'animateur, à l'interface du réseau et de l'association
- p. 58 > L'émergence de nouvelles stratégies
- Elaborer une charte
 - Fixer et intégrer des règles de fonctionnement
 - Mettre en place des instances maîtrisées par les membres du réseau
 - Clarifier le rôle de l'animateur de réseau
 - De nouveaux modes de fonctionnement
 - Gérer la dynamique du réseau
 - Se fixer des objectifs



Chapitre 3

L'animateur de réseau

p. 70 > Les missions de l'animateur de réseau

Pourquoi un réseau a-t-il besoin d'un animateur ?

Les trois missions de base d'un animateur de réseau

Relier

Relier les membres entre eux

Relier le réseau à l'extérieur

Activer

Faciliter

Faciliter la réflexion

Faciliter la prise de décision

Faciliter la mise en œuvre

Des tâches complémentaires

Ce qui ne relève pas de l'animation de réseau

p. 81 > Le profil de l'animateur de réseau

L'animation de réseau : une fonction plus qu'un métier

Les compétences et qualités de l'animateur de réseau

La perception de la fonction

Par les animateurs de réseaux eux-mêmes

Par des personnes et institutions extérieures au réseau

Une fonction à harmoniser

p. 93 > La formation de l'animateur de réseau

Une demande de formation

Le principe de coformation

Un dispositif à analyser

Adopter un principe de "coformation permanente"

Aménager l'accueil de nouveaux participants

Inviter des intervenants extérieurs

p.101 **Conclusion**

Ressources

p.103 > Bibliographie générale

p.104 > Glossaire

p.107 > Adresses



préambule

La naissance du millénaire a vu se réveiller la société civile. Aujourd'hui, chacun devrait être concerné par une approche pragmatique de son territoire quelle qu'en soit l'échelle : pour agir ensemble, le réseau est un outil qui se développe et semble adapté à cette fin. Au-delà des techniques d'informations et de communication, démocratie participative et nouvelles gouvernances sont des notions qu'un bon nombre de réseaux d'acteurs sociaux mettent en avant. Si la notion de réseau intervient de plus en plus au quotidien, la prolifération des réseaux semble aller au-delà de l'effet de mode. En connaître les fonctionnements et les limites donnent davantage d'assurance.

Dans le domaine de l'éducation à l'environnement, le fonctionnement en réseau se développe depuis le milieu des années quatre-vingt. Des réseaux territoriaux à l'échelle des régions ou des départements ont été créés, puis se sont regroupés au sein d'un Inter-réseaux, avec l'appui logistique et technique du réseau national d'éducation à l'environnement Ecole et Nature. Dans ce cadre, des sessions de coformation ont permis aux animateurs de réseaux, salariés ou bénévoles, de partager leur réflexion et leurs pratiques. Les missions de l'animateur de réseau s'éclaircissent et sa présence semble de plus en plus nécessaire. Devant la richesse de ces échanges et les progrès constatés par tous, les professionnels chargés de faire vivre ces réseaux ont estimé opportun de diffuser à l'extérieur de leur cercle restreint leurs expériences pour aider chacun à mieux fonctionner en réseau.

Cet ouvrage collectif est directement issu de cette volonté. L'expérience, les compétences et la disponibilité des nombreux contributeurs doivent être salués. Qu'ils reçoivent ici les plus vifs remerciements :

Yann Abonneau (réseau Ecole et Nature), Sylvie Altounian (GRAINE PACA), Véronique Baudry (GRAINE Poitou-Charentes), Christophe Bernier (Réseau PACA des clubs CPN), Gabrielle Bouquet (APIEU Montpellier-Mèze), Yannick Bruxelles (GRAINE Poitou-Charentes), Jean Burger (IFRÉE), Hervé Cazenabe (GRAINE Aquitaine), Jean-Luc Chautagnat (Oxalis), Christel Delamézière (GRAINE Rhône-Alpes), Eric Dubois (GRAINE Pays du Nord), Christophe Galvani (réseau Ecole et Nature) Roland Gérard (réseau Ecole et Nature), Sandrine Gillet (réseau Ecole et Nature), Jean-Yves Goustiaux (Ligue de l'enseignement), Katia Grelard (GRAINE Poitou-Charentes), Véronique Jean (GRAINE Poitou-Charentes), Yvan Le Goff (réseau Ecole et Nature), Marc Lemonnier (réseau Ecole et Nature), Isabelle Lepeule (CPIE du Haut-Doubs), Elodie Lescrenier (GRAINE Pays-du-Nord), Annie Mandion (GRAINE Centre), Christine Marriotini (GRAINE PACA), Gil Melin (Bergerie Nationale de Rambouillet), Daniel Mergez (REEB), Valérie Reveil (GRAINE Aquitaine),

Jean-Marc Roussel (GRAINE Ile-de-France), Isabelle Roux (REE05 & Ecrins), Eric Samson (REE03), Alexandra Seguin (GRAINE Aquitaine), Francis Thubé (GRAINE Poitou-Charentes), Christine Vaufrey, Sylvie Vernet (REE05 & Ecrins), Frédéric Villauré (GRAINE Rhône-Alpes).

De même nous adressons nos remerciements à tous les membres des réseaux territoriaux d'éducation à l'environnement : par leur réponse au questionnaire qui leur a été adressé pendant l'été 2000, ils ont contribué à la réalisation de ce livre.

Cet ouvrage s'articule autour de trois chapitres, correspondant à trois entrées différentes dans le monde des réseaux.

Dans le chapitre 1 le réseau est décrit dans ses traits généraux. Les théories relatives au développement des réseaux d'acteurs sociaux y sont rapidement évoquées, en référence à un certain nombre d'auteurs. Différents types de fonctionnement d'un réseau et leurs limites sont ainsi rapportés.

Le chapitre 2 s'appuie sur les expériences des réseaux territoriaux d'éducation à l'environnement, ceux que les auteurs de cet ouvrage connaissent le mieux. Cette véritable étude de cas permet de mettre en évidence les expériences et les pratiques vécues dans ces réseaux. Elles sont pour la plupart envisageables dans d'autres types de réseaux. En tout cas la volonté des acteurs de ces réseaux est de contribuer à échanger et partager avec des acteurs sociaux appartenant à d'autres réseaux, toutes les dimensions de ce travail spécifique.

Le chapitre 3 s'attache à préciser les fonctions de l'animateur de réseau. Il s'agit sans doute de la partie la plus pratique qui rend compte véritablement du quotidien d'un acteur de réseau et tout particulièrement de l'animateur de réseau, bénévole ou salarié.

Ce livre a été conçu afin de permettre au lecteur de l'utiliser à son gré : il est possible d'entrer par le chapitre de son choix et de circuler en se laissant guider par ses intérêts. De petites synthèses placées au début des sous-chapitres peuvent faciliter cette circulation.

L'ensemble est complété en fin de volume par une bibliographie et un glossaire des termes associés à la notion de réseau. Ces mots employés dans le cours du texte sont munis d'un astérisque.



réseaux

réseaux

Chapitre 1

Les réseaux : pourquoi, comment ?





De quels réseaux parle-t-on ?

La notion de réseau envahit tous les champs socio-économiques. Nous avons retenu quelques éléments de définitions :

- Des liens entre individus créant une situation collective.
- Des relations inter-individuelles.
- Un outil pour agir ensemble.

Un réseau qui grandit se structure en adoptant un statut (généralement associatif). Parce qu'il y est actif, impliqué, motivé, l'acteur appartient au réseau.

Quelles étranges organisations, ces réseaux dont on parle tant de nos jours ! Détestés autant qu'adorés, ils ont envahi le champ de la réflexion socio-économique et notre réalité quotidienne. Fréquemment associée à celle de *mondialisation*, la notion de réseau intrigue autant qu'elle attire. Réseau d'influence, réseau financier, réseau internet, réseau d'amis, réseau professionnel... Impossible, aujourd'hui, d'échapper aux réseaux. Mais, au fait, de quoi s'agit-il ? Essayons d'y voir plus clair, et de donner une amorce de définition à un mode de fonctionnement qui met à mal nos représentations de l'organisation, de la hiérarchie et des lieux de pouvoir.

Tentatives de définitions

De nombreux chercheurs se sont penchés sur la notion de réseau. La littérature sur le sujet est déjà importante et grandit chaque jour. Il ne s'agit pas ici de présenter un inventaire exhaustif des travaux réalisés, mais plutôt de formaliser et de clarifier notre expérience concrète d'acteurs de réseaux à l'aide d'apports théoriques issus de différentes sources. Nous citerons donc, d'une part, un certain nombre d'auteurs ; d'autre part, les membres et animateurs des réseaux d'éducation à l'environnement, dont les paroles ou les écrits témoignent des différents aspects du fonctionnement en réseau.

Selon H. Bakis (Bakis, 1993), le terme *réseau* désigne au moins trois types de phénomènes :

- Des choses, des objets ayant une réalité physique, matérielle : les mailles d'un tissu, les veines et artères du corps, les routes sillonnant un territoire...
- Des systèmes correspondants à la répartition en différents points d'éléments d'une organisation, ces éléments ainsi répartis constituant le réseau : réseau d'agences bancaires, réseau de satellites de télécommunication...
- Des liens entre individus, créant une situation collective faite de connexions et d'acteurs : ce sont les réseaux sociaux, ou réseaux d'acteurs sociaux.

Les réseaux d'acteurs sociaux* ont toujours existé : toute organisation humaine fonctionne en réseaux sociaux. Chaque individu appartient à une communauté qui s'appuie sur un fonctionnement en réseau, qu'il s'agisse d'un réseau d'amis, de parenté, de collègues..., que ces réseaux soient actifs ou non.

Le terme de *réseau* désigne ici l'ensemble des liens, volontaires ou subis qui relie un certain nombre de personnes disposant de caractéristiques communes (appartenance à une même famille, à un même univers professionnel, à des goûts similaires...).

Cette vision peut être enrichie par celle de Jacques Beauchard (1989) : pour lui le réseau se situe entre le Tout et le Un : il permet l'accès de tous à tous ou plus exactement de *chaque-un* à *chaque-un*. La relation est inter-individuelle. Ni dans la valeur de l'individualisme forcé (chacun pour soi) ni dans la valeur totalitaire et absolue (dieu pour tous !).

Par ailleurs, Pierre Boulanger et Guy Perelman dans leur étude *Le réseau et l'infini* (1990) ont mis en évidence quatre types de réseaux¹ :



- *Les réseaux verticaux intégrés*

En fait le pouvoir vient du sommet qui est déconcentré en nombreuses unités sur le terrain. C'est le type même de l'organisation pyramidale descendante.



- *Les réseaux verticaux fédérés*

Le pouvoir est issu des unités de bases et se construit en pyramide ascendante.



- *Les réseaux horizontaux contractuels*

Le pouvoir est lié à la signature d'un contrat où l'un offre un produit ou un service bien déterminé et l'autre sa capacité à le diffuser ou le transmettre.



- *Les réseaux horizontaux maillés*

Ce sont des réseaux d'échanges plus ou moins organisés et plus ou moins visibles. Ils permettent la mise en commun d'informations et peuvent devenir de puissants moyens d'action.

Nous nous reconnaissons davantage dans ce quatrième type de réseaux. Nous le conjugons à la notion de réseaux d'acteurs sociaux définis plus haut par Bakis. Nous pouvons y ajouter que le réseau est, avant tout, une affaire d'individus reliés entre eux, hors de toute organisation formalisée.

Naissance d'un réseau

Un réseau existe si plusieurs personnes ont conscience d'en faire partie, dès qu'elles se sentent partie prenante d'un groupe défini par des caractéristiques spécifiques. Un réseau familial, par exemple, ne comprend pas nécessairement tous les membres d'une famille donnée, mais plutôt ceux pour lesquels le fait d'appartenir à la famille X ou Y est important, porteur d'identité, utile... voire pénible mais incontournable ! L'appartenance à un réseau est donc basée sur la volonté individuelle, librement exercée.

"La question de l'identité n'est pas qui suis-je ?, mais qui je suis par rapport aux autres, que sont les autres par rapport à moi ?" (Jean-François Gossiaux, anthropologue, 1997). Se mettre en réseau, c'est aussi se donner les moyens de répondre à cette question. Souple et ouvert, le réseau constitue un groupe d'appartenance élargi. Alliant la forme (structuration en réseau) au fond (thème du réseau), le fonctionnement en réseau contribue à donner des repères de valeurs à la fois individuelles et collectives dans une société de plus en plus complexe. Cette prééminence de la volonté individuelle est encore plus grande lorsqu'on

examine le cas des réseaux auxquels appartiennent des personnes n'ayant entre elles aucun lien *obligatoire* ou défini de l'extérieur (appartenance à une même famille, à une même entreprise...). Il

¹ – D'après *Les cahiers du CREAHI*, n°8.

suffit de quelques personnes ayant les mêmes centres d'intérêts, les mêmes besoins, une volonté commune d'agir sur une problématique donnée, qui se rencontrent et décident d'entretenir des contacts réguliers pour qu'émerge un réseau. Celui-ci se développe à mesure de l'arrivée de nouveaux individus qui se reconnaissent dans les préoccupations des premiers acteurs et sont acceptés par eux.

Le réseau, à ce stade, est encore largement informel. Il n'a pas besoin d'infrastructures spécifiques : les cafés, les places de village, les lieux de loisirs... ont permis et continuent de favoriser les rencontres, constituant là des nœuds de réseaux sociaux (Bakis, 1993).

Pour Claude Neuschwander (1991), un réseau est constitué par un ensemble de personnes qui établissent entre elles des relations spécifiques. Ces personnes travaillent dans le même domaine, ont des tâches semblables. Surtout elles se reconnaissent les unes les autres un niveau de compétences, une capacité d'influence, une personnalité tels, que les complémentarités apparaissent, les rapports de force disparaissent, la communication et l'aptitude à agir deviennent naturelles. Un réseau se caractérise par la quasi complicité entre les personnes qui le constituent.

L'auteur voit le réseau comme "*l'antithèse d'un système hiérarchique parce qu'il se définit par sa capacité de communication, sa capacité de démocratie, sa capacité d'observation des mutations de l'environnement et son intuition de l'avenir*".

Structuration d'un réseau d'acteurs

Les choses changent à partir du moment où les acteurs estiment que leur réseau est susceptible de devenir une force politique et, éventuellement, de produire des biens² diffusables à l'extérieur. Alors, un nom est donné au réseau, ses finalités et valeurs sont exposées sous la forme d'une charte ou de tout autre document, constituant sa *carte d'identité*.

Avec l'accroissement du nombre d'acteurs et du volume d'activités, la structuration du réseau augmente : il est alors nécessaire de savoir qui décide de quoi, de quelle manière, dans quel but. Des groupes se créent (commissions*, groupes de pilotage*...). Chacun d'eux porte une part du travail collectif et rend des comptes aux autres. Des outils d'information, de communication sont mis en place.

Si les acteurs en éprouvent la nécessité et considèrent que leurs actions sont crédibles sur la scène publique, ils décident du statut juridique le mieux adapté à leur philosophie et à leurs objectifs : généralement une association, plus rarement une entreprise. Les prises de décision sont alors déléguées aux organes décisionnels de la structure (conseil d'administration et bureau pour une association, direction générale pour une entreprise). En retour, ces organes

2 – Biens matériels et immatériels : les réseaux produisent aussi bien des idées, qu'ils diffusent au travers de publications, communiqués de presse, rencontres... que des outils (guides, annuaires...).

représentent les acteurs du réseau face à leurs partenaires potentiels, offrant un cadre pour toucher des subventions, pour répondre à des appels d'offre, etc. La création d'une structure support permet également de salarier des personnes dont le rôle est de faciliter le fonctionnement du réseau. Parmi celles-ci, l'animateur de réseau* a une fonction clé : ses missions et ses tâches sont décrites dans la suite de ce volume.

Mais un danger guette alors le réseau : celui de se confondre avec la structure qui le représente. Cette confusion est fréquente et souvent involontaire : en effet, nous évoluons plus aisément dans les structures classiques comme les associations, les entreprises, que dans les structures moins formalisées, sans statut officiel comme les réseaux. Tout dépend, là encore, de la volonté des acteurs des réseaux. Certains considèrent leur activité informelle antérieure comme une phase de maturation et sont heureux de transformer leur *être ensemble* en une structure juridique, reconnue, au risque de limiter leur degré de liberté. Ceci implique dans le cas des réseaux *représentatifs* accueillant des représentants d'institutions que chacun transforme ses habitudes de fonctionnement pour intégrer la dimension réseau.

D'autres, au contraire, voient dans le réseau une manière d'échapper aux contraintes des fonctionnements plus institutionnels quels qu'ils soient, et souhaitent conserver cette liberté politique, de réflexion et d'action, quitte parfois à perdre en crédibilité et en lisibilité.

D'autres enfin, veillent soigneusement à maintenir la dynamique fondatrice du réseau, sans demander aux acteurs d'adhérer absolument à la structure porteuse, et adaptent le fonctionnement institutionnel à leurs aspirations.

Les nombreux contributeurs à cet ouvrage considèrent cette dernière option comme la plus prometteuse, la plus riche d'innovation en terme de rapports humains, de partage du pouvoir, d'élaboration d'une véritable démocratie participative*. De plus, un des articles des statuts mentionne généralement la possibilité de modifier ces statuts afin d'adapter au mieux la structure associative aux évolutions du fonctionnement en réseau.

Cette *officialisation*, en donnant un cadre à la complexité du réseau, a le mérite de rassurer les nouveaux membres découvrant ce fonctionnement. Par ailleurs, en posant un certain nombre de principes (même si l'évolution est constante), la structuration juridique d'un réseau lui permet d'être plus facilement identifié par les partenaires, les institutions, etc.

L'acteur d'un réseau

Claude Neuschwander le définit comme suit (1991) : " (...) *C'est celui qui a la capacité et la volonté de prendre des initiatives pour faire évoluer l'organisme auquel il appartient, et d'agir pour l'adapter aux évolutions acquises ou prévisibles de l'environnement dans lequel il se développe (...) L'acteur est un responsable qui agit.*"

Un acteur fait parti du réseau tant qu'il y est véritablement actif : la motivation et l'implication personnelle sont des indicateurs d'appartenance au réseau. Les acteurs sont des individus qui décident de se regrouper pour agir mieux ensemble que séparément.

Au-delà des affinités et de la mise en œuvre de projets collectifs, l'acteur d'un réseau peut avoir d'autres motifs : se tenir informé, être en contact, s'ouvrir, appartenir à une communauté de valeurs et d'idées, accroître ses compétences au travers des échanges, bénéficier d'une caisse de résonance pour ses activités, voire se rapprocher de sources d'information permettant de se placer au mieux sur les appels d'offres publics.

L'action en réseau met en évidence l'individualisation, le fait d'agir en son nom propre. Les membres d'un réseau, même lorsqu'ils appartiennent à une institution, mettent en jeu leurs compétences et leurs motivations propres dans l'optique d'une participation effective au réseau.

“ *Vivre en réseau, c'est s'installer dans un mode de vie tout à fait paradoxal puisque avant tout, un réseau, ce sont des femmes et des hommes libres qui s'attachent les uns aux autres. Ils n'ont rien de plus précieux que leur liberté et mettent toute leur énergie à s'associer et à associer.*
Vivre en réseau, c'est une implication légère, c'est faire partie de, tout en restant entièrement libre, c'est signifier aux autres qu'ils peuvent compter sur nous et ne se sentir absolument obligés à rien.
Un réseau, ce sont des solidarités entre des personnes indépendantes. ”

Roland Gérard, réseau Ecole et Nature

Le problème se pose pourtant lorsqu'un réseau institutionnalisé* (disposant d'une identité juridique), reconnu par les puissances publiques, accueillent aujourd'hui des personnes morales, des structures de types divers (associations, communautés urbaines, etc.)³. Ces structures adhérentes proposent un représentant. Cette personne peut intégrer le réseau en s'impliquant en toute sincérité au même titre que les autres acteurs du réseau. Sa structure d'origine bénéficie alors des avantages et des contraintes liés à la vie du réseau. Si l'individu, le représentant change, toute la part affective inhérente au fonctionnement en réseau, l'affinité, la confiance et la culture commune sont à reconstruire.

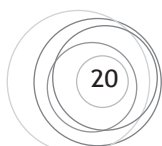
Enfin, les associations et toute autre structure institutionnalisée peuvent, en revanche, adhérer à l'association support du réseau. Mais ce ne sont plus les mêmes fonctionnements, plus les mêmes offres/demandes qui sont en jeu. L'absence d'une véritable implication peut faire défaut au fonctionnement en réseau.

3 – A titre d'exemple, on compte parmi les membres des réseaux territoriaux d'éducation à l'environnement, un tiers de structures pour deux tiers d'individus. (d'après l'enquête réalisée en novembre 2000).

La distinction entre acteurs d'un réseau et adhérents à la structure support comprend quelques conséquences : les réseaux comptent en effet beaucoup plus d'acteurs (difficilement comptabilisables, dans la mesure où aucun document ne vient concrétiser cette appartenance) que leurs structures supports ne comptent d'adhérents (facilement comptabilisables, au travers des listes de ceux qui paient leurs cotisations). D'où la difficulté, pour les réseaux, de faire la preuve de leur réelle représentativité face à leurs interlocuteurs. Mais, à l'inverse, les animateurs des différents réseaux savent pouvoir compter sur un vivier de ressources bien plus important que celui représenté par la seule liste des adhérents à la structure support. Ces ressources sont mobilisables par des liens puissants qui se tissent dans les réseaux, puissants parce que libres, basés sur la seule conjonction des volontés individuelles :

“ *C'est à la recherche d'un nouveau mode de gouvernance que nous sommes : ce que nous vivons dans nos réseaux, c'est avant tout une expérience sociale, celle de ceux qui ne voient rien de plus précieux au monde que les relations humaines.* ”

Roland Gérard, réseau Ecole et Nature





L'essor des réseaux

Le réseau est un outil ouvert, adaptable et adapté au fonctionnement de plus en plus complexe, et favorise la participation de tous.

L'essor des réseaux est favorisé par les techniques d'information et de communication.

Des ressources *non-déperditives* circulent au sein des réseaux :

- ressources sociales
- ressources informatives et documentaires
- ressources intellectuelles et pratiques

Implanté sur un territoire, le réseau est pertinent en terme d'échanges, de réflexions et d'actions, dans un souci de démocratie participative.

Actuellement le mot *réseau* est utilisé pour des réalités souvent très différentes. Mais au-delà de l'effet de mode, les réseaux foisonnent. Ils naissent souvent dans des moments d'instabilité. Nous sommes dans une période de forte demande sociale justifiant des organisations nouvelles d'acteurs différenciés et multiples. Il est probable que les plus résistants de ces réseaux vont se structurer et se poser de façon pérenne. Réseaux sociaux "intuitifs", réseaux de résistance, avançant *masqués*, réseaux de travail, mettant en avant la responsabilisation des personnes, tous demandent un travail d'une grande exigence. Choisir de fonctionner en réseaux n'est pas chose facile : cela demande un investissement et une motivation importants.

Le fonctionnement en réseau a été adopté par toutes formes de groupes, poursuivant des objectifs très variés. On parle aussi bien de réseaux mafieux que de réseaux citoyens, de réseaux marchands que de réseaux d'échanges de savoirs... La structuration en réseau n'est donc pas porteuse de valeurs en elle-même, mais ce sont les valeurs propres à ses acteurs qui en déterminent les objectifs et les finalités.

L'ouverture à l'action complexe

La mise en place de projets d'action devient de plus en plus complexe. Les échanges entre des individus favorisent l'émergence de projets plus ambitieux et plus riches. Des acteurs associatifs avec des conceptions nouvelles dans leur mode d'implication dans la société inventent par nécessité de nouvelles façons de fonctionner. Les réseaux naissent en réponse à ces besoins nouveaux d'organisation. Une organisation trop hiérarchisée est peu réactive. Elle éprouve des difficultés à accueillir, à s'adapter, à évoluer. Un projet d'activité s'il veut être en phase avec la société en mouvement, traversée de contradictions, a besoin d'être porté par une organisation bien au contact.

Le réseau a pour souci de coller au réel. Il a besoin d'être réactif et créatif pour une plus grande efficacité. Au fur et à mesure, les acteurs du réseau inventent le cadre nécessaire à leurs actions de plus en plus complexes.

Le réseau est une tentative pour éviter des structurations inutiles, des systèmes tournant sur eux-mêmes car trop occupés à la gestion et à la répartition du pouvoir entre ses membres*. *Décrété* par une instance, un réseau risque de connaître ce type de dysfonctionnements.

L'impératif démocratique

Les précurseurs des réseaux avaient en mémoire les dérives bien connues de nombreux mouvements sociaux dont la dynamique originelle a vite été *cassée* par des pratiques douteuses de prises de pouvoir ou de manipulations.

Les tentatives d'organisation en réseau ouvert cherchent à limiter ces dérives. Elles inventent au quotidien des nouvelles manières de décider, d'agir en groupe. Inévitablement les groupes ont été amenés à créer de nouvelles structures, de

nouveaux groupes car les anciens fonctionnements ne pouvaient pas ou ne voulaient pas s'adapter à ces nouveaux besoins d'organisation. Avant de lancer de belles idées vers l'extérieur, l'organisation en réseau permet dans un climat de confiance d'expérimenter et de vivre ces concepts : une démocratie participative pour être défendue, a besoin d'avoir été véritablement vécue. Le réseau en interne autorise ce type de pratique d'un pouvoir interne partagé. En effet, à travers les actions qu'ils mettent en place, les membres* du réseau cherchent en interne des modes de fonctionnements neufs. Chacun peut y participer au-delà du système démocratique de représentation (élection d'un conseil d'administration, d'un bureau...) qui devient parfois sclérosant. Au sein d'un réseau, l'écoute est une attitude majeure : elle favorise l'implication et l'expression de chacun des acteurs. Tous doivent avoir une considération égale, sans discrimination liée à une fonction. Hélas, des réseaux verticaux ou non, font peu de cas de cette démocratie participative (voir *les familles de réseaux* p.14). Ces pseudo-démocraties conduisent ce type de réseau vers l'instrumentalisation au bénéfice de quelques-uns voire d'un seul membre.

Le rôle des Techniques d'information et de communication (TIC)

Le développement des réseaux techniques de télécommunication a facilité le foisonnement de nouvelles formes de réseaux d'acteurs sociaux*. Mais il ne s'agit pas là de confondre les moyens avec les fins : *les réseaux sociaux pré-existent aux réseaux techniques.*

L'accès de plus en plus facile aux moyens de communication efficaces et relativement peu coûteux, offre la possibilité aux acteurs sociaux unis par des intérêts communs de diffuser, sans limite de nombre d'exemplaires ni de distance, de grandes quantités d'informations. Il se crée là un espace médian entre le public et le privé, plus *public* qu'une conversation en face à face entre amis, plus *privé* (et plus aisément accessible) qu'un article dans le journal (Lévy, 1997).

Les supports techniques apparaissent là comme une réponse aux besoins exprimés par les individus désireux d'entrer en (ou d'intensifier leur) communication. En effet, il ne suffit pas de s'équiper pour susciter une communication sociale durable. Les diverses personnes connectées ont envie de communiquer entre elles, ont des choses à se dire et à faire ensemble. Elles ont la garantie de conserver le contrôle de leurs échanges, elles sentent le climat de confiance qui permet l'expression de soi.

Il est indéniable que cette libre circulation d'information, d'individu à individu, participe pleinement au fonctionnement de tout réseau. Sans barrière, sans rétention par aucune hiérarchie, les informations atteignent un plus grand nombre de personnes, pouvant de ce fait les mobiliser davantage.

Du rêve à la réalité

L'offre technique n'est donc qu'une cause *seconde* du développement actuel des réseaux. A l'origine de ce développement, des volontés personnelles et collectives tentent de contrebalancer, voire de contourner, les dysfonctionnements institutionnels, les organisations fortement hiérarchisés et/ou l'individualisme forcené :

“ *La multiplication des réseaux de télécommunication, par les contacts nouveaux qu'ils ont permis d'établir, a en quelque sorte révélé que les systèmes hiérarchiques et ceux qui leur sont apparentés ne fournissaient que rarement les voies les plus appropriées pour relier les acteurs sociaux. Les insuffisances des hiérarchies ont amené les praticiens des organisations à recommander ou bien de les transformer en formes moins hiérarchiques, ou bien de relier en réseau des acteurs séparés les uns des autres. Ce qui confère à la notion de réseau une capacité, potentielle tout au moins, de résoudre des problèmes théoriques et pratiques qui ne peuvent l'être autrement.* ”

Lemieux, 1999

Le réseau est un outil qui permet avant tout d'expérimenter de nouvelles formes de fonctionnement pour agir collectivement. Il a bien un rôle de gestation, de tête chercheuse. Il faut insister sur cet aspect *laboratoire expérimental* et ne pas confondre le réseau avec un outil de contestation. Il est vrai que les réseaux naissent souvent dans les périodes d'instabilité sociale, politique, économique. Ils sont porteurs d'une culture et de nouveaux rapports sociaux, et ont toujours permis de contrebalancer ou de contourner le pouvoir de l'Etat et des diverses institutions chargées du contrôle de l'espace et des personnes. Mais de plus en plus d'institutions participent aux réseaux et les initient, les intègrent dans leur fonctionnement. La mise en réseau n'est pas anodine. Elle impulse des transformations. De fait, la culture de réseau se diffuse dans les administrations, les entreprises, etc. traditionnellement hiérarchisées. La fonction sociale des réseaux d'acteurs reflète des aspirations sociales (autonomie des acteurs, relâchement des hiérarchies) mais aussi une nouvelle forme de relations de travail à la recherche d'une efficacité accrue.

La fonction essentielle d'un réseau est de créer du lien* entre ses membres, quelle qu'en soit la finalité. Des communautés naissent, fondées sur l'affinité, la profession, les convictions, la confession... de leurs membres, et toujours sous-tendues par des valeurs* communes de référence. Ne se reconnaissant plus dans les grandes machines idéologiques et institutionnelles, les membres des réseaux ont inventé d'autres manières d'entrer en contact et d'enrichir leur capital social. Il s'agit là d'une évolution décisive dans la mise en relation des personnes, témoignant d'une modification des règles fondant notre société :

“ (...) "l'idéal communautaire tend à se substituer à l'idéal démocratique (...). Par idéal, il faut entendre que la communauté (comme d'ailleurs la démocratie) ne revêt pas un caractère nécessairement institutionnel ; elle peut rester à l'état virtuel, voire fantasmatique. On a encore quelques difficultés à penser un tel type de communauté. Selon la tradition judéo-chrétienne sur laquelle se fonde la société moderne, n'est vrai et efficace que ce qui se réalise, s'effectue. Inversement, ce qui relève du rêve, de l'onirique, etc. ne contribuerait en rien à la réalisation de l'individu...”

Maffesoli, 1995

Un certain nombre de réseaux et les projets qui y voient le jour, sont susceptibles de se matérialiser, au moins en partie, par la rencontre des membres et la réalisation d'actions concrètes. Le rêve et le virtuel s'éloignent pour laisser place à des réalités. Sans confrontation, dans les faits (fonctionnement expérimental, suivi d'actions) le réseau remet en cause les organisations classiques. Comme la rivière contourne les obstacles ou les polit pour poursuivre sa route.

Au cœur du lien, l'égalité et le partage des ressources

Dans la mesure où les réseaux remettent précisément en cause les fonctionnements hiérarchiques des organisations, les liens créés au sein du réseau entre ses membres ne sont pas d'ordre hiérarchique. En acceptant de fonctionner en réseau, un individu ne met pas en avant son statut social, ses responsabilités à l'extérieur. Dans le réseau, il est pris pour ce qu'il est : une personne, riche d'expériences, de connaissances, de capacités, apte à la communication et désireuse de communiquer... Plein de ressources*, l'individu est prêt à partager avec les autres membres. C'est la libre transmission et la diffusion de ces ressources qui crée du lien.

Les ressources de chacun doivent être d'une part, réelles et explicites, et d'autre part, connues et reconnues par les autres acteurs afin d'obtenir un effet de synergie.

Ces ressources sont d'autant plus faciles à transmettre qu'elles sont *non-déperditives* (Lemieux, 1999) : une ressource non déperditive (information⁴, document écrit, manifestation d'amitié...) transmise n'est pas perdue, elle est partagée. Les ressources *déperditives* (argent, biens matériels, ressources humaines...) sont moins faciles à transmettre par le biais des réseaux, dans la mesure où elles engendrent de l'inégalité momentanée (l'un a, l'autre n'a plus) entre les partenaires. Ces ressources circulent plus facilement dans les organisations *classiques* que dans les réseaux, même si ces derniers tentent actuellement d'inventer de nouvelles règles de cir-

4 – L'information est de plus en plus considérée comme une ressource déperditive, c'est-à-dire ne pouvant être partagée sans perte pour l'émetteur. La nature de cette ressource est, là encore, définie par choix et non par obligation : à chacun d'estimer s'il perd quelque chose en transmettant une information donnée, ou si le fait de la partager lui procure un avantage.

culatation des ressources *déperditives*. Par exemple, certains réseaux ont créé des *fonds collectifs* alimentés par les membres, servant à rétribuer le travail effectué par l'un d'entre eux au bénéfice de tous. Dans les réseaux, parmi les ressources non déperditives, circulent essentiellement :

- Des ressources sociales créées par les échanges et les rencontres. Le réseau permet à chacun de se sentir relié aux autres et produit un sentiment de convivialité⁵ ; cette dernière favorise l'ouverture, la discussion, le travail en commun, et permet à chacun d'enrichir son carnet d'adresses. La convivialité décrit l'état d'esprit du groupe et fait sens.
- Des ressources informatives et documentaires, accumulées et organisées selon le principe de la mutualisation* : chacun met ce qu'il a à la disposition des autres et profite du tout. Un don pour tous qui donne les moyens d'agir à chacun.
- Des ressources intellectuelles et pratiques (les savoirs et les savoirs-faire) : le réseau est en lui-même un vivier de compétences mises à disposition de tous ; l'échange de compétences s'effectue de manière informelle, au gré des contacts entre membres, mais aussi de manière formelle lorsque des sessions de formation sont organisées au sein du réseau. Chacun s'y approprie savoirs et savoirs-faire, selon les principes de l'autoformation et de la coformation* (formation mutuelle).

Du contenu et de la forme de ces échanges émerge un sens commun à tous les membres du réseau. Ensemble, ils définissent des orientations, des priorités au sein de ce foisonnement. A l'intersection des mobiles individuels, des enjeux, des contraintes internes et externes, naissent des opportunités d'action. Le réseau apparaît comme une *machine* autorégulée, aidée par un ou des animateur(s) qui met(tent) à disposition de tous des outils (d'analyse, de gestion des conflits, de prise de décisions...) en cohérence avec la culture de réseau*.

5 – Dans le cadre de la préparation de ce livre, une enquête a été menée auprès des membres des réseaux territoriaux d'éducation à l'environnement. A la question : Quelles sont, pour vous, les principales retombées positives de votre appartenance à un réseau ?, la quasi-totalité des participants (46 sur 48) a cité au premier rang la création de liens avec les autres membres.

Des territoires élargis et enrichis

Un réseau d'acteurs sociaux soutenu par un réseau de télécommunication performant permet aux individus de s'affranchir de leur territoire physique : tout lieu devient pertinent pour participer aux échanges immatériels. Surtout, ces réseaux inventent de nouveaux territoires, d'ordre symbolique, ancrés dans une langue, une religion, des convictions, des pratiques professionnelles partagées. Chaque réseau dispose de sa propre géographie, en constante évolution, à mesure que se créent et que se défont les liens. Il existe aujourd'hui des réseaux internationaux qui utilisent pleinement cette possibilité, par exemple en organisant simultanément la même action en différents points de la planète.

L'apport des réseaux est essentiel pour favoriser l'adaptation constante des réponses de la société aux problèmes qu'elle rencontre et génère. Des organisations limitées à la seule géographie

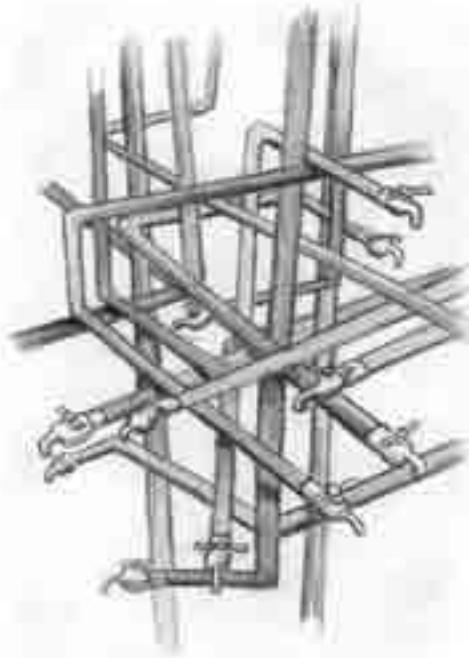
ou aux seules approches thématiques ne sauraient constituer des réponses suffisantes aux besoins de la nouvelle gouvernance qui suppose une société pensante et réactive. Mais tous les réseaux n'ont pas pour but de s'affranchir du territoire physique.

L'organisation en réseau permet, sur un territoire donné, à des personnes appartenant à des univers distincts, de se rencontrer, et d'agir ensemble. En effet, au niveau local, la mise en réseau concerne moins des spécialistes d'un domaine particulier que des personnes issues d'univers différents mais unis par leur intérêt commun pour une problématique transversale à toutes leurs spécialités.

Un réseau à l'échelle d'un département réunira une grande variété de structures et de personnes, sans lien apparent entre elles, outre leur territoire commun. Elles trouvent alors au sein du réseau une opportunité forte de rencontre. Ainsi les réseaux départementaux d'éducation à l'environnement regroupent-ils des agriculteurs, des enseignants, des animateurs, des représentants des services techniques municipaux, des représentants des industriels de l'environnement... Grâce à la diversité des acteurs, le réseau s'enrichit des réseaux personnels de chacun de ses membres. En favorisant les possibilités de synergies et de collaborations, le réseau permet aux membres de disposer d'une vision globale des problématiques qui les intéressent. Ce type de dynamique locale sera d'autant plus intéressant s'il reste ouvert à des échelles de territoire plus large (national, international).

Cette logique d'organisation peut alors devenir un formidable outil de prospective et de réflexion pour le développement et la revitalisation de petits territoires, à l'image des Conseils de Développement travaillant souvent en réseaux d'acteurs à la mise en place des Pays. De plus elle s'inscrit dans l'idée de développement durable pour un monde solidaire et responsable, idée chère au fonctionnement des réseaux territoriaux d'éducation à l'environnement en particulier.





Le fonctionnement **interne** des réseaux

Fonctionner en réseau nécessite :

- de reconnaître où se trouve le pouvoir et de le rendre diffus.
- de penser à donner avant de vouloir recevoir.
- d'être dans un esprit de mutualisation.

Si la convivialité est nécessaire, des liens multipliés non privilégiés assurent au mieux la circulation de l'information et des projets partagés au sein du réseau. Cet ensemble constitue peu à peu la culture de réseau.

La libre association d'individus regroupés en réseau ne signifie pas que chacun fasse n'importe quoi sans se soucier des autres... Il s'agit donc d'inventer des règles communes de fonctionnement favorisant la diffusion optimale de l'information et la convivialité, dans le but d'agir efficacement ensemble.

Du pouvoir

Inévitablement, la question du pouvoir se pose. En particulier lorsque le réseau s'inscrit dans la durée, des confrontations peuvent apparaître. En reprenant les quatre grandes familles de réseau définies plus haut (voir p.14), on peut essayer de comprendre où se situe le pouvoir.

Dans les réseaux verticaux intégrés ou descendants, le pouvoir émane clairement du sommet, du centre qui domine.

Pour les réseaux verticaux fédérés ou ascendants, le pouvoir prend sa source dans les unités de bases, sur le terrain. Il se construit en pyramide ascendante par une succession d'élections à la majorité.

Le pouvoir dans les réseaux horizontaux contractuels n'est pas si éloigné de la première famille : la signature des contractants-fondateurs leur donnent le pouvoir. Les autres contractants en sont quasiment dépourvus.

Dans les réseaux horizontaux maillés ou polycentrés, le pouvoir est multipolaire. Chacun peut être un centre, un nœud du réseau selon le moment, le thème, son implication, sa motivation et sa reconnaissance par les autres membres du réseau.

Bien évidemment il s'agit là de modèles idéales ou "purs" qui connaissent souvent des écarts. Mais dans le fonctionnement d'un réseau d'acteurs sociaux (plus proche du dernier type) les luttes de pouvoir sont moins perceptibles et souvent avortées par le système de porosité du réseau : les frontières ne sont pas définies, elles permettent à chacun d'entrer et de sortir à sa guise. Ce qui ne signifie pas que les problèmes soient résolus. La convivialité qui est fondatrice empêche les luttes de pouvoir trop exacerbée ou trop longue.

La trilogie des réseaux : donner, partager, mutualiser

Ce sont les individus qui donnent l'existence à un réseau. Le choix de rejoindre tel ou tel réseau voire d'en créer un nouveau, dépend bien entendu des intérêts personnels et professionnels, des convictions et des orientations de chacun. Mais, en choisissant ce mode d'organisation plutôt qu'un autre, les acteurs des réseaux témoignent avant tout de leur confiance dans l'action collective fondée sur l'égalité, le partage et la mutualisation. D'ailleurs, souvent on ne choisit pas un mode d'organisation, on s'organise en fonction de certaines valeurs et on invente un réseau sans toujours le savoir. Partager des ressources variées implique de donner avant de recevoir. Allons plus

loin : cela implique de penser donner avant de vouloir prendre... On entre dans un réseau pour offrir un peu de son énergie, sa compétence et son expérience, bref, pour s'engager ; si on y trouve (ce qui est souhaitable et nécessaire) reconnaissance, formation, informations utiles..., ce n'est que par effet secondaire. L'investissement se doit d'être désintéressé : même si le réseau donne beaucoup à ceux qui s'y investissent, personne ne connaît la forme que prendra le retour, et quand il se produira. Un réseau fondé sur les seuls intérêts individuels directs ne vivrait probablement pas longtemps. A contrario, le sentiment *d'en avoir rien à offrir, d'être incompetent et inutile* est trop fréquent pour être ignoré. Il n'y a pas de petits apports dans un réseau : les questions que se posent les nouveaux membres, les problèmes qu'ils peuvent rencontrer représentent autant d'indicateurs utiles sur le fond et la forme de l'organisation du réseau. En fait le réseau vit grâce à ce qu'apportent ses membres, consciemment ou non.

En lui-même, le fait de mettre ses ressources* à disposition des autres dans un réseau est humainement riche. Il donne, en particulier, le sentiment d'être utile, de participer à une entreprise globale dont tout le monde profitera. Mais ce sentiment ne suffit pas car certains membres ont l'impression de donner beaucoup et de recevoir très peu. Il appartient donc à chacun, au sein des réseaux, d'être attentif aux autres, de manifester sa reconnaissance, et de nourrir le réseau en se mettant systématiquement en position de donneur. L'animateur de réseau doit veiller à l'équilibre des échanges, en sollicitant ceux qui se manifestent peu et en valorisant ceux qui donnent beaucoup et en identifiant les talents divers. Evidemment l'animateur doit beaucoup donner lui-même. Par ailleurs, un réseau dynamique (nourri par des échanges équilibrés) est avant tout un réseau dans lequel les membres se sentent bien. Pour y parvenir, certains facteurs reviennent de manière récurrente :

- La liberté d'engagement, l'absence de contrainte institutionnelle. Chacun est libre de choisir le projet* sur lequel il s'engage, de déterminer son degré d'implication, de se retirer d'un projet en cours. Cette liberté n'est pas un handicap, dans la mesure où le réseau parie sur le sens de la responsabilité de ses membres qui, avant de prendre une décision, en pèsent les conséquences.
- Une organisation et des moyens de communication souples facilitant les contacts et le travail collectif. L'usage des listes de diffusion*, la possibilité de s'adresser à tous sans passer par un point central sont un des caractères du réseau.
- Le plaisir de partager en dehors du travail en commun.
- La valorisation du travail effectué, la reconnaissance. Cette reconnaissance passe par les remerciements, mais aussi par des demandes de conseil, d'avis... qui prouvent à la personne qu'elle est quelqu'un *qui compte* et que ses ressources* sont précieuses au réseau. C'est aussi l'affirmation de son identité et de sa place au sein du réseau.
- La certitude de retrouver un milieu à la fois connu et renouvelé (grâce aux mouvements d'entrée et de sortie des membres). Un milieu qui fait de la convivia-

lité un terreau propice aux projets innovants. La qualité de la relation humaine a ici son importance : on touche là à la sphère de l'affect.

Liens forts et liens faibles*

Cette volonté de donner avant de recevoir n'est pas suffisante pour assurer une bonne diffusion de l'information. La *densité* ou l'intensité des liens unissant les membres d'un réseau est un facteur majeur d'efficacité.

Si les liens entre les individus sont dits *forts*, l'affect est l'un des moteurs principal de la mise en réseau. Alors, la transmission d'information vers l'extérieur est faible. Tout le monde connaît des exemples de réseaux familiaux ou d'amis dans lesquels les membres n'ignorent rien les uns des autres, partagent de larges moments de leur existence, et font bloc contre l'extérieur. Dans ces réseaux, appelés *réseaux intégraux**, tous les liens possibles entre membres sont en permanence activés : ces réseaux concernent généralement un nombre restreint d'individus. Un réseau intégral n'a pas pour ambition de s'étendre, de grandir. Il fonctionne en circuit fermé et ses membres sont avant tout préoccupés d'accroître sans cesse la qualité de leurs relations et leur histoire commune. Le réseau intégral est peu ouvert sur l'extérieur.

L'information circule mieux dans des réseaux où les membres sont unis par des liens dits *faibles*, où la part d'affect est moins grande. Chaque membre apparaît alors comme un nœud de connexion, dans la mesure où il est susceptible de transmettre l'information vers plusieurs personnes, sans que toutes les connexions soient activées en permanence. Ces réseaux sont parfois appelés *quasi-réseaux**⁶. La mise en place de règles de fonctionnement favorise une meilleure circulation de l'information.

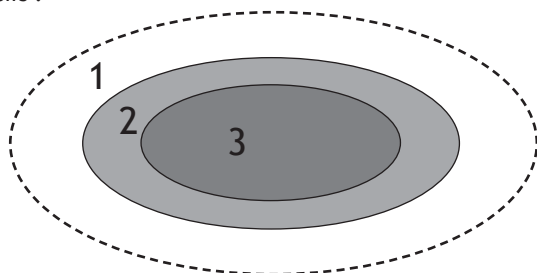
Les frontières extérieures des quasi-réseaux sont moins marquées que celles des réseaux intégraux. Les membres des quasi-réseaux, ne se sentant tenus par aucun pacte de fidélité exclusive, diffusent plus facilement l'information vers d'autres réseaux, servant de *ponts**. Ces ponts appartiennent généralement à plusieurs réseaux, plus ou moins actualisés. Lorsque les circonstances le nécessitent (diffusion ou recherche d'info, service à rendre à un membre de l'un des réseaux...), ils peuvent actualiser des relations latentes :

“ L'information qui circule le long de liens faibles atteint un plus grand nombre de personnes, car la circulation est beaucoup plus fluide qu'au sein de groupes réunissant des personnes qui se connaissent et gardent l'information pour elles. Les groupes qui amplifient le mieux l'information sont les groupes constitués de personnes ayant un minimum d'amis en commun. La force des liens faibles est alors de permettre à un individu de passer d'un groupe à l'autre. ”

Saussois, 1994

⁶ – Les termes de réseau intégral et de quasi-réseau sont empruntés à Vincent Lemieux (références en fin du document).

Les quasi-réseaux peuvent abriter, pour un temps donné, des sous-réseaux fonctionnant presque comme des réseaux intégraux. Par exemple, lorsqu'un réseau mène un projet (création d'outil, publication, organisation d'un événement...), dont tous les membres ne prennent jamais la même part. Ils se répartissent en plusieurs cercles, dont le plus petit regroupe les personnes qui pilotent le projet et resserrent momentanément leurs liens, par des réunions, des échanges intensifs :



- 1 : Réseau X aux frontières poreuses, fonctionnant en quasi-réseau.
- 2 : Commission du projet, aux frontières marquées, mais dans laquelle doivent pouvoir entrer, à la demande, des membres du cercle 1.
- 3 : groupe de pilotage du projet : nombre limité et défini de membres, resserrement des liens entre membres, confiance mutuelle permettant une bonne répartition des tâches.

Toute la difficulté consiste alors à ne pas fermer totalement les cercles 2 et 3 à l'extérieur (le cercle 1), en organisant une diffusion appropriée de l'information. Réseaux intégraux et quasi-réseaux créent du lien égalitaire entre leurs membres et leur permettent de mettre leur diversité en commun.

La culture de réseau*

Il est rare qu'un réseau fonctionne à l'état pur, sans aucune des caractéristiques propres à d'autres formes d'organisations. L'rigueur dans la transmission de la diversité des ressources s'avère indispensable. En effet, pour un réseau qui poursuit des objectifs opérationnels (production d'un outil, orientations politiques, etc.) l'enjeu de l'animation d'un réseau revient à assurer cette mise en ordre et à opérer des choix :

- En générant la propagation des ressources et la création de liens entre les membres.
- En respectant les valeurs* partagées par les membres : elles ne doivent pas être supplantées par des valeurs extérieures.
- En répartissant le contrôle de la transmission des ressources* entre tous les membres volontaires du réseau. Alors, l'animateur de réseau* ne se situe pas *au-dessus* des membres mais bien *à côté d'eux* afin de les accompagner dans leur tâche.

- En contrôlant la croissance du réseau : non pas en limitant arbitrairement le nombre de membres ou en imposant des critères d'entrée de plus en plus sélectifs, mais en donnant au réseau des occasions de s'organiser par thèmes, par champs de compétences, par territoires...

Ces attentions sont indispensables pour maintenir un véritable fonctionnement en réseau. Elles impliquent, chez les animateurs de réseaux, des compétences particulières : ils doivent faciliter le métissage d'idées qui émanent de tout réseau. Cette dynamique est d'ailleurs souvent utilisée par des structures plus traditionnelles pour des activités où la créativité joue un grand rôle (recherche développement, motivation des acteurs...), voire pour transformer radicalement leurs modalités de prise de décision.

Les réseaux portent et développent cette culture spécifique, où multipolarité et complexité remplacent une organisation centralisée, plus simple à appréhender dans sa gestion.

Peu à peu, même les organisations les plus rigides et les plus hiérarchisées s'imprègnent de la culture de réseau précisément au contact des réseaux.

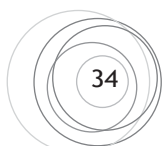
Si l'on prend le cas des réseaux d'éducation à l'environnement, on remarque qu'ils travaillent de plus en plus souvent avec des collectivités territoriales, des entreprises, des services de l'Etat. Pendant longtemps, ces réseaux ont eu des difficultés à se faire reconnaître comme partenaires crédibles par des organisations structurées de manière plus classique. Mais la situation change rapidement : de plus en plus, les personnes intégrées à des structures au fonctionnement traditionnel trouvent dans les réseaux un support dynamisant leurs activités *classiques* :

“ **A**u fil de nos relations avec les institutions, nous remarquons de plus en plus de personnes (la génération des 25-35 ans) qui aspirent à d'autres rapports avec leurs collègues, à une organisation plus souple du travail. Ils perçoivent le réseau comme une alternative. De ce fait, ils collaborent volontiers avec nous, et ils puisent dans notre fonctionnement des éléments qu'ils injectent dans leurs propres structures. Leurs collègues plus attachés à la hiérarchie commencent par renâcler, mais certains s'adaptent...”

Salariée d'un réseau départemental

Les représentants d'institutions qui participent à un réseau se sentent parfois en décalage avec leur structure. En effet, si le réseau est composé d'individus, ces représentants n'ont pas toujours la légitimité à agir au sein du réseau au nom de leur structure. Du reste, chacun a pu observer les changements de relations à une institution en lien avec l'arrivée d'un nouveau représentant. Dans tous les cas, s'opèrent des combinaisons entre la culture d'appareil et la

culture de réseau. Mais la culture dominante sera fonction de l'identité propre à chaque structure. Force est de constater que la culture de réseau, encore en devenir, est plus difficile à maintenir et à développer que la culture d'appareil, profondément ancrée dans nos habitudes de travail. Mais l'exemple des réseaux d'éducation à l'environnement prouve qu'il existe un réel souci de changement; un nombre chaque jour plus important de réseaux modifient leurs habitudes de gestion, de manière à coller au plus près à leur culture propre.





Les **limites** du fonctionnement en réseau

Dans un réseau, les liens dépendent de l'appartenance géographique, de moyens techniques, d'occasions de rencontres et du nombre des acteurs.

Le fonctionnement en réseau n'est pas une fin en soi, mais seulement un outil. Les réseaux sont porteurs d'image positive et autant d'image négative. La *société en réseaux*, telle que la décrit et l'analyse, Manuel Castells (Castells, 1998-1999), pose question : les pouvoirs de la finance, du commerce, de l'information tissent leur toile sur l'ensemble de la planète. Personne, dans aucune région du globe, ne semble pouvoir leur échapper. D'après l'auteur, cette société en réseau marque la victoire des forts sur les faibles, des riches sur les pauvres, de l'instantané sur le long terme, de la sphère occidentale sur le reste du monde. Nous sommes là devant une des manifestations les plus inquiétantes de la *mondialisation*.

Mais des réseaux se tissent également entre ceux qui refusent, précisément, la domination sans partage de ce type d'organisation et de la *pensée unique*. Ces réseaux, associatifs ou non, se définissent comme des réseaux de protestation, de propositions alternatives ou comme des réseaux d'affinités sans ambition polémique ou politique. Ils disposent d'une identité forte et sont porteurs de projets de société. De nombreux réseaux défendent des valeurs similaires, appliquées à des domaines particuliers. Ces ressemblances sont lisibles entre les réseaux d'éducation à l'environnement, les réseaux de militants écologiques, les réseaux de solidarité nord-sud, les réseaux de défense des droits de la femme et de l'enfant, les réseaux d'économie solidaire, etc. Ces réseaux forment une mouvance large qui vise à changer les règles du jeu économique et les rapports d'une part entre les hommes, entre les hommes et la nature d'autre part.

En passant outre les frontières disciplinaires et géographiques, ils témoignent de la lente émergence d'une société civile internationale qui trouve en eux des moyens de se faire entendre, bien mieux que dans les grands organes internationaux. Leurs membres appartiennent souvent à plusieurs réseaux en même temps. Ils revendiquent le droit d'être simultanément ceci ET cela, actifs ici ET là-bas... Ensemble, ils forment un corps unique dans sa diversité et sa complexité, le réseau, qui est plus que la somme de ses parties.

Les réseaux semblent potentiellement à même de répondre à certains des dysfonctionnements de notre société. Néanmoins leur pouvoir est limité par quelques facteurs essentiels.

Du local au global : villages et village planétaire

Les capacités croissantes des réseaux de télécommunication, alliées à une certaine vision, largement exploitée par le marketing, d'un *village global*, indépendant des frontières des Etats et peuplé d'individus partageant des goûts, des centres d'intérêt similaires, nous laisseraient penser que les réseaux d'acteurs sociaux sont susceptibles de créer des liens forts entre des personnes inscrites dans des territoires très éloignés les uns des autres. Or, il semble bien à certains que ce lieu commun soit partiellement une illusion.

Le poids de la culture locale

A tout lieu est associée une culture, dans laquelle sont immergés les individus. Quiconque a tenté de créer des réseaux d'acteurs entre les continents s'est rendu compte de cette difficulté : les concepts, les opinions, les modalités de prises de décision sont largement déterminées par l'appartenance à une aire culturelle particulière.

Le territoire symbolique et la portée de l'action dans lequel s'inscrit le réseau doivent être particulièrement pertinents aux yeux de ses membres pour contrebalancer le pouvoir des lieux physiques réels. Les réseaux tissés entre les membres des différentes diasporas à travers le monde, qui fondent leur pertinence sur un territoire symbolique (*mon pays rêvé*) allié à un territoire physique (*mon pays réel*) fournissent un bon exemple de réseaux susceptibles de passer outre les frontières géographiques.

A d'autres échelles géographiques, à l'image des nouveaux territoires en émergence que peuvent être les Pays (Loadt 1999) ou les quartiers par exemple, ce même constat peut être tiré : les réseaux émergent sur des nouvelles organisations spatiales et sociales du territoire parce que de nouvelles responsabilités apparaissent. Notamment l'impérative mise en œuvre concrète de réflexions et d'actions pour soutenir les bases d'un développement durable pour un monde solidaire et responsable.

Le mirage démocratique des techniques d'information et de communication (TIC)

Lorsque viennent le moment de l'action et celui de la prise de décision, les lieux de pouvoir classiques gardent leurs avantages et sont mêmes renforcés :

“ *La mobilité instantanée et sans coût des informations renforce cette tendance [à la concentration] : s'il n'y a plus d'obstacle au transfert des informations dans l'espace, alors les forces d'agglomération vont pleinement jouer. Les marchés financiers constituent un excellent exemple de ce phénomène la transmission des flux financiers est totalement électronisée d'une place à l'autre, d'un acteur à l'autre (...) mais la polarisation autour de quelques places internationales n'a jamais été aussi forte. (...) Car la possibilité de traiter les flux à distance accroît l'avantage des grandes places : ressources humaines de niveau supérieur, existence d'un milieu professionnel de forte densité d'où émanent les croyances qui donnent le ton au marché... C'est un paradoxe : moins l'espace est physiquement contraint, plus il est économiquement polarisé. Plus les individus s'affranchissent de l'espace physique, plus le spectre de leurs localisations possibles se réduit.*

Rallet, 2000

Les réseaux dans lesquels circulent et se propagent des ressources *non déperditives* souffrent moins de ce paradoxe, sans en être totalement indépendants lorsqu'il s'agit de peser sur les orientations, les réseaux les plus influents sont ceux dont les leaders se trouvent proches des lieux de pouvoir, ou s'en rapprochent. Le centralisme à la française renforce encore cet état de fait. De plus, l'inégalité des classes sociales et des peuples face à l'équipement informatique, se traduit par une inégalité dans l'activité en réseaux utilisant les TIC.

Une sociabilité en manque de corps

Pour les réseaux se déployant sur de vastes territoires, il existe une autre limite. Elle réside dans la relative fragilité des liens noués entre acteurs qui ne se rencontrent pas physiquement. Le partage d'un territoire symbolique ne suffit pas toujours à entretenir ces liens. Par ailleurs, les liens se créent plus facilement et sont plus solides lorsqu'ils unissent des personnes qui ont un patrimoine commun (social, professionnel, territorial...) préexistant : ils peuvent aisément le régénérer par des rencontres régulières. En témoigne l'usage du téléphone et de l'internet :

“ (...) Il ne faut pas se laisser abuser par le préfixe télé du mot télécommunication. Celui-ci signifie bien au loin, mais rappelons que l'essentiel (70%) du trafic de télécommunication est constitué par les communications non seulement locales mais encore entre proches. Rien d'étonnant à cela : plus nous sommes physiquement proches les uns des autres, plus nos rencontres sont fréquentes, plus nous avons de raisons de nous téléphoner. Il faut donc cesser d'assimiler télécommunication et communication au loin, ne pas oublier que les télécommunications peuvent servir à nouer des relations de proximité. (...) Internet peut être le support d'une reconquête d'une sociabilité de voisinage. (...) Internet est certes le lieu de vastes communautés virtuelles où s'échangent et se structurent des opinions mais (...) la plupart des utilisateurs ne voient dans ce réseau qu'un canal complémentaire de communication. ”

Rallet, 2000

Concrètement, tout le monde peut expérimenter ce phénomène : après un certain nombre d'échanges sur internet, on a envie de se téléphoner, de s'entendre ; puis on souhaite se rencontrer pour des échanges plus directs. Personne ne conteste l'utilité des réseaux télématiques qui permettent d'impliquer des acteurs géographiquement éloignés. Mais l'expérience montre que ces projets sont généralement plus lents à aboutir que ceux menés en *face à face*, dans un cadre plus contraignant pour les participants. Avant de s'engager dans un projet à distance mené par des personnes qui n'auront guère d'occa-

sions de se rencontrer, il est bon d'examiner soigneusement les avantages et les inconvénients de ce fonctionnement et, si possible, de doubler les liens immatériels de rencontres physiques entre acteurs. Le travail en réseau implique, en outre une gestion/animation rigoureuse et un contrôle effectué par l'ensemble des participants. Le cahier des charges, la circulation de l'information, l'état d'avancement du projet doivent faire l'objet d'un suivi scrupuleux.

La croissance

Le dynamisme et la représentativité d'un réseau se mesurent d'une part au nombre et à la qualité de projets/commandes* qu'il mène (eux-mêmes étroitement dépendants de la qualité des liens qui unissent les membres du réseau), d'autre part à ses capacités d'intégration.

Plus on est nombreux, plus on est fort : la formule semble énoncer une évidence, mais la croissance non maîtrisée du nombre de leurs acteurs semble bien être un des principaux dangers qui guettent les réseaux.

Plus le nombre d'acteurs s'accroît dans un réseau, plus il devient difficile d'activer un pourcentage élevé de connexions potentielles entre membres. Certes, les outils modernes de communication, les listes de diffusion* internet par exemple, permettent d'atteindre un nombre élevé de personnes quasi instantanément. Toutefois, on se rend compte à l'usage, que ce sont toujours les mêmes qui réagissent, qui participent aux discussions et aux projets. La communication *formelle* avec tous ne peut, à cette échelle, se doubler de l'indispensable dose de convivialité nécessaire au maintien du lien.

A l'inverse, des réseaux particulièrement dynamiques ont mis en relation un tel nombre de personnes et de structures que d'innombrables projets d'envergure se sont développés, avec des degrés de concertation variés, sur des bases humaines, techniques et financières plus ou moins solides. La complexité est devenue telle dans ces réseaux qu'il est bien difficile de conserver une cohérence globale entre les initiatives qui y naissent. Les membres eux-mêmes ne savent plus toujours quelle orientation générale commune ils souhaitent se donner.

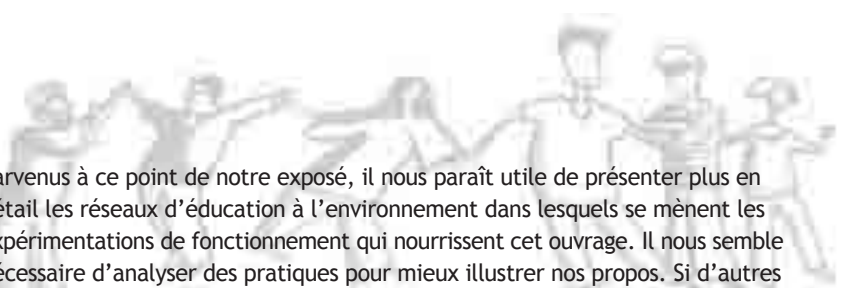
A ce stade, un retour sur les valeurs partagées et les intentions clairement énoncées à la fondation du réseau peuvent être nécessaires et d'un grand secours. La croissance d'un réseau s'accompagne donc de modes d'organisation plus complexes. Pour y parer, certains réseaux se résolvent à adopter des fonctionnements inspirés de ceux des organisations qu'ils étaient censés ne pas reproduire... D'autres n'ont pas renoncé à concilier dynamisme, liberté et efficacité, en étant bien conscients de la nécessité d'une structuration des échanges et des initiatives.

Reseaux



Chapitre 2

Etude de cas : les réseaux d'éducation à l'environnement



Parvenus à ce point de notre exposé, il nous paraît utile de présenter plus en détail les réseaux d'éducation à l'environnement dans lesquels se mènent les expérimentations de fonctionnement qui nourrissent cet ouvrage. Il nous semble nécessaire d'analyser des pratiques pour mieux illustrer nos propos. Si d'autres réseaux, dans d'autres champs d'activités ont des pratiques innovantes, ce sont les réseaux d'éducation à l'environnement que nous connaissons le mieux. Ils s'avèrent particulièrement actifs et créatifs dans leur volonté d'instaurer de véritables processus de démocratie participative* et d'optimiser l'utilisation de leurs ressources* pour agir dans le champ social.



Le **réseau** : une culture et un fonctionnement adaptés à l'éducation à l'environnement

La mise en réseau des acteurs de l'éducation à l'environnement renforce leur engagement et augmente leur reconnaissance.

Les échanges entre praticiens générés par le fonctionnement en réseau constitue une formidable émulation pour innover dans leur domaine.

L'éducation à l'environnement est un secteur relativement récent qui ne cesse d'évoluer, d'élargir ses champs d'action et de préoccupation : de l'animation nature des années 70, on est passé à la prise en compte de problématiques environnementales plus globales, puis de problématiques sociales. Autrefois pratiquée par quelques individus fortement militants mais peu reconnus, l'éducation à l'environnement commence à faire partie des politiques publiques. L'éducation à l'environnement s'inscrit aujourd'hui avec de nombreux acteurs dans la mouvance de la recherche d'un développement durable pour un monde solidaire et responsable.

Cette longue évolution a été largement facilitée par la mise en réseau des acteurs intervenant dans le domaine de l'éducation à l'environnement. Le fonctionnement en réseau leur a en effet permis de pallier les carences des institutions dans lesquelles leur pratique était totalement inconnue. Parmi ces manques, on relèvera principalement :

- L'absence de cursus de formation spécialisés, l'éducation à l'environnement étant *inventée au quotidien* par des personnes issues de l'enseignement et de l'animation d'une part, des métiers touchant aux sciences de la vie et de la terre ou de la communication d'autre part.
- L'absence d'organisations professionnelles leur permettant d'échanger sur leurs pratiques et d'accroître leurs savoirs et savoirs-faire.
- La réduction, par les responsables politiques et éducatifs, de l'éducation à l'environnement à une pratique de loisirs, ne méritant pas d'être structurée et intégrée aux programmes scolaires par exemple.

Réseau et engagement

Devant tous ces obstacles, les acteurs de l'éducation à l'environnement ont commencé à se mettre en relation, de manière à renforcer mutuellement leur engagement, à apprendre les uns des autres et à améliorer leur visibilité. L'organisation en réseaux (plutôt qu'en fédérations, en unions professionnelles, etc.) correspond à leurs aspirations sociales et organisationnelles et évite les dérives liées à la question du pouvoir :

- Mise en relation d'un grand nombre d'acteurs, liés par la profession, la fonction, le statut social, etc. Dans ce domaine, la réalité résiste à l'idéal : les réseaux d'éducation à l'environnement regroupent encore une forte majorité de professionnels de l'animation et, dans une moindre mesure, d'enseignants. De réels efforts sont faits pour favoriser la participation de personnes issues d'autres secteurs (techniques, administratifs, scientifiques).
- Interaction et respect mutuel. Les liens entre membres des réseaux d'éducation à l'environnement sont fondés sur la coopération, la mutualisation*, le partage. L'élaboration de *règles de conduite* au sein du réseau est essentiel pour éviter des situations concurrentielles.

- Espace d'expérimentation de nouvelles formes de démocratie, non plus seulement représentative mais participative ; la démocratie pratiquée constitue une véritable recherche-action des réseaux d'éducation à l'environnement. Ils utilisent des méthodes et des outils la favorisant dans des domaines divers animation de réunions, organisation des instances, gestion de conflits...
- Confiance dans la démarche collective, donnant lieu à un tout supérieur à la somme des parties. La majorité des réseaux d'éducation à l'environnement ne se conçoivent pas comme des *réseaux d'experts* : la participation y est libre, y entre qui se sent concerné et prêt à participer à l'entreprise commune. Il n'y a pas d'*attente de résultats*, plutôt un postulat de responsabilité où chaque membre participe selon ses compétences et pertinences.
- Conscience du caractère transfrontalier et transsectoriel des questions sociales et environnementales abordées. Des projets sont menés en inter-réseaux ou au niveau international englobant des secteurs de plus en plus diversifiés comme le social ou l'économie solidaire.
- Volonté de vivre la complexité. Le réseau, en lui-même, est un système complexe. Pour permettre l'expression de tous, les réseaux d'éducation à l'environnement cherchent à multiplier à la fois les possibilités d'intervention et les modes d'expression de ses acteurs, ajoutant à la complexité et enrichissant chacun.

Passée l'époque des *pionniers*, nombre d'acteurs institutionnels se sont appropriés l'éducation à l'environnement. Aujourd'hui intégrée aux programmes d'action des ministères, des collectivités locales et territoriales, elle constitue le principal secteur d'activités de plusieurs centaines d'associations. De même l'*esprit réseau* a survécu et s'est même développé, comme en témoigne la charte du réseau national Ecole et Nature :

“ Le réseau, une autre manière de concevoir la coopération. Un réseau est une organisation légère, à l'échelle humaine, qui émerge du contact direct entre des personnes ayant un intérêt commun, tout en s'estimant et s'appréciant mutuellement.

Un réseau est par définition utile à tous ses membres. Il est avant tout un lieu de mutualisation (des réflexions, des pratiques, du poids politique, des ressources, des projets...). Il n'a pas pour vocation première de produire par lui-même, mais de mettre en commun ce que ses membres produisent, et de permettre à ses membres de produire et réfléchir ensemble. Son efficacité repose donc grandement sur sa capacité à mettre ses membres en relation, et à faire circuler tout ce qui peut circuler : information, réflexion, ressources, personnes...*

Cette structuration en réseau se base sur un a priori de non-concurrence entre les actions des membres : mettre en commun ses compétences aide l'autre et fait progresser chacun et le groupe vers une finalité commune.

La structuration en réseau se caractérise par son horizontalité et l'absence de hiérarchie entre ses membres. Ce type de structure se distingue donc d'une fédération ou d'une union, dans lesquelles peut exister une tendance d'uniformisation et de hiérarchisation. Le réseau constitue donc une structuration appropriée à la mise en œuvre de la démocratie participative. Un réseau s'invente et se construit en même temps qu'il se vit. Il n'impose pas une philosophie à ses membres, il tente d'en faire vivre une sur la base de celles de ses membres. On n'adhère pas seulement à un réseau, on en est partie prenante.

L'organisation en réseau nous semble convenir particulièrement bien aux thématiques de l'éducation à l'environnement, car elle constitue une mise en application directe de nos valeurs.

Extrait de la Charte du réseau nationale Ecole et Nature



Réseau et reconnaissance

Les acteurs de l'éducation à l'environnement ont également trouvé des avantages fonctionnels dans la constitution de réseaux :

- Accroissement de leurs ressources : le *capital* de l'éducation à l'environnement est faiblement centralisé, disséminé en un grand nombre de lieux. La mutualisation des ressources* via les réseaux permet de résoudre ce problème.
- Supports à la réalisation de projets collectifs : l'hétérogénéité des acteurs débouche sur leur complémentarité qui enrichit la réflexion et les groupes de travail. L'obstacle géographique est contourné par l'utilisation d'outils de communication de plus en plus performants.
- Amélioration de la circulation de l'information : facilitée notamment par les réseaux de télécommunication, l'information circule de manière *horizontale** et rapidement entre les membres selon leur volonté. L'importance du courrier électronique n'a néanmoins pas totalement remplacé les supports papier. Ces derniers gardent leur utilité : tous les membres d'un réseau ne disposent pas d'un équipement informatique, et l'information papier garde un caractère moins éphémère et volatil.
- Accroissement de leurs compétences : les relations avec des personnes issues de milieux professionnels variés, travaillant dans toutes sortes de structures, adoptant des démarches pédagogiques et méthodologiques diverses, amènent

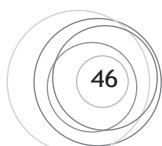
chacun à mieux évaluer ses propres pratiques. Ces rencontres donnent une idée plus précise des outils et méthodes disponibles, et permettent de trouver l'appui nécessaire à leur expérimentation.

- Augmentation de leur crédibilité : l'éducation à l'environnement constitue encore un domaine neuf, avec lequel les institutions sont peu familières. Organisés en réseaux, les acteurs de l'éducation à l'environnement acquièrent de la crédibilité, dans la mesure où ils s'inscrivent dans une dynamique globale et cohérente :

“ *Lorsqu'on se regroupe, on est plus fort et plus constructif ; la mise en réseau développe notre crédibilité face aux partenaires qui jugent sur les résultats.*

Adhérent d'un réseau régional

Par-dessus tout, ces réseaux s'avèrent constituer, à l'heure actuelle, le moyen le plus efficace pour rompre l'isolement des acteurs de l'éducation à l'environnement. Plus que tout autre, le domaine de l'éducation à l'environnement a besoin d'innover. Aussi, les rencontres entre praticiens sont nécessaires : échanger sur sa pratique, en évaluer les effets, se retrouver sur des bases communes participe à une meilleure avancée de l'éducation à l'environnement. De plus, ce travail assure une visibilité accrue de l'éducation à l'environnement, favorable à la reconnaissance des institutions.





Bref **panorama** des réseaux d'éducation à l'environnement en France

Organisés en réseau territorial, départemental, régional ou national, les acteurs de l'éducation à l'environnement trouvent davantage d'écho.

Des réseaux internes ou thématiques confirment la pertinence du fonctionnement en réseau.

Le Collectif français pour l'éducation à l'environnement (CFEE) s'appuie entre autre sur l'ensemble des réseaux territoriaux, pour élargir la représentativité de l'éducation à l'environnement.

Sont décrits ici les réseaux spécialisés en éducation à l'environnement ⁷, même s'il est clair que d'autres réseaux s'inscrivant dans la mouvance du développement durable s'intéressent de près à ce secteur. Par souci de clarté, nous avons choisi de présenter les réseaux d'éducation à l'environnement en trois catégories principales.

	Réseaux territoriaux*	Réseaux internes* des structures	Réseaux thématiques*
Caractéristiques	<p>Ils ont souvent un statut légal (associatif).</p> <p>Ils sont indépendants et autonomes.</p> <p>Ils sont directement liés à un territoire (pays, région, département).</p>	<p>Ils n'ont pas de statut légal propre.</p> <p>Ils fonctionnent à l'intérieur d'une structure qui reste souveraine en matière de décision.</p>	<p>Ils sont souvent informels, certains ont un statut légal.</p> <p>Ils se créent autour d'un thème de travail.</p> <p>Ils peuvent être transversaux aux réseaux des deux autres catégories.</p> <p>Leur système décisionnel est variable.</p>
Exemples types	<p>Réseau Ecole et Nature</p> <p>Les réseaux régionaux (GRAINE)</p> <p>Les réseaux départementaux (REE 05, REEL...)</p>	<p>Les RENE (réseaux d'éducation à la nature et à l'environnement) de la FRAPNA</p> <p>Le REE (Réseau d'éducation à l'environnement) du ministère de l'Agriculture</p> <p>Le CED (Citoyenneté, Environnement, Développement) de la Ligue de l'Enseignement</p>	<p>Citéphile (environnement urbain)</p> <p>Réseaux informels liés au dispositif national Gestes au Quotidien (déchets, eau)</p> <p>CLER (Comité de liaison des énergies renouvelables)</p> <p>ECORCE (page 52)</p>

7 – Pour une information complète sur ces réseaux, se reporter à la publication du réseau Ecole et Nature : Guide pratique d'éducation à l'environnement - Monter son projet, Chronique Sociale, 2001.

L'appartenance d'un réseau à l'une ou l'autre de ces catégories s'effectue en fonction de l'entrée privilégiée du réseau dans le domaine de l'éducation à l'environnement, du dénominateur commun à tous les membres. Mais un réseau thématique, par exemple, a évidemment une dimension territoriale et inversement.

Les réseaux territoriaux

Réseaux départementaux

Il existe début 2002 dix-neuf réseaux départementaux et ce nombre est en augmentation constante.

Ils mettent en relation, à l'échelle départementale, une grande diversité d'acteurs réunis par la volonté commune de mieux faire connaître et valoriser leur territoire. Ces réseaux jouent à plein la carte de la proximité, qui leur permet de recenser de manière quasi exhaustive toutes les personnes et structures liées à l'éducation à l'environnement sur un territoire donné. Les réseaux départementaux d'éducation à l'environnement sont de vrais réseaux généralistes : il n'est pas nécessaire d'être un professionnel de l'éducation à l'environnement pour y adhérer ou s'en sentir acteur. Leur force tient moins à leur niveau d'expertise qu'à leur capacité de mobiliser un grand nombre d'acteurs qui agissent en cohérence les uns avec les autres. Les réseaux départementaux d'éducation à l'environnement organisent de nombreuses rencontres entre membres (journées thématiques, formation) et sont les partenaires privilégiés des collectivités locales et territoriales.

“ **E**xemple d'action menée par un réseau départemental d'éducation à l'environnement :

En mars 2000, 75 personnes se sont retrouvées à Embrun (Hautes-Alpes) pour une journée placée sous le signe de l'eau. Elle était organisée par le Réseau Education Environnement 05 & Ecrins et ADELHA - Ligue de l'Enseignement dans le cadre d'une vaste opération départementale sur le thème de l'eau.

Les objectifs de cette journée étaient de mettre en réseau les acteurs de la pédagogie de l'eau, de leur donner les outils et les contacts pour développer leurs projets.

Ont participé à cette journée : des chargés de mission des collectivités territoriales, des représentants des offices du tourisme, de l'EDF, du Parc national des Ecrins, des animateurs nature, des accompagnateurs en montagne... Tous acteurs directement concernés par la pédagogie de l'eau.

D'après un article de L'Arantèle n° 16, printemps 2000, revue d'éducation à l'environnement du REE 05 & Ecrin

Les réseaux régionaux

Les dix-neuf réseaux sont pour la plupart regroupés sous l'appellation GRAINE : Groupe régional d'animation et d'initiation à la nature et à l'environnement. Ils correspondent aux régions administratives. Ils regroupent des représentants de structures de différentes natures (principalement des associations, mais aussi des collectivités locales) et des individus ne représentant qu'eux-mêmes, essentiellement des professionnels de l'éducation à l'environnement, des enseignants mais aussi des personnes qui manifestent un intérêt personnel dans ce domaine. Les réseaux régionaux sont les partenaires privilégiés des collectivités locales

et territoriales et des services décentralisés de l'Etat. Ils montent des opérations d'information et de sensibilisation du grand public, et mettent en place des formations aux métiers de l'éducation à l'environnement. La plupart d'entre eux organisent des rencontres régionales.

“ **E**xemple d'action menée par les réseaux régionaux d'éducation à l'environnement :

Depuis avril 2000 et jusqu'en août 2001, trois GRAINE (Aquitaine, Provence-Alpes-Côtes d'Azur, Ile-de-France) mettent en place un dispositif expérimental pour favoriser la réalisation de projets pédagogiques cycle de la matière avec des enfants de 8 à 12 ans, pendant le temps scolaire et le temps de loisirs. Dans chaque région, l'opération est menée conjointement par le GRAINE, l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) et Eco-Emballages. Des partenariats pédagogiques, techniques et financiers complètent le dispositif. En Aquitaine par exemple, les partenaires du GRAINE sont les services décentralisés de l'Etat, le Rectorat académique, les Conseils généraux, le Parc Régional des Landes de Gascogne, des collectivités locales.

D'après un article de la Lettre d'information
du GRAINE Aquitaine n° 16, avril 2000

Le réseau national Ecole et Nature

Le réseau national Ecole et Nature représente une structure indépendante qui a directement pour objet statutaire le développement de l'éducation à l'environnement en France. Il a une approche résolument territoriale : dans la mesure où il privilégie le regroupement des réseaux territoriaux de plus petite échelle : la majorité des réseaux départementaux et régionaux d'éducation à l'environnement adhère à cette structure.

Né en 1983 à l'initiative d'enseignants et d'animateurs, le réseau national Ecole et Nature est soutenu depuis 1990 par une structure associative (réseau Ecole et Nature). 400 personnes physiques et 250 personnes morales adhèrent à cette association, mais le nombre effectif de membres du réseau (qui ne sont pas nécessairement adhérents à l'association) est estimé à plusieurs milliers de personnes. La taille du territoire couvert et le nombre de membres ont conduit le réseau Ecole et Nature à mener un important travail de structuration et de coordination, en privilégiant toujours le fonctionnement en réseau plutôt qu'une organisation de type fédératif. L'ensemble des projets et actions du réseau est planifié et mené par les adhérents et les membres avec l'aide technique d'une équipe de quinze salariés. La communication entre membres est assurée par des publications et des listes de diffusion sur internet d'une part, par des rencontres nationales d'autre part.

Les réseaux adhérents d'Ecole et Nature sont reliés entre eux par un dispositif d'inter-réseaux actuellement en cours de structuration, qui garantira à terme une mutualisation accrue des ressources (création de fonds communs de fonctionnement, mise à disposition de personnes ressources, création d'une banque de données...) et une meilleure participation des réseaux départementaux et régionaux aux prises de décisions s'effectuant au niveau national.

Le présent ouvrage peut être considéré comme un produit du dispositif d'inter-réseaux, tout comme les sessions de coformation des animateurs de réseaux organisées chaque année depuis 1998. Le document comme la formation témoignent de la volonté des réseaux territoriaux de diffuser leur expérience d'animation de réseau au-delà du seul public des réseaux d'éducation à l'environnement.

“ **E**xemple d'action menée par le réseau national Ecole et Nature :
formation Créer un site web d'éducation à l'environnement.

Cette formation a été mise en place en 1998 par le réseau Ecole et Nature et le Centre d'Expérimentation Pédagogique de Florac (Lozère). Il y a deux à trois sessions de formation par an, dont chacune regroupe une douzaine de participants. Initialement destinée aux membres des réseaux d'éducation à l'environnement, elle intéresse un nombre croissant de personnes extérieures à ces réseaux, qui recherche une formation adaptée au fonctionnement en réseau : comment gérer un site internet à plusieurs, comment travailler sur le contenu plus que sur la forme du site... En trois ans, plus de 35 sites web ont été créés à l'issue de la formation.

D'après un article de Marc Lemonnier paru dans
le Bulletin des adhérents du réseau national Ecole et Nature, n°00,
juin 2000

Le réseau Ecole et Nature assure un rôle de représentation nationale de l'éducation à l'environnement auprès des instances politiques. Ce rôle est légitimé par la taille du réseau et par la qualité et la large diffusion des outils produits en son sein, au travers de différentes commissions.

En conséquence, le réseau Ecole et Nature reçoit une quantité croissante de commandes publiques (réalisation de guides, d'annuaires, d'outils pédagogiques...) et ses représentants participent aux principales instances nationales de réflexion sur le développement durable et la vie associative en général (Collectif Rio +10 préparant Johannesburg en septembre 2002 le sommet mondial du développement durable, le Conseil national de la vie associative, l'implication dans le réseau francophone d'éducation relative à l'environnement Planet'ERE).

Les réseaux internes aux structures

Nombre de structures travaillant dans les domaines de la protection de la nature, de l'environnement ou de l'éducation disposent de leurs propres réseaux d'éducation à l'environnement. Ces réseaux internes qui regroupent les spécialistes de la discipline au sein de structures plus vastes (France Nature Environnement, Parcs Naturels Régionaux, Ligue de l'Enseignement...) assurent la promotion de l'éducation à l'environnement, facilitent l'élaboration d'actions communes et la diffusion de l'information.

Ainsi le Réseau éducation à l'environnement (REE) du ministère de l'Agriculture existe depuis 1996. Il vise à améliorer l'efficacité des échanges entre praticiens engagés dans les programmes pluridisciplinaires de l'enseignement agricole qui font une large part à l'écologie et à l'environnement. Ce réseau est encore marqué par l'organisation de l'administration publique et fonctionne de manière assez hiérarchique (animation par des établissements publics qui diffusent l'information auprès de correspondants locaux, qui eux-mêmes la transmettent aux établissements...). Mais des initiatives d'échanges horizontaux (collaborations inter-établissements) commencent à voir le jour dans les régions.

Les réseaux thématiques

Ces réseaux permettent à des personnes intéressées par un thème particulier d'échanger entre elles et parfois de mener des actions communes. Leurs membres appartiennent souvent à d'autres réseaux, territoriaux ou internes. Ce sont des réseaux spécialisés, ce qui ne veut pas dire qu'on n'y trouve que des *spécialistes* des thématiques choisies. Ces réseaux sont parfois institutionnalisés, mais la majorité d'entre eux restent informels. Ils se font et se défont en fonction des projets en cours.

Parmi les plus anciens de ces réseaux, Citéphile, un réseau national pour l'éducation à l'environnement urbain. Créé récemment, ECORCE (Echanges pour la cohérence et la réflexion dans les centres d'éducation à l'environnement) est un réseau de personnes mettant en œuvre les principes du développement durable en matière d'énergie, d'alimentation, de gestion des déchets, de matériaux de construction.

Représentativité des réseaux d'éducation à l'environnement

Les réseaux d'éducation à l'environnement ont un véritable défi à relever. A quelque échelle que ce soit cette forme de structuration sociale doit leur permettre d'être plus lisibles et visibles vis-à-vis des institutions, des partenaires et des publics. L'organisation en réseau des acteurs de l'éducation à l'environnement doit les amener à être des interlocuteurs qualifiés sur les problématiques variées qui les concernent : éducation et environnement.

On constate depuis quelques années un réel effort de structuration entre les réseaux qui s'avèrent capables, lorsque l'enjeu est important de se mobiliser au sein de collectifs.

Ainsi, à partir de 1997 s'est constitué le Collectif français pour l'éducation à l'environnement (CFEE). Il regroupe en 2002 cinquante-huit organismes (associations représentatives, institutions publiques, syndicats) agissant dans les domaines de l'éducation et de l'environnement. Il poursuit des objectifs opérationnels : organisation des premières Assises nationales de l'éducation à l'environnement à Lille en février 2000, qui ont donné lieu à l'écriture d'un Plan national d'action pour le développement de l'éducation à l'environnement en France ; organisation du forum international francophone Planet'ERE II qui s'est tenu dans onze régions et au siège de l'Unesco à Paris en novembre 2001. Le CFEE participe à la création du réseau international francophone de l'éducation à l'environnement. Le réseau Ecole et Nature est très investi dans le CFEE, et en assure le soutien logistique et administratif en attendant une très probable institutionnalisation.





Fonctionner en réseau : plus facile à dire **qu'à faire !**

La structuration des réseaux territoriaux d'éducation à l'environnement en association n'enlève rien à *l'aprosité* et à la richesse du fonctionnement en réseau. Elle entraîne le plus souvent une participation accrue. La mise en place d'un animateur de réseau accompagne généralement ce processus.

Le réseau Ecole et Nature et les réseaux territoriaux adhérents ou se reconnaissant dans les valeurs qu'il porte, expérimentent depuis leur création, des modes de fonctionnement originaux. Ils n'hésitent pas à bousculer les habitudes, à mettre en place de nouveaux espaces de coopération, afin d'assurer la participation optimale de leurs membres aux projets et échanges qui sont menés.

Mais, dans ces réseaux comme dans d'autres, rien n'est facile et tout le monde n'avance pas au même rythme sur cette voie non balisée. Aussi est-il intéressant d'examiner quelques-uns des problèmes rencontrés par les réseaux dans leur fonctionnement interne, et les solutions qu'ils y ont apporté.

La distinction entre réseau et structure support

La quasi-totalité des réseaux territoriaux d'éducation à l'environnement sont constitués en associations régies par la loi de 1901. Dans le cas précis du réseau Ecole et Nature, il y eut d'abord la constitution d'un réseau en 1987, puis d'une association en 1990. Mais pour certains réseaux régionaux et départementaux les deux entités sont nées simultanément, les réseaux étaient créés conjointement à leur structure support.

Si tout membre de réseau, adhérent ou non, a la possibilité de participer aux échanges et à l'entreprise de mutualisation des ressources*, il n'en est pas de même lorsqu'il s'agit d'intégrer les instances décisionnelles de l'association ou de répondre à un appel d'offre donnant lieu à un travail rémunéré. En effet, généralement, seuls les adhérents bénéficient de ces prérogatives. S'y ajoute l'information plus régulière et plus fréquente par le biais de publications, l'inscription sur des listes de diffusion, la formation et les services à prix préférentiels... Ces avantages sont justifiés par l'engagement et la responsabilité qu'ils assument.

Le membre non adhérent d'un réseau constitué en association est soumis de fait aux instances décisionnelles de l'association (bureau, conseil d'administration) : ainsi doit-il faire entériner par ces instances ses propositions de nouveaux projets, d'utilisation du sigle ou du nom du réseau à l'extérieur... Ne participant ni au bureau ni au conseil d'administration de l'association, le membre non adhérent a parfois le sentiment que les décisions lui échappent, qu'il a des difficultés à se faire entendre. Son adhésion est la solution la plus simple et la plus courante.

Mais, pour contourner cet inconvénient, des structures ont mis en place de nouveaux modes d'organisation qui permettent de prendre en compte les non adhérents dans les processus décisionnels. L'association du réseau Ecole et Nature a des commissions thématiques qui réalisent les projets, relayant ainsi le conseil d'administration.

La tentation de la hiérarchisation

L'absence de hiérarchie est sans doute une utopie. Peut-être faut-il nuancer en parlant d'une absence de prépondérance entre les membres. Mais comme les

autres, certains réseaux d'éducation à l'environnement ont tendance à reproduire les fonctionnements bien connus et peu participatifs des structures hiérarchisées. Plus le réseau se confond avec sa structure support, plus ce défaut est patent. Les permanents et administrateurs de l'association support du réseau ne sont pas seuls en cause ; nombre de membres, eux-mêmes appartenant à des structures parfois fortement hiérarchisées, appliquent au réseau les règles de leur organisation.

En conséquence, certains réseaux (méritent-ils cette appellation ?) fonctionnent de manière très hiérarchisée et les membres représentants de grosses organisations y ont plus de poids que les membres individuels.

Evidemment ceux qui cherchent, dans et à l'extérieur du réseau, à inventer de nouvelles formes de collaboration, rencontrent davantage de difficultés :

“ Les réseaux fonctionnent de manière trop hiérarchisée, reflétant en cela l'organisation des structures membres. Lorsqu'on fonctionne autrement (en s'efforçant de mettre en place une réelle démocratie), on se sent très isolé dans le réseau, on est regardé comme des bêtes curieuses. Et c'est un état de fait très difficile à modifier.”

Membre d'un réseau régional

Par ailleurs, les représentants des structures les plus fortes risquent de *phagocyter* les instances décisionnelles de l'association soutenant le réseau, renforçant sa structuration hiérarchique et peu démocratique :

“ Il y a une disparité d'influence, dans les instances décisionnelles, entre les personnes/structures reconnues, anciennes, et les nouveaux, les jeunes.”

Membre d'un réseau régional

Un membre de longue date qui a *fait ses preuves*, est légitimement plus écouté qu'un autre, même dans un réseau. En revanche, la taille de la structure dont il se réclame ou qu'il représente, ne peut donner la mesure de l'importance qui lui est accordé au sein du réseau. Il s'agit d'un choix de base dans le fonctionnement de la structure support du réseau.

Sur ces deux aspects, la solution apportée est la même : c'est la mise en œuvre réelle de la démocratie participative, où un homme, une femme est égal à une voix. Concrètement, la démocratie participative se concrétise par des techniques de fonctionnement et d'animation de groupe.

Dans tous les cas, l'opposition réseau/association reste inopportune. L'un enrichit l'autre, stabilise et assoit un mode de fonctionnement. L'essentiel est d'arriver à un bon projet élaboré et mis en œuvre collectivement pour l'enrichissement de tous.

L'animateur, à l'interface du réseau et de l'association

Les exigences d'animation du réseau croissent à mesure que ce dernier grossit et se complexifie. D'où la tendance massive aujourd'hui dans les réseaux d'éducation à l'environnement de confier ces tâches à un salarié : l'animateur de réseau.

Les liens qui unissent l'animateur de réseau à l'association sont très formalisés : salaire, contrat de travail, cahier des charges, modalités de participation aux instances décisionnelles... A l'inverse, les liens qui l'unissent aux membres du réseau sont plus *virtuels*, à inventer dans la pratique quotidienne. Or, dans les pratiques, le formel a souvent plus de poids que l'informel, le concret et le quotidien du travail l'emportent sur les tâches qui doivent se mener sur le long terme, en collaboration avec des personnes qui ne sont pas physiquement présentes (les membres d'un réseau sont souvent éloignés du bureau de l'association). Dans la majorité des réseaux d'éducation à l'environnement, l'animateur de réseau a été identifié et embauché par les membres des instances décisionnelles de l'association support, parfois sans que les membres du réseau aient été préalablement consultés sur son cahier des charges, ses compétences, etc. Certains membres de réseaux s'en plaignent et souhaitent modifier cet état de fait :

“ *C'est aux membres des réseaux de former les animateurs et même les administrateurs de l'association, pour qu'ils s'adaptent à nos demandes.* ”

Membre d'un réseau régional

En conséquence, l'animateur de réseau s'inscrit prioritairement dans la structure organisée de l'association qui l'emploie, même si sa fonction devrait l'amener à explorer de nouvelles voies d'organisation sociale et du travail. Il semble clair, à l'heure actuelle que ces *laboratoires d'expérimentation sociale* n'ont qu'une influence minime sur l'organisation du travail dans les associations qui les soutiennent. Ce jugement est toutefois à nuancer, dans la mesure où l'on voit certains salariés d'associations supports de réseaux faire le nécessaire pour ne pas céder à la tentation de la formalisation. Ces salariés favorisent par exemple la création d'instances décisionnelles ouvertes aux non adhérents, ou bien l'expérimentation de techniques d'animation de groupe en démocratie participative.



L'émergence de nouvelles stratégies

Quelques exemples de pratiques pour favoriser le fonctionnement en réseau :

Elaborer collectivement une charte.

Se doter de règles communes.

Préciser le rôle de chacun en particulier celui des instances, de l'animateur de réseau.

Poursuivre des objectifs communs.

Dans de nombreux réseaux d'éducation à l'environnement, le recul de quelques années d'activités a permis de pointer les problèmes cités plus haut et d'en chercher les solutions. Plusieurs stratégies doivent être appliquées conjointement.

Elaborer une charte

La charte* regroupe l'ensemble des valeurs et principes fondamentaux d'une organisation, officielle ou non. Y sont généralement repris la philosophie, les finalités, les objectifs et parfois les principes de fonctionnement de l'organisation. Dans le cadre d'un réseau, l'élaboration d'une charte doit bien entendu être une entreprise collective, à laquelle sera associé le plus grand nombre possible de membres (et pas seulement d'adhérents).

Le plus important dans une charte, ce n'est pas le document final, dépassé dès qu'il paraît puisque les idées continuent de se modifier, de se préciser. De plus, le simple fait d'écrire collectivement a nécessité d'écarter les idées les plus extrêmes pour que tous s'y retrouvent et approuvent le document final. L'essentiel réside dans la démarche d'élaboration. Elle est basée sur des aller/retour entre une collecte large auprès des membres, l'écriture d'une synthèse et à nouveaux une collecte à partir de cette base. Plusieurs aller/retour assurent une plus grande richesse. Bien menée, cette démarche peut à elle seule faire progresser significativement l'ensemble des membres du réseau dans leur réflexion, leurs pratiques individuelles et collectives, selon le principe du tout supérieur à la somme des parties. C'est un fort moment d'appropriation de la chose collective de l'ordre de la *res publica*.

Certains réseaux régionaux et départementaux d'éducation à l'environnement se sont inspirés de la charte du réseau Ecole et Nature pour rédiger la leur. En tout état de cause, qu'il y ait modèle ou non, la charte d'un réseau doit clarifier un certain nombre de points :

- L'objet du regroupement et de la mise en réseau, défini de façon précise, les valeurs qui y sont attachées.
- Ce qu'on entend par *réseau*, les objectifs et finalités qu'on attribue à cette organisation.
- Les missions et projets du réseau.
- Les principes généraux de relation entre membres (prises de décision, entrée/sortie dans le réseau, gestion des conflits...).

Pour l'ensemble des points, il faut veiller à la précision des formulations, et ne pas se contenter de principes généraux emportant l'adhésion de tous sans discussion. L'élaboration d'une charte doit donner lieu aux débats, basés sur l'observation du fonctionnement concret de l'organisation existante, afin d'en pointer les aspects positifs et négatifs.

Fixer et intégrer des règles de fonctionnement

Des principes posés dans la charte doivent découler quelques règles de fonctionnement que tout membre, adhérent ou administrateur de la structure support doit intégrer et il est bon de les rappeler périodiquement :

- Adopter une attitude favorisant l'échange et la mutualisation* : toujours se demander ce que chacun peut offrir au réseau, et pas seulement ce qu'il peut prendre ; livrer toutes les informations ; ne pas se mettre en concurrence avec les autres membres.
- Appliquer le principe d'égalité entre les membres : insister sur la participation individuelle au réseau. Un membre, même émanant d'une structure forte, ne représente que lui-même. Personne ne doit utiliser le poids (politique, financier, en notoriété...) de la structure à laquelle il appartient pour renforcer sa position au sein du réseau.
- Adopter un fonctionnement se rapprochant de la démocratie participative* : dans les modalités de vote au sein des instances décisionnelles en particulier. Organiser régulièrement des concertations horizontales* dans le réseau sur les projets, le fonctionnement... Veiller à un bon équilibre entre les projets des adhérents et les projets des instances décisionnelles ou des commandes* extérieures.

“ *Un exemple de projet émanant de l'extérieur approprié par les membres du réseau Ecole et Nature : Rouletaboule dans le cadre de Gestes au quotidien.*

Le projet Rouletaboule (programme pédagogique sur les déchets ménagers) est le plus gros projet jamais porté par le réseau à ce jour. Issu d'un appel à projet de la Fondation de France, porté par un petit nombre de personnes très impliquées dans le réseau (en accord avec les instances décisionnelles), il a mis deux ans avant de s'ancrer véritablement dans l'ensemble du réseau. Mais il correspondait à un tel besoin social que tous les membres ont finalement admis l'intérêt qu'il y avait à le mettre en œuvre.

Aujourd'hui, ce programme fait la fierté de l'ensemble des membres du réseau qui s'y reconnaissent pleinement et participent tous à le développer encore. On peut donc dire que la ténacité d'un petit nombre de personnes à imposer un projet s'est révélés formidablement constructive pour l'éducation à l'environnement, mais aussi pour le réseau et sa dynamique interne.

Membre du comité de pilotage Gestes au quotidien

Mettre en place des instances maîtrisées par les membres du réseau

Le nombre de places au conseil d'administration et au bureau de l'association support du réseau étant limité, et tous les membres ne souhaitant pas s'y investir, il importe de mettre en place des instances accessibles à l'ensemble des membres, qu'ils soient adhérents ou non à l'association. En dehors des moments d'expression lors des assemblées générales et des conseils d'administration d'une part, de la création d'instances décisionnelles telles que les comités de pilotage d'autre part, la mise en place de commissions thématiques ouvertes à tous les membres du réseau peut s'avérer extrêmement fructueuse, tant au niveau de la dynamique de participation qu'à celui de la production du réseau.

Le réseau Ecole et Nature dispose d'une bonne expérience de la constitution de commissions de ce genre, dont la naissance n'est pas décidée par une instance décisionnelle quelconque, mais bien par les membres eux-mêmes : un groupe informel se crée sur un thème qui intéresse plusieurs personnes, et commence à réfléchir et à travailler. Ce groupe appelle d'autres membres à le rejoindre par le biais des listes de diffusion, le bulletin du réseau, etc. Il finit par être reconnu des instances décisionnelles. Elles sont alors prêtes à passer du temps sur ses projets, pour voir comment ceux-ci peuvent être développés. C'est un processus curieux mais intéressant : il revient à affirmer qu'un groupe devient légitime dans son existence par le seul fait qu'il a trouvé en lui l'énergie et la motivation pour perdurer suffisamment longtemps et avancer... On est là au cœur des processus de démocratie participative, avec l'application du principe *c'est celui qui dit qui fait*.

Cette démarche de maturation du groupe n'est cependant pas exempte d'embûches. En voici deux exemples :

- Si le groupe, dans sa phase de maturation, s'avise par exemple de publier des documents vers l'extérieur du réseau. Ces documents doivent-ils porter le nom (et donc l'image) du réseau, ou porter la seule identité du groupe de travail ? En effet, les contenus n'ont pas encore été appropriés par l'ensemble du réseau. La question de validation de l'information reste difficile à négocier.
- Lorsqu'un groupe devient légitime au sein du réseau, il attend une mise à sa disposition de moyens, y compris financiers, pour travailler : diffuser des publications, organiser des moments de travail, etc. Pourtant, il n'est pas encore (et ne le sera peut-être jamais) à même de réaliser un produit "diffusable". Le fait que certains groupes ne soient pas rentables financièrement n'est bien sûr pas un problème en soi (produire de bonnes idées ne rapporte pas nécessairement de l'argent, du moins pas dans un premier temps, et cette production est pourtant indispensable dans un réseau comme ailleurs). Le problème se pose si le phénomène se répète, et qu'un grand nombre de groupes demandent des moyens financiers au réseau. Les instances décisionnelles

doivent forcément intervenir et identifier les projets les plus matures, même si les groupes non retenus ressentent cette décision comme une sanction. Démotivation, éclatement du groupe, abandon du projet... peuvent en être les conséquences directes.

La solution est probablement à rechercher en amont, en aidant les groupes en cours de constitution à bien négocier cette phase de maturation. Au réseau Ecole et Nature, il existe un secteur *vivier* dont le rôle est précisément d'accompagner un nouveau groupe dans son évolution vers un fonctionnement à la fois efficace, riche, autonome mais connecté avec le reste, etc. et (au moins partiellement) indépendant financièrement.

8 – *Si tant est que l'animateur soit salarié ; certains réseaux n'ont en effet pas la possibilité de financer un poste d'animateur en tant que tel. Les tâches d'animation du réseau sont alors réparties entre les membres les plus impliqués et disponibles d'une part, le permanent de l'association support (quand elle existe) d'autre part. D'une manière générale, il est encore rare qu'un réseau d'éducation à l'environnement dispose des capacités financières suffisantes pour ouvrir un poste d'animateur à temps plein ; soit l'animateur est employé à temps partiel, soit il effectue d'autres tâches au sein de l'association support en plus de ses tâches d'animation. Mais tous les réseaux reconnaissent l'avantage de disposer d'un animateur salarié, plus disponible que les membres bénévoles.*

Clarifier le rôle de l'animateur de réseau

Dans la logique de l'organisation en réseau, où tout membre participe aux principales orientations, la définition des tâches de l'animateur de réseau revient aux membres. Ils dressent la liste de leurs attentes, en conformité avec la charte et la culture du réseau. Ces éléments serviront alors de base à l'élaboration d'un cahier des charges soumis et entériné par les instances décisionnelles de la structure dont dépendra administrativement et financièrement l'animateur⁸. Les membres doivent pouvoir être consultés régulièrement pour évaluer l'adéquation entre les missions assignées à l'animateur et les tâches effectivement accomplies, modifier le cahier des charges si nécessaire, effectuer une nouvelle répartition des tâches entre membres, animateur et autres salariés de l'association support, etc. Le chapitre 3 éclaire davantage sur le rôle de l'animateur de réseau.

De nouveaux modes de fonctionnement

Tous ces éléments concourent à créer un nouveau type de gouvernance propre au réseau pouvant être différent, voire complémentaire de celui qui a cours dans les structures associatives :

- Principe de pluralité : animation collégiale, tous lieux, tous les sujets sont pertinents, les décisions sont partagées.
- Charte : son élaboration est collective et évolutive.
- Système participatif : tous les membres participent directement aux prises de décision.
- Assemblée générale permanente : au travers d'un forum ou d'une liste de diffusion internet, chacun à tout moment fait des propositions.
- Mise en regard des différents argumentaires des membres, possibilité de mener simultanément de multiples projets au travers de commissions, dans le seul respect des valeurs énoncées dans la charte.

Le réseau reste un outil exploratoire, une tête chercheuse qui permet par sa dynamique naturelle (les membres sont là parce qu'ils

ont quelque chose à se dire ou à construire ensemble) de prospecter librement (ce qui n'empêche pas la méthode) dans des domaines de compétences ou d'organisation à développer. Le réseau n'est pas une fin en soi, c'est un outil. Le statut associatif intervient pour structurer le réseau et ses multiples actions. C'est un cadre parfois contraignant mais également un outil très dynamique. Réseau et association ne s'opposent pas, ils se complètent. L'enjeu, pour les réseaux d'éducation à l'environnement doublés d'une structure associative, est de parvenir à concilier les deux types de fonctionnement. Il lui faut introduire progressivement dans le fonctionnement de type associatif des éléments propres au fonctionnement en réseau et réciproquement.

Gérer la dynamique du réseau

Les réseaux d'éducation à l'environnement connaissent une croissance rapide, pour trois raisons au moins :

- Les problématiques environnementales et sociales sont de plus en plus préoccupantes pour la population qui se mobilise et leur champ de préoccupation est très vaste.
- Ce sont des réseaux généralistes, ouverts à tous ceux qui s'intéressent à l'éducation à l'environnement ; ils ne fixent pas de critères de sélection des membres.
- L'éducation à l'environnement a acquis de la crédibilité face aux pouvoirs publics, qui ont fourni aux réseaux spécialisés quelques moyens d'améliorer leur activité, et d'accroître leur visibilité, amenant par là de nouveaux membres.

Pour gérer leur croissance, les réseaux d'éducation à l'environnement adoptent majoritairement le principe de la répartition des tâches. Répartition qui doit être contrôlée, pour ne pas aboutir à une fragmentation entraînant une perte de cohérence.

Cette répartition se manifeste de deux façons :

- Par la création, le soutien ou la dynamisation à l'intérieur du réseau, *dans des réseaux*, formalisés ou non : des commissions, des groupes thématiques, des groupes d'affinités entre membres voient le jour et génèrent des ressources.
- Par la création, le soutien ou la dynamisation de réseaux plus petits, distincts du réseau d'origine ; par exemple, l'aide au développement de réseaux départementaux sur un territoire régional. Mais il ne faut pas oublier la libre initiative des acteurs locaux qui peuvent se mobiliser.

Dans les deux cas, cette répartition doit s'effectuer dans le respect des principes et valeurs posés par le réseau matrice. Elle peut aboutir malgré tout à un problème de lisibilité pour l'extérieur.

Se fixer des objectifs

De nombreux réseaux d'éducation à l'environnement se fixent des objectifs opérationnels : produire un outil, monter une opération de grande envergure... Certains réseaux se créent même autour de ces objectifs.

Atteindre ces buts demande un important investissement de la part des volontaires, qui vivent là des moments intenses et créent des liens forts entre eux. Mais quand l'objectif est atteint, que se passe-t-il ?

Le réseau, qui a en quelques sortes perdu sa raison d'être, risque de disparaître. S'il est une partie d'un réseau plus large, s'il ne regroupe qu'un nombre restreint de personnes : ces personnes retrouveront probablement dans le grand réseau d'autres motifs d'investissement ; les nouveaux projets auxquels elles s'attacheront, bénéficieront directement de leur expérience antérieure. Mais s'il s'agit d'un réseau indépendant, dont tous les membres ont été mobilisés par le projet, existe le risque d'une brutale perte d'énergie et de sens, entraînant la mort du réseau. Comment éviter ce risque ?

- En traitant la question en amont des projets à mener. Si les membres d'un réseau souhaitent s'investir de façon durable, ils doivent se définir des objectifs à court, moyen et long terme.
- En identifiant de nouvelles possibilités d'action collective en cours de réalisation des projets principaux, grâce aux liens qui ne manqueront pas de se créer entre les membres, et à la mise en place d'un système de veille pour connaître les opportunités d'action venant de l'extérieur du réseau.
- En créant, à l'issue d'un projet, des occasions conviviales de rencontre, qui permettront de maintenir les liens entre les membres du groupe avant qu'ils ne s'investissent sur une autre action.

Quoi qu'il en soit, un réseau qui a atteint ses objectifs prioritaires subira probablement des modifications : certains membres vont partir, d'autres vont arriver... D'où l'importance de ne pas avoir une vision figée du réseau auquel on appartient, de rester dans une démarche évolutive, nourrie par l'ensemble des membres et non seulement par quelques-uns.

Cependant il faut distinguer les réseaux d'acteurs dont la finalité est de développer un projet et de le réaliser et ceux dont la finalité est plus *déologique* et donc permanente. Dans le premier cas il semble normal que le réseau puisse se dissoudre à l'issue de l'action. C'est d'ailleurs pour cette raison que l'organisation en réseau a tant de succès aujourd'hui, alors que les associations peinent à recruter : les personnes se mobilisent fortement le temps d'un projet, puis se séparent lorsque le but (nécessairement partiel et concret) est atteint. Dans le second cas les valeurs défendues étant permanentes, le champs d'action étant plus vaste, le réseau rebondit d'un projet à l'autre, en faisant évoluer sa vision des problématiques. Le réseau devient plus complexe et passionnant, et chacun s'y engage et se responsabilise davantage...

“ La dynamique de réseau : exemple du dispositif "Gestes au quotidien" (GAQ)

Le dispositif GAQ est né d'une initiative de la Fondation de France qui, en 1993, a lancé un appel à projets pour la conception d'outils pédagogiques visant à modifier les comportements face à la gestion des déchets et de l'eau.

Le réseau Ecole et Nature a répondu à cet appel à projet et a été retenu. Il s'agissait pour cette structure de la première expérience menée en réseau à si grande échelle. Parmi les membres du réseau intéressés, les représentants de huit structures ayant déjà une expérience pédagogique sur le thème des déchets ont constitué un groupe de pilotage en adoptant une démarche de pédagogie de projet qui les a amenés jusqu'à la réalisation de Rouletaboule (sur le thème des déchets) en 1995. Un autre groupe a donné naissance à Ricochets (sur le thème de l'eau) en 1997.

Les deux programmes sont conçus de la même manière. Chacun comprend une malle pédagogique (jeux, fiches d'activités, classeurs méthodologiques) et un dispositif de formation des usagers (enseignants, animateurs, représentants des collectivités locales).

Ces deux outils sont largement diffusés dans l'ensemble de la France et même à l'étranger, et le réseau GAQ poursuit de nombreuses activités.

Certains facteurs ont permis à ce réseau de perdurer au-delà de l'atteinte de ses premiers objectifs.

- Une solide démarche de partenariat, basée sur la confiance mutuelle entre les membres du réseau et leurs partenaires financiers. Cette mise en place de partenariats (avec les entreprises en particulier) n'avait rien d'évident pour un réseau de "militants" tel qu'Ecole et Nature. Elle a donné lieu à de nombreuses discussions internes et a été grandement facilitée par l'implication prolongée de quelques représentants du partenaire d'origine, la Fondation de France.

- Une démarche pédagogique de longue haleine, ne s'arrêtent pas à la réalisation des produits les plus visibles, les malles pédagogiques. L'originalité du concept adopté tient précisément à sa globalité, les outils étant accompagnés d'un dispositif de formation des utilisateurs, qui nécessite un accompagnement sur le long terme (forma-

tion de formateurs, mise en place d'un réseau national de formateurs, identification de nouveaux publics à former et de nouveaux lieux d'expérimentation...). Les malles pédagogiques elles-mêmes sont constamment enrichies et améliorées, grâce au contact permanent des membres du réseau GAQ avec les utilisateurs.

- Les acteurs du réseau GAQ sont motivés non seulement par la création de nouveaux outils mais aussi par leur diffusion et leur utilisation. Ces personnes ont capitalisé une importante expérience dans la mesure où elles sont présentes depuis longtemps dans le dispositif, parfois depuis sa naissance.

- Une définition claire des tâches à accomplir a abouti à une convention signée entre le réseau Ecole et Nature et les membres du réseau GAQ. Les retombées financières n'ont donc pas bénéficié à la seule structure nationale, mais aussi aux membres du réseau dans les régions qui assurent la formation des acquéreurs sur leur territoire.

Les activités menées dans le cadre du dispositif GAQ ont largement contribué à la notoriété du réseau Ecole et Nature et l'ont consolidé financièrement. Elles ont considérablement enrichi son expérience du travail en réseau, ce qui lui a permis d'engager depuis, des projets d'ampleur comparable et donc d'accroître le volume d'activités d'éducation à l'environnement menées en France, et leur visibilité.

Membre du comité de pilotage Gestes au quotidien

”



animateur



animateur

Chapitre 3

L'animateur de réseau





Les **missions** de l'animateur de réseau

L'animateur de réseau accompagne les acteurs du réseau :

- Il relie les membres entre eux.
- Il active la mise en place de nouveaux projets.
- Il facilite leur réalisation.

Pourquoi un réseau a-t-il besoin d'un animateur ?

Lorsqu'un réseau naît et concerne un nombre restreint de personnes, son animation est naturellement prise en charge par ses membres, au gré de leurs envies et en fonction de leurs compétences. Certains apparaissent vite comme des leaders spontanés, mettent au service du réseau leurs qualités de meneurs d'hommes ou d'organiseurs. D'autres sont plus discrets mais bien présents, savent toujours comment rendre service, trouver le mot juste ou l'information demandée.

Au fil de leurs échanges et de leurs rencontres, les membres du réseau développent et améliorent leur mode de fonctionnement, dans une convivialité qui leur est précieuse.

Mais lorsque le réseau grandit, se structure et acquiert une force de représentation dans l'espace public, les bonnes volontés personnelles ne suffisent plus à le faire vivre. Nous avons vu plus haut qu'en grandissant, un réseau gagne en complexité et que de moins en moins de connexions potentielles entre les membres sont activées. Les acteurs se rendent compte de la richesse du réseau mais il devient difficile d'exploiter au mieux sa diversité. Cette richesse risque de se transformer en confusion au désavantage du réseau, en particulier si celui-ci s'engage dans des partenariats avec des structures externes.

Pour être crédible, un réseau doit être lisible par ceux qui n'en font pas partie. D'où le souhait et le besoin, dans certains réseaux, désirant gagner en efficacité et élargir leur champ d'action, de confier des tâches d'animation à une personne ou un groupe de personnes. Cette personne ou ce groupe de personnes deviennent *l'animateur* de ce réseau. Il est bien entendu que tous les membres d'un réseau et en particulier ceux qui sont dans les instances décisionnelles, sont appelés à être quotidiennement animateur du réseau. Quand on dit *l'animateur*, il s'agit de celui qui est rémunéré pour cela.

La demande d'animation vient bien de l'intérieur du réseau. L'animateur, en conséquence, se trouve au service des membres du réseau et du réseau, et non pas à sa tête. Il est nommé non pour faire à la place des membres ou pour leur dire ce qu'ils doivent faire. L'animateur est là pour accroître leurs possibilités. Il accompagne. Ce rôle de *compagnon* s'effectue dans le respect des autres et celui des valeurs et principes fondamentaux du réseau.

Les membres restent les principaux acteurs. L'animateur ne prend pas en charge toutes les tâches d'animation du réseau. Sa position privilégiée lui permet d'avoir une action essentielle dans la vie du réseau, en particulier sur la mise en ordre et l'optimisation des ressources qui y circulent.

Les trois missions de base d'un animateur de réseau

Pendant longtemps l'animation d'un réseau était assumée spontanément par les membres les plus actifs ou par les salariés des structures support des réseaux. Embauchés pour réaliser d'autres tâches (secrétariat, formations, comptabili-

té/direction...), ils se trouvaient amenés à assumer des fonctions d'animateur, pour conserver le dynamisme de leur réseau.

Un travail de structuration a été effectué par les réseaux territoriaux d'éducation à l'environnement lors des sessions annuelles de coformation des animateurs de réseaux. Il a permis de lister l'ensemble des tâches dévolues à l'animateur et de les répartir en trois missions principales : il relie les membres entre eux, il active la mise en place de nouveaux projets et il facilite leur réalisation.

Relier

Relier les membres entre eux

Une des motivations premières des acteurs de réseau est de nouer des liens. Mais plus le réseau grandit, plus il est difficile aux membres de se connaître et d'échanger. Livré à son fonctionnement naturel, un réseau risque de s'atomiser en une multitude de sous-réseaux composés de personnes qui se connaissent bien et ont de fréquentes occasions de se rencontrer ⁹ (sur le critère de l'âge, d'un lieu, d'un thème...). Ces sous-réseaux risquent à leur tour de se transformer en réseaux intégraux (voir p.29) et de se couper de l'extérieur. En se refermant sur eux-mêmes, ces sous-réseaux se privent et privent l'ensemble du *corps réseau* d'une multitude de possibles. L'animateur a un rôle capital à jouer : s'il ne peut empêcher la création de sous-réseaux d'affinités (ce qui n'est ni possible, ni souhaitable), il peut agir pour que les frontières de ces sous-réseaux restent poreuses et intègrent facilement de nouveaux membres. Il doit favoriser les possibilités de connexions entre ces différents sous-réseaux :

- En organisant la diffusion de l'information de manière égale à tous les membres du réseau. Cette tâche capitale mobilise une large part de son énergie et de son temps. Dans cette perspective, les listes de diffusion sur internet, consultables par l'ensemble des membres, s'avèrent être des outils précieux. Mais elles n'ont pas remplacé la lettre d'information, le bulletin de liaison périodique sur support papier qui gardent l'avantage d'avoir une durée de vie plus longue et favorisent l'archivage de l'information.
- En se positionnant comme personne-ressource : tout membre du réseau peut contacter l'animateur qui aiguille le demandeur vers les personnes les plus compétentes. L'animateur doit donc avoir une connaissance précise et régulièrement mise à jour des ressources du réseau.
- En provoquant des échanges entre les membres : en organisant des rencontres territoriales, en invitant l'ensemble des membres (et pas seulement les adhérents qui eux seuls voteront) à l'assemblée générale de l'association support du réseau. C'est un choix politique des décideurs du réseau. L'animateur peut également mettre en contact des membres aux préoccupations communes ou complémentaires.

9 – *Tendance naturelle qu'on observe chez les usagers des réseaux de télécommunications. Ces derniers relient en effet essentiellement des personnes qui se connaissent bien et vivent à proximité les uns des autres (voir p. 21-22, Rallet, 2000).*

En agissant de la sorte, l'animateur contribue à l'émergence d'une culture commune à tous les membres du réseau et favorise la mutualisation de ses ressources.

Relier le réseau à l'extérieur

Les frontières d'un réseau doivent être poreuses : elles doivent permettre l'entrée et la sortie des personnes. Pour cela, le réseau doit être repéré et reconnu de l'extérieur. L'animateur doit donc développer des moyens de communication.

- Production de documents de présentation générale du réseau (de type plaquette), diffusés dans des lieux clés et tenus à la disposition du public. Par ailleurs, les réseaux sont de plus en plus nombreux à disposer d'un site internet, qui leur assure une présentation détaillée et facilement *actualisable*. Dans la mesure où il détient un grand nombre d'informations sur le réseau, l'animateur participe à la gestion et à l'enrichissement du site. Dans la logique de la culture de réseau, il doit veiller à ne pas accaparer la fonction, à mettre en place la formation et les outils nécessaires pour que tous les membres puissent enrichir le contenu du site.
- Accueil et information personnalisés du public. L'animateur oriente les demandes très variées et parfois complexes vers les membres du réseau les plus aptes à y répondre.
- Représentation du réseau dans les instances multipartenariales mises en place par ses partenaires externes, de manière à en faire connaître les projets, les ressources, les positions et les méthodes.

L'information ainsi diffusée peut déboucher sur des contacts ponctuels et sur de véritables partenariats. Quelle qu'en soit l'issue, cette mission de relations externes est un élément clé pour favoriser la croissance et la promotion du réseau.

Activer

Un animateur de réseau remplit une fonction essentielle en favorisant la création de liens entre les membres. Cependant, pour permettre à tous les membres de profiter pleinement de leur mise en réseau, et au réseau tout entier de jouer à plein son rôle d'acteur sur la scène publique, l'animateur doit être à même de faire émerger et coïncider les offres et les demandes internes et externes. En ce sens, activer le réseau consiste avant tout à donner aux membres l'envie de mener des projets ensemble, que ce soit pour leur propre usage ou en réponse à une demande extérieure. Pour cela, l'animateur doit :

- Encourager les échanges entre membres, en particulier pour ceux qui sont éloignés les uns des autres, quelle que soit la nature de cet éloignement (géographique, socioprofessionnel, etc.). Il est important d'intégrer les nouveaux membres à la dynamique du réseau, en les invitant aux assemblées générales, aux rencontres territoriales..., en identifiant leurs compétences, leurs centres d'intérêt et leurs attentes, en les orientant vers des membres plus anciens, en leur expliquant le fonctionnement du réseau et ses objectifs majeurs.

- Mettre en évidence la complémentarité entre membres, exploiter au mieux leur diversité, de manière à ouvrir des perspectives d'action commune et à enrichir les points de vue de tous.
- Favoriser la mutualisation* des ressources matérielles et immatérielles, en encourageant les membres à diffuser leurs documents, leurs réflexions, au-delà de leur réseau d'affinités. L'ensemble du réseau s'en trouve enrichi et se créent des ensembles de ressources cohérents susceptibles d'être utilisés pour mener des projets en réseau.
- Diffuser auprès des membres les opportunités de projets externes : en identifiant un besoin auquel pourrait répondre le réseau, en diffusant les appels à projet, en favorisant les synergies avec d'autres réseaux sur un thème transversal pouvant donner lieu à des moments de réflexion en commun, voire à des projets montés en inter-réseaux. Ainsi, un rapprochement peut avoir lieu avec le monde de l'éducation ou le domaine social, si des membres appartiennent à ces différents réseaux. Ils servent alors de pont et les ressources complémentaires enrichissent chaque réseau.

Pour jouer pleinement son rôle d'activateur, l'animateur doit à la fois avoir une vision globale des ressources du réseau et être en état de veille permanente face à l'environnement du réseau. Idéalement, il doit se trouver à l'intersection de plusieurs réseaux, de manière à disposer de sources d'informations et d'éléments méthodologiques variés, qu'il réinjectera dans le réseau qu'il anime.

Cette attitude *d'activateur de réseau*, cette position de *pont* entre plusieurs réseaux témoignent d'une cohérence globale des façons d'être et de faire de l'animateur. Mais que les animateurs de réseaux débutants ne s'effraient pas : on ne naît pas animateur de réseau, on le devient ! Tout comme on ne décrète pas de l'extérieur la naissance d'un réseau, on ne décide pas, un beau jour, d'adopter systématiquement le *réflexe réseau* ; on l'acquiert peu à peu en côtoyant des personnes évoluant dans des sphères différentes mais unies par un centre d'intérêt commun (la musique, le sport...), en cultivant son *goût des autres* et en se familiarisant avec quelques outils facilitant l'échange et la mutualisation.

Faciliter

L'animateur est un facilitateur. Il est l'une des personnes qui permet au réseau de vivre et de produire avec dynamisme.

L'animateur facilite le cheminement des projets conduits par les membres. Ce rôle se poursuit jusqu'à la réalisation, en conformité avec les objectifs et les valeurs défendus par le réseau.

L'animateur intervient à trois moments clés de la vie d'un projet : la réflexion, la prise de décision, la mise en œuvre.

Faciliter la réflexion

L'animateur de réseau se positionnera différemment si le projet émane d'un

membre du réseau ou d'un partenaire externe. En effet, chaque type de projet apporte ses avantages : les projets d'adhérents participent immédiatement au renforcement de la dynamique interne du réseau, ils motivent, ils drainent souvent un fort capital de réflexion et de savoir-faire... Les commandes externes, en apportant un ancrage du réseau dans la réalité sociale (puisqu'il y a demande) renforcent sa légitimité, apportent du sens à l'action menée. Ces commandes restent cependant une exception. La subtilité de l'animateur de réseau dans ce schéma à double entrée sera évidemment de faire le lien entre ces deux scénarios : amener les membres à bien s'approprier un projet issu de l'extérieur en évitant toujours l'instrumentalisation et, inversement, faire en sorte que les demandes et projets *de la base* débouchent sur des productions utiles et légitimes, voire rentables financièrement ce qui permettra d'entretenir le terreau commun.

Sur les projets émanant de l'intérieur du réseau

Le fonctionnement en réseau favorise la prise d'initiative de la part des membres. N'importe lequel d'entre eux peut lancer un projet dans le réseau, en réponse à un besoin personnel ou identifié dans son entourage : un nouvel outil, une synthèse sur une thématique particulière, un stage, un ouvrage tel que celui-ci... L'animateur doit alors aider le volontaire à structurer sa démarche :

- En aidant le membre à diffuser sa proposition au sein du réseau, de manière à en examiner la pertinence : l'idée intéresse-t-elle plusieurs personnes ? Sont-elles prêtes à engager un travail collectif ? Disposent-elles des ressources nécessaires pour enrichir la proposition ? Cette diffusion s'effectue lors des rassemblements importants (congrès, assemblées générales...) ou par l'intermédiaire des médias du réseau (bulletins divers, listes de diffusion...).
- En organisant avec le membre un premier recueil de données sur le thème : nombre de personnes intéressées, compétences et vision de chacune, inventaire de l'existant... Il aide les volontaires à identifier le produit auquel aboutira le projet. L'existence d'une production visible en fin de projet est un puissant élément de motivation tout au long de la durée de vie du projet.
- L'animateur aide le groupe de volontaires à recueillir toutes les informations stratégiques (objectifs, budgets, sources de financements, moyens humains...) et à préciser le contenu de leur proposition.

Une proposition a en effet plus de chances d'être acceptée des instances décisionnelles, par lesquelles elle doit impérativement passer, si elle a déjà été organisée. Cette présence de l'animateur auprès des membres volontaires pour mener un nouveau projet est une illustration de la prise en compte de toutes les ressources, quel que soit le lieu d'où elles émanent dans le réseau. Se voyant accompagné, écouté, voyant son idée diffusée dans le réseau, le volontaire se sent reconnu, il vérifie son pouvoir de membre, strictement équivalent à celui de tous les autres. La position de l'animateur lui donne une vision globale du réseau et lui permet d'être parfois à l'origine d'un projet interne. Certaines demandes reviennent régulièrement chez les membres, des discussions sur un thème donné pourraient

donner lieu à une synthèse écrite : l'animateur peut soumettre une proposition argumentée à l'ensemble des membres. Il y précise l'origine de la proposition, le produit possible, sa diffusion éventuelle à l'extérieur. Ce sont les membres qui prendront la décision d'engager ou non un nouveau projet. L'animateur ne peut s'arroger le pouvoir de *faire* à leur place ou de *les obliger à faire*. Son seul enthousiasme risquerait de n'engager que lui sur un projet motivant peu les membres.

La réponse à un appel d'offre ou une commande

Si un réseau occupe une place significative dans l'espace public, il a la possibilité de répondre aux appels d'offres et aux appels à projet émanant des pouvoirs publics ou d'établissements privés. Ainsi, de nombreux réseaux territoriaux réalisent des annuaires d'acteurs de l'éducation à l'environnement en réponse à une commande des conseils généraux, régionaux ou des Directions régionales de l'environnement (DIREN).

Validés par les instances décisionnelles du réseau, les appels d'offres sont diffusés aux membres du réseau. Chacun d'eux a le choix de s'engager ou non dans la réalisation d'un projet.

Contrairement aux propositions émanant d'une motivation interne au réseau, la décision de répondre à une commande, même si elle reste exceptionnelle, nécessite davantage de réflexion et de discussion entre les membres. L'animateur facilite ce cheminement, en se positionnant à l'interface du commanditaire et des membres du réseau et en participant à l'identification des compétences nécessaires à la mise en œuvre du projet.

Faciliter la prise de décision

Décider d'intégrer une proposition interne aux projets du réseau

Ce sont les instances décisionnelles¹⁰ qui valident les objectifs et les projets au sein du réseau.

En tenant compte des contraintes budgétaires et organisationnelles de la structure support, l'animateur présente l'argumentaire des membres proposant un nouveau projet : l'intérêt de ce projet pour le réseau et la structure support (financier, dynamique interne, notoriété, mission de service public, etc.).

Si, en dépit des efforts de ses porteurs et de l'animateur, la proposition est refusée, l'animateur a la tâche, désagréable mais indispensable, de faire accepter ce refus. Il pourra être assisté par des participants des instances décisionnelles. Il aide alors les *recalés* à imaginer des alternatives : en modifiant leur proposition, en la présentant à un moment plus favorable, en explorant de nouvelles pistes de financement, etc. Un sentiment d'échec irrémédiable aurait des conséquences négatives sur le degré d'investissement de ces membres et serait incompatible avec le principe de respect des personnes qui sous-tend le fonctionnement en réseau.

10 – *Même si des membres du réseau peuvent être membres du conseil d'administration de la structure support. Ce cas de figure constitue bien évidemment l'exception plutôt que la règle, dans la mesure où il y a (espérons-le !) beaucoup plus de membres dans un réseau que d'administrateurs dans la structure support !*

*Décider de répondre à un appel d'offre ou une commande**

Dans ce cas, l'animateur concentre ses efforts sur la mobilisation des membres du réseau. Les instances décisionnelles d'une structure support de réseau refusent rarement les opportunités de travaux rémunérés qui peuvent survenir. L'animateur cherche à motiver les membres afin qu'ils s'approprient le projet. Concrètement, cette phase d'appropriation se traduit par des adaptations et un enrichissement de la commande initiale. L'animateur et les autres représentants du réseau peuvent être amenés à négocier avec leurs commanditaires une modification du cahier des charges et de l'enveloppe budgétaire.

Qui réalise le projet ? Il semble difficile d'y engager tous les membres du réseau. La multiplication des acteurs et des approches entraînent un ralentissement général des travaux et un gaspillage des énergies dans des voies divergentes. La réalisation de la commande est confiée à un membre ou un groupe de membres alliant compétences, disponibilité et motivation. Cette démarche de missionnement présente quelques inconvénients. Elle encourage l'attitude de concurrence chez les membres du réseau, dans la mesure où plusieurs d'entre eux peuvent s'estimer capables de répondre à la commande externe. Elle démotive les membres qui n'auront pas été retenus, privant du même coup le projet d'une part des ressources potentiellement utiles à sa réalisation.

Aussi est-il préférable de ne faire appel au missionnement qu'en cas de besoin pour répondre à des commandes nécessitant des compétences pointues et une longue disponibilité de la part des réalisateurs.

Par ailleurs, le projet doit être intégré à la commission du réseau adéquate, dont les membres, directement intéressés par sa réalisation, assureront le lien entre l'ensemble du réseau et le membre/groupe de membres missionné.

Faciliter la mise en œuvre

De l'avis même des membres des réseaux d'éducation à l'environnement, la réalisation de bon nombre de projets n'aurait pas été possible sans la contribution décisive des animateurs de réseaux. Ceux-ci n'effectuent pas le travail à la place des membres, mais leur mission est de tout mettre en œuvre pour faciliter la tâche des membres en conformité avec les objectifs du réseau, leurs aspirations, et les attentes de leur public potentiel. L'animateur est présent pour dynamiser le réseau et motiver ses membres.

Or, la réalisation d'un projet en réseau présente quelques difficultés spécifiques à ce mode de fonctionnement :

- Eloignement géographique des participants au projet, limitant les rencontres physiques.
- Hétérogénéité des participants, de leurs parcours, de leurs pratiques, induisant une multiplicité des approches du projet qui peut amener la confusion.
- Disponibilité limitée des participants, entraînant un calendrier de réalisation généralement plus long.

- Risques de démobilitation de certains des participants en cours de projet (impression de perte de sens, de ne pas pouvoir arriver au bout) qui peut déstabiliser le groupe.
- Si le projet est mené par un membre/groupe de membres missionnés ils courent le risque de travailler seuls, de se couper du *corps* du réseau et d'aboutir à un résultat qui ne soit pas conforme aux attentes et à l'esprit du réseau. Pour amoindrir ces dysfonctionnements, intervient l'animateur de réseau.
- Il met en place des outils facilitant les échanges entre les participants au projet : listes de diffusion spécifiques, organisation de réunions téléphoniques, organisation de réunions périodiques.

11 – *Cette activité de relance est mal vécue par les animateurs de réseaux, qui ont du mal à trouver le ton juste et se désespèrent parfois devant l'inefficacité de leurs initiatives (enquête auprès des animateurs de réseaux d'éducation à l'environnement, novembre 2000).*

12 – *Concrètement, il n'est pas rare qu'un projet soit mené par plusieurs groupes : des bénévoles, des missionnés, des permanents salariés, chacun effectuant une part du travail : les bénévoles assurent les parties de réflexion et de décision sur les orientations du projet, les permanents se concentrent plus particulièrement sur les tâches d'animation du groupe et les aspects administratifs.*

- Il maintient le lien entre la structure support et le groupe de projet en particulier pour la gestion de l'enveloppe financière.
- Il s'assure que le groupe adopte une démarche de pédagogie de projet* permettant à chacun de s'approprier le projet et de l'aborder à sa manière, en complémentarité avec celles des autres.
- Il veille au respect du planning fixé par le groupe de projet, fait des relances en cas de temps mort, sans apparaître comme un contrôleur¹.
- Il promeut le projet en cours par l'intermédiaire des organes d'information internes et lorsqu'il représente le réseau à l'extérieur. Les porteurs du projet se sentent ainsi reconnus et encouragés dans leur tâche.
- Il oriente toute l'information utile vers le groupe de projet, recense les personnes ressources dans et hors du réseau.
- Si le projet est mené par un membre/groupe de membres missionné(s)¹² : il organise une bonne diffusion de l'information entre le(s) missionné(s) et les autres membres. Chacun doit pouvoir suivre l'évolution du projet, apporter ses suggestions et vérifier la conformité de la réalisation en cours avec les objectifs et les valeurs du réseau. Ce point doit impérativement être intégré au cahier des charges précisant les tâches du/des missionné(s). Les membres de la commission dont dépend le projet et l'animateur du réseau veillent à son respect, en s'informant régulièrement auprès du/des missionné(s) des avancées de leur travail, en les encourageant à réaliser des synthèses régulières qui sont diffusées aux membres par le biais d'internet et des bulletins de liaison.

Des tâches complémentaires

En dehors des trois missions essentielles, l'animateur de réseau est amené à assurer la gestion financière des projets. Il a en effet souvent la responsabilité de l'argent mis à disposition du fonctionnement du réseau¹³. Il peut même, s'il est le seul salarié permanent de la structure support du réseau, être amené à prendre en charge toute la comptabilité de la structure. Dans ce cas fréquent,



l'animateur de réseau effectue également des tâches de secrétariat, d'accueil... Il a donc plusieurs *casquettes* et doit veiller à ce que ses fonctions les plus administratives n'envahissent pas au quotidien son emploi du temps. Au besoin il peut en déléguer une partie aux adhérents et aux membres des instances décisionnelles¹⁴.

Ce qui ne relève pas de l'animation de réseau

Ce sont les tâches que l'animateur est tenté d'assumer de son propre chef à la place des membres. Le rôle essentiel de l'animateur de réseau relève du *faire faire* plutôt que du *faire*. Mais, dans les faits, l'animateur prend parfois en charge des missions qui, selon la logique du fonctionnement en réseau, devraient être assumées par les membres.

- Les prestations de formation. De nombreux réseaux proposent des actions, voire des dispositifs complets de formation à leurs membres ou en réponse à des commandes extérieures. Le rôle de l'animateur est là d'identifier les membres les plus compétents pour réaliser les actions demandées et non de se poser lui-même comme formateur. Cependant, s'il possède une connaissance très pointue dans un domaine, l'animateur doit engager au plus vite un processus de transfert de ses compétences vers certains membres du réseau ou leur permettre de bénéficier d'une formation appropriée afin de le compléter et/ou de le remplacer sur les actions de formation.
- La conduite directe d'un projet interne ou d'une commande externe. L'animateur de réseau peut être tenté de mener lui-même les projets du réseau. Ce phénomène est encouragé d'une part lorsque les partenaires (institutionnels ou associatifs) ont une certaine confiance en l'animateur de réseau, ils acceptent difficilement l'intervention d'une tierce personne. D'autre part, l'animateur de réseau reçoit parfois des demandes de partenariat pour lesquels le délai de réponse ou de conduite du projet est extrêmement court. Faute d'avoir repéré la personne adéquate au sein du réseau, il devra s'engager lui-même dans la réalisation du projet.
- La prise de décision. Face aux instances décisionnelles du réseau et à ses partenaires externes, l'animateur peut facilement passer du rôle de porte-parole des membres à celui de leur représentant. Cette déviance s'observe lorsque les membres n'assument pas toutes leurs responsabilités, ne répondent pas aux sollicitations de l'animateur qui leur demande de se positionner sur de possibles actions.

13 – *Ou d'une partie du réseau s'il y a plusieurs animateurs qui se chargent chacun d'un volet de l'animation ; c'est le cas, par exemple, dans le réseau Ecole et Nature, dans lequel des animateurs sont attachés à des commissions et ne gèrent que l'argent des projets mis en œuvre par ces commissions.*

14 – *Nombre de petites structures associatives délèguent par exemple leur comptabilité à leur trésorier, afin que les permanents salariés puissent se consacrer au cœur de leur mission.*

“Cela est démotivant lorsque l'on sollicite les membres pour participer à la création, à l'organisation d'un projet en réseau et qu'il n'y a aucune réponse. Même quand les membres répondent, il arrive souvent qu'au bout d'un moment l'énergie tombe, le projet ralentit et finalement, rien n'aboutit.”

Salariée d'un réseau régional

Pour y remédier, l'animateur doit mettre en place des outils favorisant la prise de décision collective et jouer pleinement son rôle de facilitateur.

L'animateur de réseau a un devoir de réserve vis-à-vis des choix et des productions du réseau. Sa position lui permet une vision globale qui pourrait influencer les choix. A la décharge de l'animateur tenté d'agir à la place des membres, il arrive fréquemment qu'un animateur *de fait* n'ait pas été embauché pour remplir cette fonction. A l'inverse, certains occupent ce poste et ne disposent pas des compétences et connaissances requises. Ils se forment à l'animation de réseaux *le tas*, sans que personne ne vienne les aider à définir leurs missions et à trouver leur place. Toutes ces situations jouent contre le réseau ; toute implication directe de l'animateur dans les productions du réseau aura des conséquences :

- Elle nécessite de la part de l'animateur une énergie et un temps qui, fatalement, ne sont plus disponibles pour mener ses véritables missions.
- Elle risque d'entraîner une hiérarchisation verticale du réseau. Disposant d'une position privilégiée dans le réseau, grâce à la vision globale qu'il en a, à sa position d'interface entre le corps du réseau et la structure support d'une part, entre le réseau et ses partenaires externes d'autre part, l'animateur peut facilement être perçu comme le *chef* du réseau, celui par qui doit passer toute prise de décision et transmission d'information. Le contraire d'un fonctionnement en réseau.
- Elle risque également d'entraîner une démobilitation des membres : ils se reposeraient sur leur *super animateur* pour la réalisation des projets. L'animateur doit trouver le juste équilibre pour activer le réseau sans prendre la place des membres et sans leur attribuer ses propres motivations. Il peut faire des propositions car sa position lui permet de mieux *sentir* les enjeux globaux et le contexte, mais le projet doit rester le fait des membres du réseau.

15 – Le réseau Ecole et Nature a mis en place un dispositif d'accueil des nouveaux sur ses différentes manifestations (formation, congrès, etc.), formalisé dans une fiche disponible au bureau Ecole et Nature de Florac (voir coordonnées en fin de volume).

Mais cette position de retrait n'est pas toujours tenable. Nombre d'animateurs sont encouragés par les membres eux-mêmes à participer directement aux projets du réseau. Les nouveaux membres en particulier ont besoin d'être rassurés, orientés dans leurs manières de faire. On est là dans le *faire avec* plutôt que dans le *faire faire*. Il s'agit d'une position intermédiaire qui doit être transitoire, dans la mesure où il est possible à un réseau de mettre en place un système d'accueil des nouveaux membres animés par quelques personnes ressources clairement identifiées¹⁵.



Le **profil** de l'animateur de réseau

[Cette fonction comprend de multiples compétences qu'une seule personne cumule rarement. Ce métier et la définition des tâches à mener sont en cours d'émergence.]

Ce chapitre a été rédigé à partir des réponses à un questionnaire adressé aux salariés des réseaux d'éducation à l'environnement¹⁶, ultérieurement enrichi par les apports de personnes assumant des responsabilités d'animation de réseaux dans des domaines différents.

L'animation de réseau : une fonction plus qu'un métier

Les principales missions qui constituent le cœur de l'activité d'un animateur de réseau recouvrent une multitude de tâches prises en charge jusque-là par les membres des réseaux et par les salariés. Dans la mesure où émerge là un métier en pleine expansion, il paraît nécessaire de chercher à définir ce que représente la fonction d'animateur de réseau.

Les missions de l'animateur de réseau sont les mêmes pour tous les réseaux d'acteurs : dans un réseau d'éducation à l'environnement, dans un réseau de solidarité internationale ou dans un réseau de développement local... Seule la part du temps que l'animateur leur consacre et les outils qu'il utilise changent en fonction de la culture et des habitudes du milieu dans lequel s'inscrit la structure¹⁷. La définition de la fonction *animateur de réseau* n'est pas liée à l'objet de la mise en réseau. Il est évidemment précieux pour l'animateur de connaître le

domaine d'activités du réseau pour lequel il travaille, afin de mieux répondre aux attentes des membres. Il lui faut connaître l'environnement institutionnel du réseau, être familier de la culture propre à son domaine d'activités, mesurer les difficultés et les préoccupations des acteurs du domaine. Par ailleurs, il est indispensable de disposer de compétences spécifiques à sa fonction.

Le fonctionnement en réseau favorise la responsabilité de tous dans son animation : chaque salarié au service d'un réseau peut, s'il le souhaite, en général la structure y est favorable, être amené à prendre part à l'animation du réseau.

16 – Enquête réalisée en novembre 2000 par le biais de la liste de diffusion sur internet inter-réseaux du réseau Ecole et Nature. 18 permanents salariés assumant des responsabilités d'animation de réseaux ont participé à l'enquête.

17 – La notion de réseau elle-même dépend des représentations et des habitudes en cours dans les différents secteurs d'activités où ils se développent, l'acceptation choisie ayant bien entendu des incidences sur la réalité des tâches confiées aux animateurs.

“ J'ai d'abord été recrutée pour réaliser un inventaire des ressources ; au bout d'un an, mon poste a évolué : je suis maintenant chargée d'animer les travaux d'une commission du réseau Ecole et Nature, sans que cette modification ait donné lieu à la rédaction d'un nouveau cahier des charges. Les tâches d'animation de réseau appartiennent à ce nouveau poste, mais ce n'est pas écrit, c'est implicite. ”

Salariée du réseau Ecole et Nature

Ce glissement implicite d'un profil de poste à un autre s'effectue sous l'influence conjointe de trois facteurs : l'attitude personnelle du salarié, le fonctionnement de la structure, les opportunités de formation. Ce processus est facilité si le salarié est entouré de personnes qui

connaissent et reconnaissent son travail. Tout change si le salarié estime ne pas être reconnu par ses employeurs ou s'il souhaite changer d'employeur : comment, alors, faire reconnaître la réalité de son travail et mener les négociations professionnelles en conséquence ? Cette question touche tous les salariés des réseaux. Ils sont tous amenés à participer à son animation. Ils élargissent leurs compétences, gagnent en polyvalence : une secrétaire n'effectue pas du tout le même travail si elle est employée par une entreprise fortement hiérarchisée ou par une structure associative soutenant un réseau d'acteurs : elle a la possibilité de prendre des responsabilités nouvelles qui doivent être reconnues :

“ J’ai d’abord été engagée pour des tâches de secrétariat sur un projet précis (Rencontres nationales des acteurs de l’éducation à l’environnement puis édition des actes), avant de voir mon poste transformé pour une durée d’un an. Dès ce moment, ma fonction a changé : mon rôle n’était pas précisément défini, mais je connaissais bien la structure et je faisais ce qui me semblait nécessaire pour qu’elle fonctionne. Ma collègue et moi, à cette époque, avions des postes qui ne correspondaient pas à notre fonction réelle. Les administrateurs s’en sont rendu compte et, un beau jour (j’étais employée depuis un an déjà), ils ont décidé de voir à plus long terme, de faire un effort de structuration, qui passait par une redéfinition des postes des salariées. Nous avons donc eu de nouveaux cahiers des charges. Dans le mien figurait explicitement la mission de dynamisation de la vie réseautive (et non plus associative), sans toutefois que les tâches s’y rapportant soient détaillées. C’est beaucoup mieux, même si le passage d’un profil à un autre ne s’est pas fait sans peine. ”

Salariée d’un réseau régional

Conscients de cet état de faits, les responsables des structures employant des salariés à des tâches d’animation de réseau s’efforcent de construire pas à pas le référentiel de ce nouveau métier.

Les compétences et qualités de l’animateur de réseau

Avant tout, l’animateur de réseau est engagé dans une philosophie sociale, voire écologique, partagée au sein du réseau. Perçu comme garant, il connaît la charte du réseau, le fonctionnement des instances décisionnelles, la culture du réseau.

Le tableau suivant présente les principales compétences et qualités nécessaires à l’exercice de la fonction d’animateur de réseau (typologie élaborée à partir de l’expérience des réseaux territoriaux d’éducation à l’environnement).

Les compétences sont regroupées en fonction de leur utilisation dans l’une des trois missions de l’animateur définies au chapitre précédent, et reliées à des tâches citées à titre d’exemple.

	Compétences et qualités mises en œuvre	Exemples de tâches
Relier les acteurs	Ouverture d'esprit	Accueillir de nouveaux membres
	Capacités d'écoute	Comprendre les demandes des membres, leurs motivations ou leur absence de motivation
	Compétences rédactionnelles et connaissance des outils informatiques	Editer des bulletins de liaison
	Maîtrise de l'outil internet	Animer des listes de diffusion, un site internet, naviguer dans les sites
	Maîtrise du classement, notions de documentation	Organiser une documentation, rechercher et diffuser l'information
	Esprit d'analyse et de synthèse	Identifier les opportunités de complémentarités entre membres dans le réseau
Activer les projets	Curiosité, disponibilité	Rendre visite aux membres dans leur environnement
	Gestion de la complexité	Identifier les opportunités d'action collective menée par des personnes ayant des approches différentes d'un même problème
	Connaissance de l'environnement institutionnel	Représenter le réseau, construire des partenariats
	Maîtrise des outils de communication externe	Préparer une plaquette de présentation, organiser des rencontres grand public
	Réactivité	Savoir répondre aux appels d'offre et appels à projet
	Capacités d'innovation	Aider les membres à préciser leurs propositions
Faciliter la mise en œuvre des projets	Capacités d'organisation du travail collectif	Déléguer, rester neutre, faire faire plutôt que faire
	Gérer les conflits	Résoudre les conflits d'intérêts entre membres
	Favoriser la démocratie participative	Conduite de réunions, mise en place de processus décisionnels
	Animation des groupes	Développer la motivation des membres pour mener des projets collectifs
	Connaissance de la pédagogie de projet	Permettre à un groupe de mener un projet jusqu'à son terme
	Flexibilité, souplesse, adaptation	Accepter les temps morts et les changements d'orientation
Gérer, coordonner	Compétences comptables	Préparer et gérer un budget, tenir une comptabilité
	Compétences rédactionnelles	Rédiger des rapports, des courriers à des interlocuteurs variés, des demandes de financement
	Gestion des ressources humaines	Participer à embaucher un salarié, appliquer une convention collective, préparer un plan de formation, utiliser les dispositifs d'aide à l'emploi, coordonner une équipe
	Connaissance de l'outil informatique	Utiliser les principaux tableurs et traitements de texte
	Capacités de négociation	Négocier les termes d'une commande

Compétences transversales

Autonomie - Adaptabilité - Goût pour le contact et l'action collective - Organisation - Connaissance et goût du fonctionnement en réseau.

Une seule personne dispose rarement de toutes ces compétences. Une équipe composée des différents salariés au service du réseau, des membres des instances décisionnelles de la structure et des membres volontaires disposera de l'ensemble des compétences nécessaires.

Il n'est donc pas question ici de lister les ingrédients pour la confection d'un *super animateur*. Ces indications permettent de construire les cahiers des charges des animateurs et les offres de formation qui leur sont faites.

Cette liste, élaborée par des animateurs de réseaux d'éducation à l'environnement en fonction, ne mentionne aucune compétence spécifiquement liée au domaine d'activités de leurs réseaux. Mais dans les réseaux d'éducation à l'environnement, les animateurs disposent généralement d'une formation initiale technique (aménagement du territoire, sciences et techniques de l'environnement...), souvent complétée par une formation et/ou une première expérience en animation nature. Ils sont souvent porteurs d'une philosophie *écologique* et appartiennent bien à une mouvance sociale dans lesquelles le réseau se reconnaît.

Tous les employeurs pensent qu'il est plus facile à un technicien d'acquérir des compétences de gestion de groupe, de communication et de gestion de structure qu'à des non-techniciens d'acquérir des compétences environnementales, ou scientifiques, ce que la réalité dément souvent.

La fonction d'animateur de réseau est encore en cours d'identification et de référencement et aucune formation initiale n'y prépare.

La personnalité des candidats, leurs goûts, leurs convictions, leurs façons d'être, ce qu'ils ont déjà vécu par rapport au fait associatif et à l'environnement, jouent un rôle décisif au moment de l'embauche.

La perception de la fonction

Par les animateurs de réseaux eux-mêmes

Quel que soit le poste qu'ils occupent, les salariés des réseaux *se sentent* animateurs de réseaux en premier lieu dans leurs tâches de mise en relation et d'information du public (adhérents de la structure, membres du réseau élargi, grand public). Les animateurs perçoivent donc leur métier avant tout comme un métier de relation publique.

“ J'ai été engagée comme documentaliste et la majorité de mes tâches relèvent effectivement de cette spécialité. Mais comme je suis en contact fréquent avec un public large, concerné par l'éducation à l'environnement, j'aimerais bénéficier d'une formation dans ce domaine. ”

Salariée d'un réseau régional

La plupart des animateurs, surtout dans les réseaux territoriaux d'échelle régionale ou départementale, participent activement à la communication externe et à la représentation des réseaux. Ils valorisent les tâches relevant de cette mis-

sion, car elles leur permettent d'être en contact avec de nombreuses personnes et, d'une manière générale, contribuent à donner une meilleure place à l'éducation à l'environnement dans le paysage public.

Les animateurs ont une vision claire de leur place dans le réseau : non pas *au-dessus*, mais *dans* le réseau. Ils se sentent partie intégrante d'une communauté qui ne s'arrête pas à la seule équipe de travail. Certains formalisent cet engagement en adhérant à l'association support du réseau.

Les animateurs de réseaux ont en revanche davantage de difficultés à décrire les deux autres aspects essentiels de leur mission : l'activation du réseau et la facilitation des actions collectives. Ils manquent généralement de repères pour évoquer les principaux aspects. En effet, ces deux missions sont moins visiblement inscrites dans leur travail quotidien, à l'inverse de la mission de mise en contact qui passe par des actes très concrets (accueil, réponses au téléphone, organisation de rencontres, recherche d'informations...).

Certains soulignent néanmoins leur intérêt essentiel pour le projet collectif. Ils pensent jouer un rôle important dans la mise en place de ces projets et/ou dans l'accroissement de leur nombre. Mais la présence d'un animateur de réseau permanent et salarié auprès d'un groupe de bénévoles peut avoir des conséquences opposées qui divergent selon *l'ambiance* des réseaux.

“ Si je me réfère à ma prise de fonction comme animatrice de réseau il y a un an, il me semble que je suis de moins en moins présente dans les projets, que les bénévoles sont plus actifs, plus autonomes. ”

Salariée d'un réseau régional

“ Les bénévoles se reposent sur moi, ils s'investissent peu. ”

Salariée d'un réseau régional

L'animateur de réseau risque donc d'apparaître comme un chef, une *solution* aux problèmes d'investissement des bénévoles, même s'il s'en défend. Pour y remédier, des animateurs éprouvent la nécessité de réfléchir à des stratégies efficaces de motivation des membres des réseaux, afin qu'ils respectent leurs engagements volontaires.

“ Pour relancer les bénévoles engagés sur des projets, je travaille la forme et l'aspect des courriers électroniques que je leur envoie : j'écris en rouge, j'utilise des caractères clignotants... ”

Salarié d'un réseau régional

Les choses semblent plus simples lorsqu'il est possible de réunir physiquement les membres participant à l'élaboration d'un projet collectif :

“ *Notre région est géographiquement petite et très bien desservie par les transports publics. Il est donc plus facile qu'ailleurs d'organiser des réunions entre membres. Certaines commissions fonctionnent presque uniquement par contacts directs, très peu par contacts à distance, ce qui facilite considérablement l'élaboration du projet commun.* ”

Salarié d'un réseau régional

La majorité des animateurs de réseaux reconnaissent leur manque d'enthousiasme pour la recherche de fonds¹⁸, le montage de dossiers, qui contribuent pourtant à faciliter la réalisation des projets collectifs. Cette opinion est encore plus fréquente chez les animateurs qui sont les seuls salariés des structures supports des réseaux : les tâches administratives occupent plus de temps qu'ils ne voudraient leur en consacrer, au détriment de ce qu'ils aiment faire et de ce qu'ils considèrent comme important : la mise en relation, le contact direct avec les membres, l'action collective.

“ *Je suis animatrice de réseau en théorie seulement. Dans la pratique, je considère que je n'ai pas les moyens (manque de temps et pas de définition claire des objectifs) de mener correctement cette mission. Je suis trop dans le faire, trop dans les tâches administratives.* ”

Salariée d'un réseau régional

La polyvalence des fonctions est très favorable à la structure et motive certains animateurs. Leurs tâches s'inscrivent dans un cadre non coercitif et non hiérarchique, dans lequel ils évoluent avec une grande autonomie. Il leur revient alors de mettre en place une organisation rigoureuse et de veiller à ne pas se couper des instances décisionnelles de la structure qui les emploie.

“ *Je souffre de la solitude dans le travail quotidien, de l'absence de soutien et de suivi ; les membres du Conseil d'administration qui appartiennent à des structures puissantes sur la région ne m'accordent pas encore toute la légitimité nécessaire.* ”

Salariée d'un réseau régional

“ *Plus le réseau s'étend et mène de projets, plus les membres du Conseil d'administration de la structure ont des difficultés à comprendre ce qui s'y passe. Un fossé se creuse entre eux et ce qu'est devenu le réseau.* ”

Salariée d'un réseau régional

Les animateurs de réseaux ont conscience que leur arrivée témoigne d'une volonté de structurer les réseaux. Ils jouent un rôle essentiel dans l'amélioration de la communication, la mutualisation des

18 – En effet, la réalisation des projets passe par une intense activité de recherche de fonds, que les bénévoles des réseaux et même parfois les membres des Conseils d'administration des structures supports sont heureux de confier aux permanents salariés.

ressources* donnant lieu à des publications, l'organisation régulière de rencontres et la mise en place de commissions de travail :

“ **M**a prise de fonction coïncide avec la période qui a suivi la tenue des Assises nationales de l'éducation à l'environnement. Il est donc difficile de faire la part des choses entre les répercussions des Assises et celles de mon embauche. Ce qui est certain, c'est que mon arrivée a permis d'éditer régulièrement le bulletin trimestriel de liaison et la lettre d'information mensuelle, de relancer les adhésions au GRAINE, de réaliser un fichier des adhérents, de mieux les connaître au travers de questionnaires...”

Salariée d'un réseau régional

“ **C**e métier m'a personnellement enrichi. Il me permet de me sentir utile, de voir des idées ou des projets se concrétiser, d'être considéré comme un acteur à part entière (et pas seulement le salarié obéissant !). J' ai droit à la parole et je peux faire des propositions. Mais surtout les structures du réseau sont en perpétuelle mouvement et j'ai l'impression de toujours en découvrir une nouvelle facette.”

Salarié d'un réseau régional

Généralement la présence d'un salarié engendre :

- Une consolidation du réseau, grâce aux liens plus réguliers et plus forts qu'entretiennent les membres entre eux et à une meilleure connaissance de ses ressources internes.
- Un élargissement du réseau, grâce à l'arrivée de nouveaux membres qui trouvent une réponse plus organisée à leurs demandes et aux contacts entretenus avec d'autres réseaux.
- Un gain de représentativité, grâce à un accroissement des activités, à une recherche de fonds plus organisée, à la mise en place de partenariats, à la présence constante d'un interlocuteur susceptible de parler en son nom.

“ **L**es adhérents et les membres du CA ont compris qu'un réseau pouvait se structurer et s'organiser sans renier ses valeurs fondamentales.”

Salariée d'un réseau régional

“ **E**n 5 ans, et en partie grâce au réseau d'éducation à l'environnement qui était pionnier en la matière dans le département, j'ai vu la culture de réseau se répandre dans toutes les institutions qui travaillent avec nous : les administrations locales, le secteur jeunesse, le secteur environnement... Tout le monde aujourd'hui veut fonctionner en réseau.”

Cependant, la multiplication des projets, l'élargissement de l'équipe, la vigilance politique et l'efficacité économique augmentent leur volume d'activités, parfois au-delà du supportable. Le stress, le dépassement des horaires, le manque de temps pour aller au fond des choses... s'installent au quotidien. Certains d'entre eux signalent également le déséquilibre entre leur salaire et le volume de travail à assumer¹⁹. D'où leur aspiration, parfois, à changer d'activité, à retrouver un rythme de vie plus régulier et des préoccupations plus proches du terrain.

Pour le moment, je m'investis dans le réseau comme si c'était mon projet de vie. Mais à terme, j'aimerais revenir à un poste d'animation avec des enfants. Il y aura un grand changement entre mon travail actuel très prenant, grâce auquel je rencontre beaucoup de gens, et ce que j'envisage de faire, plus inscrit dans un quotidien régulier. Mais c'est mon souhait aujourd'hui.

Par des personnes et institutions extérieures au réseau

La majorité des personnes et institutions en contact avec un réseau susceptible d'y construire des partenariats, apprécie l'existence d'un animateur de réseau. Souvent il est dans un premier temps, le référent unique dans une structure complexe et mouvante.

Mais les animateurs de réseaux notent que leur fonction n'est pas toujours bien comprise : d'une part, leurs interlocuteurs ont une représentation de l'organisation, très hiérarchique, dans laquelle il y a nécessairement un chef, un responsable à qui il faut s'adresser. D'autre part, la dénomination d'*animateur de réseau* prête à confusion. Chacun de ses deux termes essentiels recouvre une multitude de significations dont chacune se traduit de manière différente dans la réalité.

Le terme d'*animateur* correspond à une fonction professionnelle référencée, pour laquelle il existe des formations, des emplois précis. On trouve des animateurs sportifs, des animateurs socioculturels, des animateurs socio-éducatifs... tous métiers qui recouvrent pour une part minime les fonctions de l'animateur de réseau. Les principales différences se trouvent à deux niveaux :

- L'animateur est responsable des activités qu'il met en place et encadre, il en est le référent : un animateur nature est présent sur le terrain où il emmène le groupe qui lui est confié, c'est à lui qu'il faut s'adresser pour participer à l'activité. A l'inverse, l'animateur de réseau ne doit pas être constamment présent sur les projets menés par les membres du réseau, et il ne doit pas répondre à leur place aux questions émanant de l'extérieur.

19 – Constat fréquent dans le secteur associatif, où les salaires sont généralement peu élevés, alors que le niveau de formation initiale et la complexité des tâches à assumer sont en augmentation constante.

- L'animateur n'occupe généralement pas un poste à responsabilités globales : s'il est responsable des groupes qui lui sont confiés, il ne l'est pas directement des décisions qui sont prises au niveau supérieur (la structure ou le département de structure dont relèvent les activités menées par l'animateur). S'il l'est, son poste change alors de dénomination, l'animateur devient coordinateur, directeur, etc. et s'éloigne généralement du terrain pour se rapprocher des lieux d'organisation globale. La fonction de l'animateur de réseau est plus proche de ce type de poste que de celui d'un animateur : il veille à la cohérence globale et au bon fonctionnement d'un système plus qu'il ne s'implique à titre personnel dans ses réalisations.

S'occuper d'un réseau est une nouvelle fonction, partagée entre salariés et bénévoles. Cette fonction est en cours de définition et de structuration. On trouve des *animateurs*, des *coordinateurs* et des *directeurs* de réseaux. Il s'agit d'un débat sémantique qui a son importance : *animer*, *coordonner* ou *diriger* un réseau indiquent la place et le rôle de l'acteur dans le système-réseau. Actuellement, chaque réseau s'auto-détermine, mais il y a là matière à discussion pour donner collectivement du sens à cette fonction en émergence. Dans cet ouvrage, et parce que c'est pour l'instant, l'appellation la plus répandue, nous utilisons le terme *animateur*.

Le terme de *réseau* prête lui aussi à confusion. Il semble très répandu dans sa deuxième acception, un *système correspondant à la répartition en différents points d'éléments d'une organisation*, avec une nette orientation commerciale ou technique :

J'ai effectué des recherches sur les bases de données de l'APEC et de l'ANPE pour voir si ces organismes référençaient le poste d'animateur de réseau. A chaque fois, j'ai été renvoyée à des descriptions de postes de commerciaux (animation d'un réseau de vendeurs). Dans la nomenclature de l'emploi la plus courante – celle qui est utilisée et construite par les employeurs, la fonction d'animateur de réseau n'a rien à voir avec ce que nous faisons dans les réseaux d'éducation à l'environnement.

Salariée d'un réseau régional

En fonction de leurs représentations mentales et de leur univers professionnel, les interlocuteurs des salariés de réseaux auront donc des interprétations diverses de la fonction qu'ils occupent. Les animateurs eux-mêmes doivent préciser leur fonction. Certains des salariés qui consacrent l'essentiel de leur activité à des

“ tâches d’animation de réseau et le représentent à l’extérieur, ont déjà modifié l’intitulé de leur poste :

J’ai d’abord été animatrice de réseau, jusqu’à ce que les membres du conseil d’administration et moi-même nous apercevions que l’intitulé désorientait nos partenaires, ne leur permettait pas de savoir ce que je faisais. Tout le monde a été d’accord pour le changer en coordinatrice de réseau, ce qui est beaucoup plus explicite, me donne davantage de légitimité pour représenter le réseau à l’extérieur” et correspond mieux à la réalité de ce que je fais (moins animer les projets que mettre ensemble ceux qui les aiment).”

Salariée d’un réseau départemental

Une fonction à harmoniser

Si l’efficacité des animateurs de réseaux est incontestable, il serait hasardeux d’en conclure trop hâtivement que l’existence de cette fonction est désormais reconnue. Se pose en effet le problème de la rentabilité financière des postes d’animateurs pour les structures qui les emploient.

Le coût d’un poste

Les salaires constatés pour des permanents de réseaux d’éducation à l’environnement (en net équivalent plein temps) vont de 1060 à 1525 euros (7 000 à 10000 francs), auxquels il faut ajouter 45 % de charges. En moyenne, on constate donc un salaire de démarrage aux environs de 990 € (6500 F) et 1220 € (8000 F) après 4 à 5 ans d’ancienneté (en net équivalent temps plein). Les contrats s’appuient sur la convention collective de l’animation socioculturelle.

La question se pose en particulier pour les salariés d’associations qui ont été embauchés dans le cadre du dispositif emploi-jeune : l’aide financière de l’Etat a permis de nombreuses créations de poste. L’effet d’aubaine inhérent à la mise en place de telles aides s’avèrera positif si les postes ne sont pas mis en péril à l’issue des cinq années d’aides publiques. La pérennisation de ces emplois a fait l’objet de deux mesures en juillet 2001 : l’épargne consolidée qui donne huit ans pour consolider les postes (5300€ ou 35000F par an et une prime de consolidation de 15244€ ou 100000F maximum) ; la convention pluriannuelle conclue au terme de la convention initiale et dure trois ans de plus (10670 € ou 70000F par an et par emploi, montant modulable et dégressif).

Nous menons une réflexion sur l’accroissement des activités rentables qui permettrait de pérenniser mon poste : assurer la coordination de formations, mettre en place des services payants (encore à définir) pour le grand public...”

“

Salariée d'un réseau régional

La pérennisation de mon poste n'a rien d'évident. Actuellement, les actions menées par la commission sont déficitaires. En tout état de cause, elles resteront largement dépendantes des subventions publiques, et il s'agit maintenant d'identifier la structure qui sera le mieux à même de défendre l'intérêt d'une entreprise de collecte et de valorisation des ressources utiles aux acteurs de l'éducation à l'environnement.”

Salariée du réseau Ecole et Nature

D'une manière générale, l'animation de réseau constitue une mission de service qui, par essence, n'est pas *rentable* économiquement à court terme. L'enjeu actuel est donc bien de faire reconnaître l'intérêt de la mise en réseau des acteurs (économie d'échelle, etc.), mais aussi la dimension d'utilité sociale liée à l'animation de ces réseaux. Les financements doivent être variés, mais il sera toujours difficile de s'affranchir des aides publiques. Si les structures employeuses estiment que les animateurs de réseaux sont les vecteurs de cette mission de service, elles devront donc *défendre* leurs postes devant l'administration publique. Ceci sous-entend qu'elles aient pu évaluer précisément l'apport de ces salariés aux réseaux, aux structures support et à la collectivité.

La fonction d'animateur de réseau est un métier en émergence. Il répond à la tendance généralisée de mise en réseau des acteurs dans des secteurs très diversifiés. On retrouve des animateurs de réseaux dans la culture, le tourisme, l'éducation, le secteur social, les loisirs, le développement local, l'environnement, la solidarité internationale... La réflexion globale et intersectorielle sur le fonctionnement en réseau et la définition des tâches d'animation et du/des poste(s) qui lui correspond(ent) est encore à mener. Souhaitons que cet ouvrage y participe.

En attendant, rien n'interdit aux animateurs de réseaux en fonction dans des structures évoluant dans des secteurs différents, de poursuivre cette réflexion au niveau local, même par le biais d'échanges informels. Définir leurs tâches, le fonctionnement de leurs structures, afin de préparer le terrain. Ils contribueront ainsi à l'élaboration du cahier des charges de ce métier émergent, et valoriseront leur fonction face à leurs employeurs effectifs et potentiels.



La formation de l'animateur de réseau

[A l'heure actuelle la coformation semble être adaptée au fonctionnement en réseau, même si des moments de formation plus classiques avec un intervenant sont envisagés.]

Une demande de formation

Nous l'avons constaté dans le chapitre précédent, la formation initiale et l'expérience antérieure des animateurs de réseaux ne sont pas toujours en relation directe avec la fonction qu'ils occupent. Pour l'exercer au mieux, les animateurs doivent, d'une part, faire largement appel à leur capacité à s'adapter et à des compétences acquises hors du cadre de formation ou professionnel. D'autre part assimiler de grandes quantités de connaissances théoriques, pratiques et méthodologiques au fil de leurs tâches quotidiennes.

A mesure que les animateurs progressent dans leur métier, ils identifient des domaines dans lesquels ils auraient besoin d'une formation spécifique et structurée. Parmi ces domaines, on retiendra essentiellement :

- Tout ce qui relève de la communication interpersonnelle et de l'animation de groupes (gestion des conflits, animation de réunions, processus de décision...);
- Tout ce qui a trait aux Techniques de l'information et de la communication (TIC) : emploi de logiciels spécialisés de publication assistée par ordinateur (PAO) et surtout utilisation des outils internet.
- Tout ce qui permet de situer leurs pratiques professionnelles dans un cadre caractérisé par une complexité des modes d'engagement des acteurs au sein des réseaux.

La demande de formation sur ces domaines ou d'autres aspects plus spécifiques voire sur des points contribuant à leur enrichissement personnel, peut être satisfaite par l'offre existante. En revanche, les animateurs ont beaucoup de difficultés à trouver une offre de formation globale à la fonction d'animateur de réseau. Cette fonction est identifiée depuis peu. Jusqu'au milieu des années quatre-vingt-dix aucune formation adéquate n'a pu être construite.

De ce constat est née l'initiative collective des réseaux territoriaux d'éducation à l'environnement, d'organiser des sessions de coformation destinées aux animateurs de réseau. La première session s'est déroulée en 1998, renouvelée chaque année depuis cette date. Le public concerné s'élargit progressivement aux animateurs de réseaux non territoriaux ou non spécifiquement liés à l'éducation à l'environnement.

Le principe de coformation

Le préfixe *co* signifie *avec*. Il recouvre des notions de réunion, d'adjonction, de simultanéité. Le néologisme coformation a donc été forgé pour désigner un principe de formation permettant aux participants d'apprendre ensemble et les uns des autres, dans la mesure où ils sont alternativement formateurs et formés. Ce principe est profondément cohérent avec la culture de réseau prônant l'égalité des acteurs et la mutualisation de leurs ressources. Il est connu des pédagogies actives et de la pédagogie de projet en particulier.

Lors des sessions organisées par les réseaux territoriaux d'éducation à l'environnement,

ronnement, les animateurs appliquent ce principe de la manière suivante. En tout premier lieu, ils échangent sur les valeurs qui les portent : idée de citoyen-
neté, le développement durable...

- Ils utilisent une pédagogie de projet : le cheminement les menant à la construction de nouveaux savoirs est aussi important que le produit final.
- Ils apprennent les uns des autres : chacun d'eux a approfondi quelques aspects spécifiques de sa fonction. S'il prend le temps d'organiser et de clarifier sa pensée, il a sur ces aspects une petite avance sur ses collègues pour être en mesure de les former.
- Ils apprennent ensemble. S'il existe une importante demande de formation sur des points particuliers mais que personne n'estime maîtriser suffisamment le sujet pour se mettre en position de formateur, les personnes intéressées peuvent s'organiser collectivement et présenter l'état de leur réflexion au grand groupe.
- Le programme n'est pas définitivement fixé à l'avance, il s'établit au début de la session, en fonction de la mise en relation des offres et des demandes qui émergent dans le groupe.
- Ils travaillent autant la pratique des outils que les méthodes d'animation de réseaux, de manière à faire progresser la maîtrise de leur fonction.
- Ils mutualisent leurs ressources, en particulier leurs documents, qu'ils exposent dans le cadre d'un *forum des outils*, le tout donnant lieu à la réalisation d'un inventaire.
- Ils capitalisent les contenus des sessions de formation par une prise de notes en direct donnant lieu à la réalisation d'un compte-rendu, les comptes-rendus des sessions précédentes étant à leur tour capitalisés dans ce document.
- Ils prennent en charge l'organisation matérielle de la formation, sur place et en amont de la session au travers de commissions et de groupes adéquats.
- Ils partagent des moments de détente qui permettent à la fois de cultiver la convivialité et de faire émerger des affinités qui dureront au-delà du temps de la session.

L'application systématique de ces principes a non seulement permis à chaque participant d'enrichir ses compétences, mais aussi de renforcer l'identité du groupe d'animateurs (la majorité d'entre eux ayant participé à toutes les sessions). Grâce à la coformation les participants acquièrent une culture et des outils communs leur permettant de mieux se comprendre, de mieux travailler ensemble et donc de construire les fondements d'un fonctionnement en inter-réseaux.

Un dispositif à analyser

Le principe de coformation dispose d'atouts considérables pour se développer dans le cadre des réseaux. Ajoutons celui du faible coût : monter une session de coformation ne demande pas des moyens financiers énormes. D'une part, il

s'agit davantage de mutualiser ce qui existe déjà (et qui est donc déjà payé). D'autre part, les coûts de participation sont répartis entre les réseaux qui posent leurs demandes auprès d'un organisme paritaire de cotisation agréé (comme Uniformation pour les structures associatives) qui financent la formation. Mais le principe de coformation a ses limites : après quelques sessions, les animateurs ont fait le tour de leurs compétences, et ils désirent bénéficier d'apports extérieurs. Un fossé peut se creuser entre les participants débutants dans leur métier, pour lesquels tout, dans la session de coformation est neuf et enrichissant, et les animateurs chevronnés qui restent sur leur faim. D'où la nécessité d'enrichir le dispositif par quelques apports et aménagements.

Adopter un principe de *coformation permanente*

Selon le principe de coformation, tous ceux qui estiment avoir quelque chose à mutualiser sont invités à le faire. Mais évidemment, tous les animateurs ne sont pas au même niveau d'expérience, de connaissances, etc. Des éléments présentés comme *bons* par certains peuvent être estimés *mauvais* ou *incomplets* par d'autres. Pour contourner ce problème, il convient de préparer les interventions bien avant le moment de leur présentation au groupe et, pour cela, d'utiliser au mieux les ressources des réseaux.

Mécanisme actuellement expérimenté dans le réseau Ecole et Nature :

“ *Un groupe de travail prépare la session de coformation pendant l'année, la rencontre proprement dite ne constituant que le point d'orgue du travail accompli. Il reste ouvert à toute personne souhaitant participer aux travaux ou se renseigner sur leur avancement auprès de personnes ressources identifiées.*

La phase de préparation permet d'identifier les sujets qui doivent être approfondis et les animateurs qui disposent des expériences les plus intéressantes sur ces points. Ce travail s'accomplit dans le cadre d'un dispositif inter-réseaux, permettant à chaque animateur de faire ses suggestions et de préparer ses interventions.

Le groupe de travail a également la possibilité de contacter des personnes extérieures aux réseaux et de leur demander de réaliser des interventions lors de la session de coformation. Ainsi à l'ouverture de la session de coformation, tout le monde a eu la possibilité de participer à l'élaboration du programme, ce qui dégage davantage de temps pour les contenus proprement dits et relève le niveau des échanges, dans la mesure où chacun a eu la possibilité d'approfondir les sujets traités dans la phase antérieure.

L'ensemble de ce dispositif tend vers la coformation permanente, dans la mesure où il y a échange entre les participants tout au long de l'année.

”

Cette démarche en cohérence avec la culture de réseau présente de nets avantages en termes de densité de la formation mais elle renvoie chacun à sa propre responsabilité/disponibilité. Le système fonctionne si chacun est conscient qu'il doit s'engager dans des échanges à long terme, d'être à la fois producteur et consommateur.

Aménager l'accueil de nouveaux participants

La fermeture d'un groupe à son environnement extérieur appauvrit ses ressources. D'où le souhait d'accueillir des animateurs de réseau travaillant dans tout types de réseaux.

Les personnes chargées de préparer les prochaines sessions de coformation doivent s'intéresser à d'autres réseaux hors de leur champ thématique²⁰. De plus, tous les animateurs présents à ces sessions acceptent d'appliquer un principe de coformation élargi à des thématiques qui ne sont pas nécessairement les leurs. Il convient de poursuivre la démarche d'accueil des nouveaux participants inaugurée lors de la session de l'année 2000. Les membres du réseau Ecole et Nature se sont en effet construits une culture propre au travers de leurs rencontres, de leurs activités communes, qui transparaît dans le vocabulaire qu'ils emploient et leurs manières de travailler. Celui qui ne maîtrise pas cette culture risque alors de se sentir exclu du *noyau dur* du groupe et de ne pas tirer tous les bénéfices possibles de sa participation. Conscients de ce risque, certains membres du réseau Ecole et Nature ont mis en place un dispositif d'accueil et d'intégration, constitué d'informations préliminaires sur le vocabulaire employé, le principe de coformation... Un cahier de bord est remis à tout nouveau participant qu'il est invité à remplir tout au long de la session. Sont également organisés des regroupements permettant de traiter les difficultés à mesure de leur émergence²¹.

Inviter des intervenants extérieurs

Dans les sessions de coformation déjà organisées, plusieurs intervenants extérieurs ont apporté leurs compétences sur un thème précis. Cependant, quelques contestations ont été relevées :

- La difficulté à identifier des personnes qui connaissent la culture de réseau et les besoins spécifiques des participants.
- L'absence de programme établi avant la session ; des besoins émergent en cours de session, auxquels il est impossible de répondre immédiatement.

Il est préférable que les formateurs aient un minimum de culture de réseau. Les participants devront malgré tout adapter les éléments reçus à la culture de leur propre réseau. Aussi faut-il prévoir un temps suffisamment long de discussion, voire la constitution d'un groupe de travail ad hoc, pour faciliter cette appropriation. On dépasse ici la logique de coformation, en rejoignant un principe d'hétéroformation classique (verticale). Cela devient nécessaire, de temps en temps, et apporte aux animateurs de réseaux des techniques spécifiques.

20 – La diffusion de cet ouvrage au-delà des seuls réseaux d'éducation à l'environnement devrait permettre d'ouvrir la prochaine session de coformation à de nouveaux animateurs.

21 – Pour plus d'information sur ce dispositif, également utilisé dans le cadre d'autres manifestations (rencontres régionales et nationales sans visées de formation), consulter la fiche accueil des nouveaux disponible au bureau Ecole et Nature de Florac.

A l'issue de la coformation, les animateurs de réseaux présents regroupent tous les points abordés lors de la session et les mettent à disposition des animateurs de réseaux non présents et nouveaux. Ces comptes-rendus et synthèses diffusés à tous renforcent la cohérence et la culture de réseau.

Les animateurs de réseaux profitent de cette synthèse de coformation pour apporter une *valeur ajoutée* à cette matière : leur savoir-faire de réseau. En effet, n'importe quel sujet peut être adapté à la culture de réseau, comme en témoignent les exemples suivants :

- Formation/information sur les dispositifs de financement des projets d'éducation à l'environnement : exposé des principes généraux et des principales sources de financement. Comment peut-on se positionner plus efficacement face aux partenaires financiers en faisant jouer nos solidarités de réseau ?
- Formation sur la gestion des groupes de travail adaptée à la problématique des réseaux : les groupes rassemblent des personnes qui sont généralement géographiquement éloignées, bénévoles (peu de temps, d'argent, d'énergie disponible...).
- Formation sur la construction de sites internet : comment les réaliser et les animer de façon décentralisée, permettre que les acteurs du réseau y participent tous, pour sortir des schémas où l'ensemble de l'information doit passer par un point central avant d'être (éventuellement) publié.

Un dispositif de coformation élargi, enrichi et aménagé aura toutes les chances de répondre aux besoins de formation des animateurs de réseaux, sans y perdre son aspect convivial, essentiel aux animateurs comme aux acteurs des réseaux. C'est cette convivialité, basée sur le partage de moments de détente mais aussi sur la prise en compte des besoins et envies de tous, qui donne aux sessions de coformation leur ambiance à la fois studieuse et harmonieuse. Dans ce contexte, les différences de points de vue, les échanges parfois un peu vifs font partie intégrante de la discussion et non seulement ils ne créent pas de tensions à long terme, mais ils augmentent les liens.

conclusion

Cet ouvrage se veut le fruit même d'un fonctionnement en réseau. L'ensemble des réseaux territoriaux, des acteurs de l'éducation à l'environnement – et plus particulièrement les animateurs de réseau, ont fourni les contenus.

Chacun à travers ses pratiques, souvent expérimentales, a enrichi les actions de tous. En mutualisant les expériences menées dans chaque réseau, des ressources considérables ont constitué la matière même de ce livre. Il témoigne bien qu'un réseau ne se pense pas avant de se vivre.

Souhaitons que les informations contenu dans ce livret circulent d'un réseau à l'autre. Une culture de réseau se répand peu à peu et chacun, élu, habitant, professionnel impliqué dans les projets d'un territoire peut devenir acteur d'un réseau.

L'acquisition d'une culture commune et d'une certaine maturité dans le fonctionnement en réseau fondent bien les bases de l'apprentissage de nouvelles formes de travail collectif.





ressources

bibliographie

- **BAKIS H.** : *Les réseaux et leurs enjeux sociaux*, 1993, PUF, Que-sais-je ?
- **BOUDON R.** : *L'année sociologique 1997, vol. 47 n° 1 : Les réseaux d'acteurs sociaux*, 2000, PUF.
- **BRACHER P.** : *Le partenariat de service public avec usagers, élus, professionnels*, 1994, L'Harmattan.
- **CALLON M. et alii** : *Réseau et coordination*, 1999, Economica.
- **CASTELLS M.** : L'ère de l'information, 3 tomes : *La société en réseau* (1998), *Le pouvoir de l'identité* (1999), *Fin de millénaire* (1999), Fayard.
- **CASTELLS M.** : *L'ère des réseaux*, in Sciences Humaines hors série n° 29, juin-juillet-août 2000.
- **Collectif** : *Les savoirs déroutés : experts, documents supports règles, valeurs et réseaux numériques*, 2000, ENSIB.
- **CURIEN N.** : *Economie des réseaux*, 2000, La Découverte, Repères.
- **DERRUCK de KERKHOVE** : *L'intelligence des réseaux*, 2000, Odile Jacob, Le Champ médiologique.
- **ECOLE et NATURE** : Guide pratique, *Monter son projet en éducation à l'environnement*, 2001, Chroniques sociales.
- **GRIBAUDI M.** : *Espaces, temporalités, stratifications : exercices sur les réseaux sociaux*, 1999, Ed. de l'EHESS.
- **HEBER-SUFFREIN C.** (sous la direction de) : *Partager les savoirs, construire les liens*, Chronique Sociale, 2001.
- **JUSTES DUIS E.** : *L'homme réseau : penser et agir dans la complexité*, 1998, Chronique sociale.
- **LEMIEUX V.** : *Les réseaux d'acteurs sociaux*, 1999, PUF, Sociologies.
- **LEVY J.** : *Vers une société civile mondiale ?* in Sciences Humaines hors série n° 17, juin-juillet 1997.
- **MAFFESOLI M.** : *Le retour des tribus*, in Sciences Humaines n° 48, mars 1995.
- **MATTELART A.** : *Vers la communication-monde*, in Sciences Humaines hors série n° 17, juin-juillet 1997.
- **MUCHIELLI R.** : *Communication et réseaux de communication*, 1999, Ed. ESF.
- **NEUSCHWANDER C.** : *L'acteur et le changement, essai sur les réseaux*, 1991, Seuil.
- **NIZET J. ET PICHAUD F.** : *Comprendre les organisations*, 1995, Gaëtan Picon.
- **PARROCHIA D.** : *Philosophie des réseaux*, 2000.
- **PARROCHIA D.** (sous la direction de) : *Penser les réseaux*, Champ Vallou, 2001.
- **PEHN** : *La mise en réseau des cultures*, 1999, Ed. du Conseil de l'Europe.
- **RALLET A.** : *Communication à distance : au-delà des mythes*, in Sciences Humaines n° 104, avril 2000.
- **ROSNAY de J.** : *L'homme Symbiotique*, 1999, Seuil, Points essais.
- **ROSNAY de J.** : *Le cerveau planétaire*, 1997, Seuil, Points essais.
- **SAUSOIS J.M.** : *La force des liens faibles*, in Sciences humaines n° 5, mai-juin 1994.
- **SERIEYX H.** : *Mettez du réseau dans vos pyramides*, 2001, Village mondial.

glossaire

Ce glossaire présente une liste de termes associés à la notion de réseau. Utilisés dans ce document ils sont signalés par une astérisque dans le texte. Les définitions associées doivent être comprises comme une incitation à élargir et approfondir le débat.

- **adhérent** : Toute personne ayant payé sa cotisation à la structure assurant l'identité juridique et administrative du réseau.
- **animateur de réseau** : Personne ou groupe de personnes, membres d'un réseau, qui participent à la facilitation et à l'activation des échanges, ainsi qu'à la facilitation de la mise en œuvre des projets communs. L'animateur de réseau devient actuellement une fonction professionnelle.
- **assemblée générale permanente** : Dispositif de consultation des membres supporté par les réseaux de télécommunication, leur permettant d'avoir une information permanente sur la vie du réseau.
- **association** : Structure support de la majorité des réseaux d'acteurs sociaux.
- **autoformation** : Démarche par laquelle des individus acquièrent par eux-mêmes des éléments de formation, en en choisissant les supports, le rythme, les sujets...
- **charte** : Document repère posant les valeurs, les finalités et les objectifs d'une organisation.
- **coformation** : Démarche par laquelle un nombre donné d'individus apprennent les uns des autres, se forment mutuellement.
- **cohérence** : Volonté des membres d'un réseau d'agir en conformité avec les valeurs posées dans leur charte.
- **commande** : Action collective demandée par un commanditaire extérieur et réalisée par les membres du réseau. Cette situation reste toutefois l'exception.

- **commission** : Groupe de membres intéressés à participer à une réflexion sur une thématique donnée. Groupe ouvert.
- **culture de réseau** : Ensemble des valeurs fondatrices des réseaux d'acteurs sociaux, et des modalités de leur application.
- **démocratie participative** : Système de décision basé non sur la représentation des citoyens, mais sur la participation de tous les citoyens qui le désirent. Valeur forte dans les réseaux.
- **groupe de pilotage** : Groupe restreint au sein de la commission, se créant pour gérer une action particulière. Groupe fermé.
- **hétéroformation** : Démarche par laquelle des individus acquièrent de la formation grâce à l'apport de formateurs extérieurs.
- **horizontalité** : Opposé à hiérarchie.
- **interaction** : Action menée à l'intersection des domaines de compétences, d'intérêt, etc. de deux acteurs ou plus, avec l'idée de réciprocité.
- **interaction** : Loi d'orientation pour l'aménagement durable des territoires, dite loi Voynet, juin 1999.
- **lien (créer du)** : Tout ce qui fait que des individus se sentent membres d'un même corps, le réseau.
- **liens forts et liens faibles** : *Liens forts* : ceux qui unissent des individus qui ont un important patrimoine commun, caractéristiques des réseaux fermés. Opposé à *liens faibles* : les réseaux où les liens faibles dominent (part d'affect moins grande), l'information circule plus librement, les individus ne sont tenus par aucun liens exclusifs. Ce type de réseau est ouvert, sans frontière hermétique.
- **liste de diffusion** : adresse internet de personnes échangeant des informations diffusées indifféremment à toutes personnes inscrites sur cette liste : l'ensemble des acteurs d'un réseau, un groupe de travail, une commission, etc.
- **membre** : Toute personne se sentant partie prenante d'un réseau, institutionnalisé ou non.
- **mutualisation des ressources** : Participation de tous les membres d'un réseau à l'entreprise de mise en commun où chacun donne un peu au bénéfice de tous et peut bénéficier de l'ensemble.
- **partenariat** : Contractualisation de la coopération entre plusieurs acteurs appartenant à des organisations différentes, en vue d'une action commune de laquelle chacun tirera des bénéfices.

- **pédagogie de projet** : Démarche pédagogique donnant autant d'importance à la manière dont chacun des apprenants parvient à un résultat donné qu'à ce résultat lui-même.
- **personne morale** : Adhérent d'une association représentant une institution, une association, etc.
- **personne physique** : Adhérent d'une association en tant qu'individu.
- **ponts ou acteurs frontières** : Personnes se situant à l'intersection de plusieurs réseaux et facilitant de ce fait la transmission de l'information et la coopération entre les réseaux.
- **projet** : Action collective émanant de l'intérieur du réseau, de la volonté et des désirs des membres.
- **quasi-réseau/réseau ouvert** : Un quasi-réseau est celui dans lequel certaines seulement des connexions reliant potentiellement les participants sont activées. Tous les gros réseaux institutionnalisés sont des quasi-réseaux. Ces réseaux sont dit " ouverts " car leurs frontières sont poreuses ; ces réseaux ont une dynamique expansive.
- **réseau d'acteurs sociaux** : Système de liens qui relie des personnes partageant des préoccupations communes, qui ont décidé de s'unir pour être plus efficaces ensemble.
- **réseau institutionnel** : Réseau qui dispose d'une identité juridique et administrative reconnue : association, entreprise...
- **réseau intégral/réseau fermé** : Un réseau intégral est celui dans lequel toutes les connexions reliant les participants sont activées en permanence. Ce réseau concerne généralement un petit nombre d'individus, qui n'ont pas pour ambition de s'ouvrir à l'extérieur : réseau familial, réseau d'influence.
- **réseau interne** : Réseau qui regroupe les spécialistes d'un domaine particulier au sein d'une structure plus vaste.
- **réseau territorial** : Réseau qui regroupe ses membres sur la base du territoire auquel ils appartiennent, quelle qu'en soit l'échelle (francophone, européen, nationale, régionale, départementale).
- **réseau thématique** : Réseau qui regroupe ses membres sur la base d'un thème, d'un centre d'intérêt.
- **ressources** : Tout ce qui peut s'échanger et se mutualiser de manière volontaire dans un réseau.
- **valeurs** : Ce qui assure le lien minimum entre les membres d'un réseau : un réseau est plus bâti sur des valeurs et des convictions que sur des compétences ou des intérêts catégoriels.

Réseau Ecole et Nature

16, rue Ferdinand Fabre
34090 MONTPELLIER
tél. : 04 67 02 25 70
fax : 04 67 02 65 41

1 place Paul Comte
48400 FLORAC
fax/répondeur : 04 66 45 18 08

C/o Les Petits Débrouillards
83, Bd Albert 1^{er}, 35200 RENNES
tél. : 02 99 86 15 45
fax : 02 99 86 15 44

Mail : info@ecole-et-nature.org — Site : www.ecole-et-nature.org

Réseaux adhérents au Réseau Ecole et Nature

Les réseaux départementaux précédés de • sont adhérents du réseau régional

Alsace

Réseau Régional : ARIENA 6, route de Bergheim, 67600 SELESTAT, tél. : 03 88 85 11 30, fax 03 88 85 17 87, ariana@wanadoo.fr

Aquitaine

Réseau régional : GRAINE, 8, rue de l'Abbé Gaillard, 33830 BELIN BELIET, tél. : 05 56 88 19 07, fax : 05 56 88 02 51, graine.aquitaine@educ-envir.org

Bretagne

Réseau régional : REEB, 2, Rue du Muguet, 22300 LANNION, tél./fax : 02 96 48 97 99, REEB@wanadoo.fr

Centre

Réseau régional : GRAINE, Ferme de la Gabillière, 41250 CHAMBORD, tél. 02 54 87 08 60, fax 02 54 87 68 75, graine.centre@wanadoo.fr

Champagne-Ardenne

Réseau régional : GRAINE, 40, rue des Essillards, 51100 REIMS, tél. & fax : 03 26 82 65 59, graineca@caraimail.com

Ile-de-France

Réseau régional : GRAINE, 26, avenue Gounod, 91260 JUVISY SUR ORGE, tél. 01 69 24 99 33, fax 01 69 24 99 66, info@graine-idf.org

Languedoc-Roussillon

Réseau régional : GRAINE, MEM, 16, rue Ferdinand Fabre, 34090 Montpellier, tél. 04 67 79 28 55, fax 04 67 72 45 00, graine.languedoc.roussillon@wanadoo.fr

- Réseau départemental : REEL 48, Le Village, 48400 ROUSSES, tél. & fax : 04 66 44 08 73, reel48@wanadoo.fr
- Réseau départemental : REE "EDEN 66", C/o Lucien Couderc, Mas Roussillon, 66140 CANET EN ROUSSILLON, tél. : 04 68 73 53 45, luciencouderc@wanadoo.fr

Lorraine

Réseau régional : GRAINE, 15, Herbeaupaire, 88490 LUSSE, tél. 03 29 51 27 03, fax 03 29 51 20 88

Midi-Pyrénées

- Réseau départemental : REEL 46, C/O Céline Augier, La Sole, 46130 PUYBRUN, tél. : 05 65 10 90 84, celine.augier@wanadoo.fr

Nord Pas-de-Calais

Réseau régional : GRAINE Pays du Nord, 23, rue Gosselet, 59000 LILLE, tél. 03 20 85 29 93 fax : 03 20 86 15 56, graine.nord@educ-envir.org

Basse-Normandie

Réseau régional : GRAINE C/o Myriam Dauphin, Maison polyvalente du Grand Parc, 10/18 quartier du Grd Parc, 14200 HEROUVILLE ST CLAIR, tél & fax : 02 31 95 51 24, grainebn@altern.org

Provence-Alpes-Côtes d'Azur

Réseau régional : GRAINE, Domaine du Petit Arbois, BP 42, 13545 AIX EN PROVENCE cedex 4, tél & fax : 04 42 97 11 51, graine-paca@educ-envir.org

Réseau départemental : REE 05 & Écrins, 2, Cours Vieux Moulin, 05000 GAP, tél & fax : 04 92 53 60 96, ree05@educ-envir.org

- Réseau départemental : Acteurs Vaucluse Education Environnement, ONF, chemin du Lavarin, 84000 AVIGNON, tel : 04 90 78 78 22

Pays de la Loire

Réseau régional : GRAINE, 4, Allée André Courtois, 44700 ORVAULT, tél & fax : 02 40 94 83 51, graine2@wanadoo.fr

Picardie

Réseau régional : GRAINE, C/o Pierre RECHENMANN, 25, rue du Connétable, 60500 CHANTILLY, tél. : 03 44 58 89 76 fax : 03 44 58 92 63, prechenman@aol.com

Poitou-Charentes

Réseau régional : GRAINE, 97 bis, rue Cornet, 86000 POITIERS, tél. 05 49 01 64 42 fax 05 49 61 03 73, grainepc@educ-envir.org

Rhône-Alpes

Réseau régional : GRAINE, Maison de l'Environnement, 32, rue Ste Hélène, 69002 LYON, tél. : 04 72 77 19 97 ou 06 13 55 77 49, fax : 04 72 77 19 98, graine.rhone-alpes@educ-envir.org

Réseaux structurés non adhérents au Réseau Ecole et Nature

Les réseaux départementaux précédés de • sont adhérents du réseau régional

Auvergne

Réseau régional : GRAINE, 1 bis, rue Frédéric Brummur, 63122 CEYRAT, tél. & fax 04 73 61 50 99 espaces.et.recherches@educ-envir.org

CORSE

Réseau régional : GRAINE, C/o Jean-Marcel VUILLAMIER, Ecole d'Erbalonga, 20222 BRANDO, tél. 04 95 33 92 11 - fax 04 95 31 85 76, ec-el-erbalunga@ac-corse.fr

Languedoc-Roussillon

• *Réseau départemental* : GEE Aude, 1, rue des Augustins, 11300 LIMOUX, tél : 04 68 31 28 58 ou tel/fax : 04 68 31 23 87, geeaude@wanadoo.fr

Midi-Pyrénées

Réseau régional : GRAINE, C/o Brigitte Chaumet, 65240 GOUAUX, graine-MP@wanadoo.fr

Haute-Normandie

Réseau régional : GRAINE, 55, rue Louis Ricard, 76000 ROUEN, tél : 02 35 07 44 54, fax : 02 3570 77 05, car-dere@club-internet.fr

Rhône-Alpes

• *Réseau Départemental* : Réseau Départemental Drômois d'EE, CPIE Drôme des Collines, MNE, 3, côte des Chapeliers - 26100 ROMANS, tél. : 04 75 05 30 22

Réseaux portés par une structure

Auvergne

Réseau départemental : REE 03, 42 rue du Progrès, 03000 Moulins, Tel: 04 70 46 45 21 - Fax : 04 70 46 85 29 ree03@wanadoo.fr

Centre

Chaque département de la Région (Indre, Indre et Loire, Loir et Cher, Eure et Loir, Loiret, Cher) comporte un réseau départemental, tous coordonnés par le Graine Centre, Ferme de la Gabillière, 41250 CHAMBORD, tél. 02 54 87 08 60, fax 02 54 87 68 75, grain-centre@wanadoo.fr

Rhône-Alpes

Réseau départemental : REE 42, Fred Marteil, Ferme-Ecole du Forez, Maison Moizieux, rue de la chaux, 42130 BOEN SUR LIGNON, tel : 04 77 97 32 76, fax : 04 77 97 32 74, fredom42@aol.com

Champagne-Ardenne

Réseau départemental : REE 52, Jean-Yves Goustiaux, FOL 52, 23, Rue du Vieux Moulin, BP 2041, 59902 CHAUMONT Cedex, Tel : 03 25 03 28 20, fax : 03 25 31 43 61, goustiaux@wanadoo.fr

Réseaux informels

Franche-Comté

Réseau régional : Réseau Franc-Comtois, Isabelle LEPEULE, CPIE Haut Doubs, 25, rue de la Gare, 25560 FRASNE, tél. : 03 81 49 82 99 - fax : 03 81 89 70 52, isabelle.lepeule@educ-envir.org

Réseau départemental : GERME (groupement d'éducateurs réunis et motivés par l'EE), Marie-Dominique Beluche, Maison de l'Environnement, Etangs du Malzauzy, 90300 SERMAMAGNY, Tel/fax : 03 84 29 18 12

Languedoc-Roussillon

Réseau départemental : RENE 30, Laurent Seroudy, MNE, 21, rue Soubeyranne, 30100 ALES, tel : 04 66 52 61 38, fax : 04 66 52 66 55, mne.ales@wanadoo.fr
Réseau départemental : Dynamiques 34, secrétariat au GRAINE, MEM, 16, rue Ferdinand Fabre, 34090 Montpellier, tél. 04 67 79 28 55, fax 04 67 72 45 00, graine.languedoc.roussillon@wanadoo.fr

Achévé d'imprimer sur les presses de
ORCADES – 6 bis, rue Albin Haller
Zone République II – 86000 Poitiers – 05 49 41 49 11
Juin 2002 – ISBN : 2-910062-21-X
Imprimé sur papier recyclé

Mise en page : Christophe Galvani – Illustrations : Jérôme Cathelineau



Edition du Réseau Ecole et Nature
MEM – 16, rue Ferdinand Fabre, F-34090 Montpellier
Tél : 04 67 02 25 70 – Fax : 04 67 02 65 41
Mail : info@ecole-et-nature.org
Site : www.ecole-et-nature.org

fonctionner en réseau

Le fonctionnement en réseau séduit un grand nombre d'acteurs. Les réseaux territoriaux d'éducation à l'environnement expérimentent depuis le milieu des années quatre-vingt ce mode d'organisation.

Dans ce cadre, des sessions de coformation ont permis aux animateurs de réseau de partager leur réflexion et leurs pratiques. Devant la richesse de ces échanges, ils ont estimé opportun de diffuser aux acteurs des réseaux, quelle que soit leurs thématiques, les expériences qu'ils ont pu acquérir. Cet ouvrage en témoigne.



Ce livre a été publié avec l'aide du Secrétariat d'Etat à l'Economie Solidaire

ISBN 2-910062-21-X

Prix : 8 €