



République de Guinée
Travail-Justice-Solidarité

MINISTÈRE DE L'INFORMATION

PROJET: APPUI DES VOLONTAIRES AU RESEAU DE LA RADIO
RURALE DE GUINEE POUR LA PROMOTION D'UNE CULTURE DE PAIX



UNITE PREVENTION DES CONFLITS

GUIDE DE RESEAUTAGE

Mbawa MWENYEBATU
VNU International
Chef d'équipe Prévention des conflits

Octobre 06

Ce document est destiné aux personnes et aux organismes ou associations qui souhaitent établir, renforcer ou maintenir un réseau. Les associations/les individus de la société civile doivent constituer des réseaux parce que les problèmes qu'elles cherchent à résoudre sont trop vastes pour qu'une seule d'entre elles les résolve.

Chapitre 1

LE RESEAUTAGE

Le réseautage est un nouveau mot pour signifier la mise en réseau des individus, des associations ou des services.

Le réseautage est le processus par lequel au moins deux associations collaborent pour atteindre des objectifs communs.

Avantages du réseautage :

- accomplir ensemble ce que vous n'auriez pu accomplir seul ;
- donner plus de poids à l'action sociale ;
- influencer les autres qu'ils appartiennent ou non au réseau ;
- mieux comprendre une question ou une intervention en réunissant plusieurs points de vue ;
- partager le travail ;
- éviter des chevauchements et le gaspillage des ressources ;
- promouvoir l'échange des idées, des perspectives, des compétences et des habiletés ;
- susciter un sentiment de solidarité ;
- mobiliser les ressources financières.

La structure des réseaux

Les réseaux peuvent être informel ou structurés avec une structure de coordination.

La structure d'un réseau dépend de nombreux facteurs dont les plus importants sont :

- ses objectifs ;
- ses ressources (temps, argent, effectif)
- les convictions des membres

Chapitre 2

LA RECETTE DU SUCCES

Il n'existe pas de recette miracle pour créer un réseau qui fonctionne. Néanmoins, créer un réseau en parcourant les étapes suivantes peut aider à mettre sur pied un réseau viable.

Etape1 : la rédaction d'un énoncé de mission ou du mandat du réseau

Un énoncé de mission est un document qui expose la raison d'être du réseau, les valeurs qu'il défend et les objectifs ultimes qu'il poursuit. Celui-ci doit être simple et bref. C'est le mandat du réseau.

Il est important de rédiger un énoncé de mission pour :

- définir la portée et l'orientation des priorités et des activités du réseau ;
- donner aux membres un mandat commun ;
- que tous les membres comprennent et acceptent la raison d'être du réseau ;
- témoigner de la raison d'être du réseau ou de sa justification

Comment formuler le mandat du réseau ?

1. Organiser une réunion des membres du réseau qui ne seront pas plus de 25 ;
2. Faire un brainstorming et noter les expressions et les mots qui décrivent votre mandat ;
3. En groupe, examiner les idées exprimées et souligner les expressions ou les mots importants ;

Exemples :

- *notre mandat est de promouvoir et de défendre les droits humains ;*
- *notre mandat est de sensibiliser les décideurs et le public sur le respect des droits humains ;*
- *notre mandat est de promouvoir la résolution pacifique des conflits ;*
- *notre mandat est de servir de médiateur en cas de conflit social ;*
- *notre mandat est d'éduquer les jeunes à la résolution pacifique des conflits*

4. Examiner attentivement les mots clés de chaque idée exprimée. Ensuite choisissez les idées les plus proches de votre ambition ;

5. Demander à un petit groupe de produire une ébauche de l'énoncé de mission. Le petit groupe veillera à y inclure les éléments suivants :

- *qui sommes-nous ;*
- *pourquoi existons-nous ;*
- *idéalement, que voulons-nous réaliser ? où et pour qui allons-nous réaliser notre mandat ?*
- *qu'est-ce qui nous distingue des autres réseaux ?*
- *quels sont les valeurs et les principes auxquels nous croyons ?*

6. Rassembler le grand groupe et examiner l'ébauche de concert avec le petit groupe qui l'a rédigé. Discuter du mandat en vous posant les questions suivantes :

- *l'énoncé de mission décrit-il clairement le travail du réseau, y compris sa nature et ses modalités de fonctionnement ?*
- *l'énoncé décrit-il le caractère unique du réseau ?*
- *est-il réaliste et convaincant ?*
- *tous les membres le comprennent-ils ?*
- *l'énoncé est-il clair et simple ?*

Si les réponses à ces questions sont satisfaisantes, alors il faut adopter le mandat ; dans le cas contraire, demander au petit groupe de le refaire et reprenez la procédure d'adoption du mandat.

Etape 2 : déterminer les buts et les objectifs

Un but décrit les changements que vous voulez apporter par vos activités alors que les objectifs décrivent les résultats précis et mesurables qu'un réseau souhaite obtenir dans un délai donné.

Comment déterminer les buts ?

- vous aurez peut-être besoin de plus d'un but, chacun axé sur un changement souhaité. Dans ce cas, rédigez chaque but séparément, de façon à savoir comment ils se distinguent les uns des autres et pourquoi vous aurez besoin de stratégies différentes pour les atteindre ;
- énoncez des buts réalistes et atteignables, en les divisant pour obtenir des énoncés plus modestes et plus faciles à gérer et à atteindre ;
- le délai de réalisation de chaque but peut être différent ;
- si vous avez plusieurs buts, classez-les par ordre de priorité

Comment déterminer les objectifs ?

Il convient de savoir que les objectifs sont les résultats des activités et non les activités elles-mêmes. Si vous avez plusieurs buts, chacun d'eux aura ses propres objectifs. Il faut se poser la question suivante : « qu'est-ce que nous voulons changer ? »

Les objectifs présentent les caractéristiques suivantes :

- ils sont précis ;
- ils sont mesurables ;
- ils comprennent un délai

Il faut tenir compte des éléments suivants lorsqu'on formule des objectifs précis et mesurables :

- la date avant laquelle le changement doit se produire ;
- le changement précis souhaité ;
- une mesure (un nombre, un pourcentage....) ;
- le groupe cible et
- l'endroit

Etape 3 : élaboration d'un plan d'action

Celui-ci doit :

- a) décrire les activités nécessaires à la réalisation d'un objectif. Celles-ci doivent être clairement décrites et découler des buts et des objectifs ;
- b) faire le bilan des ressources humaines, financières, matérielles du réseau en commençant par déterminer le fonds et les contributions en nature (locaux, fournitures, matériels) que les organismes participants peuvent fournir, le nombre d'heures-personnes que les membres du réseau peuvent fournir, le nombre de bénévoles que vous pouvez recruter et déterminer si vous possédez les ressources suffisantes pour atteindre vos objectifs.
- c) répartir les tâches en déterminant qui sera responsable de quoi (activité) ;
- d) déterminer un échéancier pour les activités avec la date de début et de fin ;
- e) prévoir la mise en œuvre, la surveillance et l'évaluation.

Une fois le plan d'action mis en œuvre, il faut tenir des dossiers sur les résultats atteints par le réseau. Ces dossiers aideront à tirer des leçons des succès et des échecs vécus. C'est ce que l'on appelle la surveillance qui peut aussi servir à l'évaluation. Cette dernière consiste à déterminer si les objectifs ont été atteints et quels facteurs ont contribué au succès ou à l'échec.

L'évaluation aide à répondre à des questions comme :

- avez-vous réalisé des progrès ? quelle est leur importance ?
- la situation s'est-elle améliorée ?
- quels effets vos activités ont-elles eus sur la situation en général ? avez-vous atteint vos objectifs ?
- si vous avez réalisé ce que vous vouliez faire, est-ce que tout s'est passé comme prévu ? dans la négative, qu'est-ce qui vous a pris par surprise, ou vous a obligé à modifier votre stratégie ?
- si vous n'avez pas accompli ce que vous vouliez faire, savez-vous pourquoi ? que feriez-vous différemment ?
- avez-vous dépassé vos attentes ? comment cela influencera-t-il vos plans futurs ?
- qu'avez-vous appris ?
- les membres du réseau sont-ils satisfaits de leurs activités ? de la démarche ? de leur participation ?

Les évaluations régulières permettent d'examiner le travail de façon plus objective, elles évitent aux individus d'être sur la défensive par rapport à leurs tâches et elles aident les organismes et les individus à se perfectionner.

Etape 4 : établissement des règles de base

Ces règles se justifient par le fait qu'il est important de déterminer dès le début quelles seront les modalités d'interaction des membres, la gestion des réunions et le cadre des échanges. Les règles de base contribuent à créer un environnement sûr, une atmosphère de sécurité et de respect mutuel qui régnera pendant l'existence du réseau.

Voici quelques exemples de règles de base :

- participer à toutes les réunions ;
- arriver à l'heure aux réunions ;
- arriver aux réunions prêt à écouter, à réfléchir, à discuter et à poser des questions ;
- ne pas interrompre la personne qui parle ;
- respecter les autres, contester les affirmations et non leurs auteurs ;
- ne pas tolérer les propos et les comportements sexistes, injurieux, ...
- ...

Etape 5 : adoption d'un processus décisionnel

Le fait de déterminer comment les décisions seront prises donne aux membres une idée précise des modalités de la participation aux activités du réseau et suscite la confiance envers ces activités. Cela permet aussi d'éviter des conflits qui risquent de surgir quand les règles sont floues ou qu'elles ne sont pas appliquées. Il existe de nombreuses façons de prendre des décisions.

Nous allons en examiner trois à savoir la décision unilatérale, la consultation et le consensus.

a) la décision unilatérale

Ce genre de décision est à prendre en cas d'urgence comme par exemple pour faire suite à un article paru dans un journal local. Mais si les décisions unilatérales sont prises trop souvent, les membres se sentiront exclus du processus décisionnel et se montreront réticents à appuyer certaines initiatives.

b) la consultation

Elle est utile quand l'appui des membres important. Par exemple quand il faut modifier un but ou les modalités de fonctionnement. Dans ce cas, certaines variables influencent la décision finale :

- l'opinion de la majorité ;
- les avantages et les inconvénients de la proposition, tels que les membres la perçoivent ;
- le degré de résistance ;
- les autres obstacles de la mise en œuvre ;
- les autres facteurs qui poussent au changement

Il est évident que les décisions prises de cette manière ne plairont pas à tous les membres mais ils se sentiront écoutés. Cette méthode prend plus de temps que les décisions unilatérales.

c) le consensus ou décision de collégialité

L'adhésion est un facteur critique dans ce type de décision ; par conséquent, les participants sont prêts à investir beaucoup de temps pour que toutes les parties appuient la décision finale.

Le consensus ne signifie pas qu'un accord total est atteint, mais plutôt que les membres jugent la décision acceptable.

Pour obtenir le consensus, le réseau doit rechercher à :

- obtenir l'accord de tous les membres sur l'objet et l'importance de la décision ;
- faire une liste des méthodes susceptibles d'atteindre le but recherché ;
- éliminer les options inacceptables lors d'une discussion à laquelle tout le groupe participe ;
- déterminer les conséquences des possibilités acceptables ;
- repérer les obstacles qui empêchent les membres d'accepter l'une ou l'autre possibilité ;
- préciser le changement recherché ;
- énoncer les attentes et les engagements

Etape 6 : la préparation d'un plan de communication interne

Le plus grand défi de la plupart des réseaux est la communication interne efficace c'est-à-dire la transmission et la réception de l'information en temps opportun. Une bonne communication interne est essentielle au succès d'un réseau. On peut utiliser les réunions régulières, les bulletins, les télécopieurs, le courrier électronique, la poste, le téléphone, les rapports, ... pour faire connaître les réalisations les plus récentes d'un membre ou du réseau.

La procédure suivante peut aider à établir un plan de communication :

- faire la liste des personnes-ressources du réseau qui doivent recevoir l'information ou participer au processus décisionnel relatif à une tâche donnée ;
- déterminer les destinataires de communications particulières, la fréquence de ces communications ;
- désigner, parmi les personnes du réseau qui participent à chaque tâche, laquelle sera responsable de veiller aux communications entre les personnes-ressources ;
- établir les moyens de communication dans le réseau pour que tous les membres soient informés.

Il faut noter l'importance des communications informelles qu'il faut encourager.

La fréquence des communications au sein d'un réseau a une incidence marquée sur la motivation, la productivité et le sentiment d'appartenance de ses membres.

En ce qui concerne la fréquence des communications, il est important de savoir que :

- plus le réseau est étendu, plus il est essentiel d'avoir des directives officielles ;
- la fréquence des communications est proportionnelle à la spécificité de l'activité. Par exemple, l'organisation d'une manifestation ou d'un atelier exige la coordination d'un grand nombre d'intervenants et donc des communications plus fréquentes ;
- il faut laisser du temps au personnel de réaliser des activités dont il a la responsabilité ;
- il faut établir clairement les modalités de communication pour chaque activité ou tâche.

Pour ce qui est du volume de l'information à transmettre aux membres du réseau, il est essentiel de :

- distinguez l'essentiel de l'accessoire ;
- soignez la présentation de l'information et choisissez les modes de diffusion ;
- donnez des précisions au destinataire sur ce qu'il doit faire de l'information : révisions et commentaires, réponses immédiate, méthode, délais, ...

Etape 7 : le choix d'une structure organisationnelle

Le choix d'une structure adaptée est une étape importante dans le développement du réseau.

Voici quelques principes régissant la structure d'un réseau :

- la structure doit correspondre aux buts, objectifs, plans, environnement et à la technologie du réseau ainsi qu'à ses ressources humaines et financières ;
- la structure adoptée doit permettre de bien affecter et utiliser les ressources ;
- elle doit améliorer le processus décisionnel et la résolution des conflits

Un réseau doit viser à répartir des tâches en créant des unités organisationnelles qui peuvent comprendre des comités de travail, un groupe de coordination et une instance décisionnelle. Le tout doit répondre à la nécessité de réaliser le mandat du réseau.

Il sied donc de répondre aux questions suivantes :

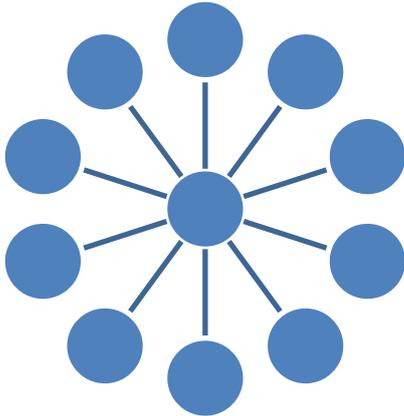
- quel travail faut-il accomplir ?
- quel type de comités devons-nous former pour effectuer ce travail ?
- quels sont les rôles et les responsabilités de chaque groupe et de l'ensemble du réseau ?
- qui sera responsable de quoi ?
- où sont les membres du réseau ? qu'est-ce qui nous aidera à travailler plus efficacement ?
- comment voulons-nous que les différents groupes du réseau communiquent et collaborent ? comment garantirons-nous une bonne communication entre les divers membres et l'instance décisionnelle ?
- voulons-nous embaucher du personnel ? pour occuper quelle fonction et où ?

Après avoir répondu de façon satisfaisante à ces questions, on peut alors détailler la structure en dessinant un schéma des groupes qui composent le réseau et en établissant les liens hiérarchiques qui régissent les l'exécution du travail et la gestion du réseau.

Il existe plusieurs structures organisationnelles de réseau.

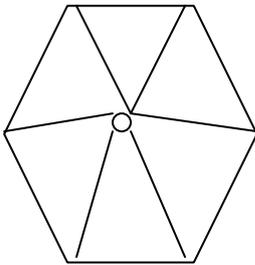
En voici les plus importants :

Schéma A



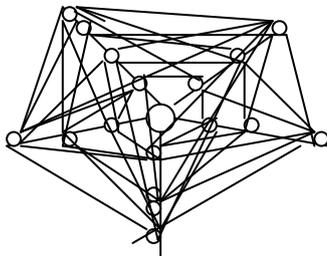
Dans ce schéma, tout (information, soutien, échanges) passe par le centre qui est un secrétariat, une coordination ou un comité. Les communications entre les partenaires passent aussi par le centre.

Schéma B



Le noyau est le centre ; son rôle est toujours important, mais les partenaires commencent à collaborer directement, sans se reporter au centre.

Schéma C



Dans le schéma C, il y a communication directe et systématique entre les différents membres du réseau, le centre constituant un service de soutien aux activités des partenaires. Il est important de s'appuyer sur les besoins du réseau plutôt que sur les modèles proposés car les réseaux sont des entités dynamiques et donc appelés à changer.

Etape 8 : l'obtention des ressources

Il est important d'évaluer correctement les ressources dont le réseau dispose sinon il risque de saboter ses propres efforts. Il existe trois grands types de ressources à savoir l'argent, les gens et les contributions en nature.

a) l'argent : le manque d'argent risque de limiter sérieusement les activités du réseau. Il faut donc se poser les questions suivantes :

- de combien d'argent avons-nous besoin et combien en avons-nous ? devons-nous nous en procurer d'avantage ou pouvons-nous fonctionner avec ce que nous avons ?
- où pouvons-nous obtenir de l'argent pour travailler à notre cause ? connaissons-nous déjà des sources ou devons-nous accorder la priorité aux activités de mobilisation des fonds ?

b) les gens : les compétences, l'énergie et l'engagement des gens sont sans doute vos ressources les plus précieuses. Commencez par étudier votre propre groupe en vous posant les questions suivantes :

- quelles tâches devons-nous accomplir ?
- de quelles compétences avons-nous besoin pour les accomplir ?
- qui possède ces compétences ?
- de combien de personnes avons besoin ?
- y a-t-il d'autres personnes désireuses de nous aider ?
- combien de temps et d'énergie allons demander à chaque personne ?

c) les contributions en nature

Il existe peut-être des personnes prêtes à aider le réseau en fournissant les locaux, les services de reprographie ou la communication qu'il faut identifier et approcher.

Chapitre 3

L'ÉVALUATION

L'évaluation est un moyen de mesurer le déroulement et les résultats d'une activité. Elle porte sur le quoi et le comment. Elle permet de comparer les résultats escomptés aux résultats réels et de faire le constat de la démarche suivie. L'évaluation doit être intégrée aux premiers plans du réseau.

On peut réaliser l'évaluation de la méthode qui porte sur votre façon de faire les choses ou l'évaluation des résultats qui porte sur les progrès et sur la mesure dans laquelle vous avez atteint vos buts. Il est fortement conseillé de réaliser les deux types d'évaluation.

L'évaluation est nécessaire car elle permet au réseau de savoir qu'il ne travaille pas en vain, que le réseau est utile. Elle fournit les preuves dont les membres et les bailleurs ont besoin pour justifier leur participation et leur financement. Elle donne aussi de l'information sur l'efficacité du réseau et son adaptation aux besoins de ses membres et des personnes bénéficiaires.

En plus des raisons ci-haut invoquées, une évaluation efficace peut :

- fournir un bilan des réalisations ;
- permettre de déterminer les meilleures stratégies d'intervention ;
- fournir des informations utiles pour la prise de décision ;
- aider à déterminer le rapport coût – efficacité des différentes stratégies ;
- attirer l'attention des bailleurs ;
- améliorer l'efficacité de la gestion du réseau ;
- contribuer à l'élaboration des politiques

Les réponses aux questions suivantes peuvent aider à orienter la démarche de l'évaluation :

- l'évaluation est-elle nécessaire ? et pourquoi ?
- quel est son but ?
- quelles décisions devons-nous prendre ?
- quelle information devons-nous recueillir ?
- quelle en sera la source ?
- comment recueillir et analyser l'information ?
- qui se chargera de la collecte des données ?
- qui rédigera le rapport de l'évaluation ?
- quelles seront les modalités de diffusion des conclusions de l'évaluation ?
- quelle sera l'utilité du rapport pour les décideurs ?

Voici les étapes d'une évaluation générale d'un programme ou activité :

a) la conception du plan de l'évaluation

- choisir les évaluateurs ;
- décrire clairement les résultats escomptés ;
- déterminer les éléments précis qui feront l'objet de l'évaluation ;

- choisir la méthode ;
- déterminer les ressources humaines et financières qui devront être affectées à l'évaluation ;
- s'assurer d'avoir ces ressources

b) la conception des outils d'évaluation

- déterminer qui participera à l'évaluation ;
- déterminer les questions qui permettront d'obtenir l'information requise ; y inclure des questions quantitatives (objectives) et des questions qualitatives (subjectives) ;
- choisir un outil qui favorisera la participation et qui assurera le plus de réponses possible (questionnaire, interview, Focus groupe,...) ;
- tester l'outil choisi auprès d'un échantillon représentatif de participant éventuel ;
- apporter les modifications nécessaires à l'outil ;
- adopter une procédure de compilation des données collectées.

c) la mise en œuvre

- remettre l'outil d'évaluation aux participants ou aux utilisateurs ;
- assurer un suivi auprès d'eux afin de les inciter à remplir et à le renvoyer rapidement ;
- compiler l'information ainsi recueillie

d) l'analyse des données

- analyser l'information ;
- tirer des conclusions à partir des résultats ;
- rédiger les recommandations ;
- valider les recommandations auprès d'un échantillon ;
- rédiger un rapport complet des conclusions et des recommandations

Chapitre 4

LA MOBILISATION DES RESSOURCES

Voici quelques conseils utiles pour la mobilisation des ressources :

- recueillir les informations sur les donateurs et les bailleurs potentiels (domaines d'intérêt, personne-ressource, coordonnées) ;
- faire une liste des bailleurs de fonds les plus prometteurs car ceux dont les centres d'intérêt sont les plus proches des vôtres ; votre réseau doit remplir les conditions du bailleur de fonds et ses critères de financement, obtenez une copie de ses conditions de financement, un formulaire de demande de fonds et rapport annuel, le cas échéant ;
- si le bailleur vous demande de remplir un formulaire de demande de fonds, lisez-la attentivement avant de la remplir ; fournissez les informations les plus exactes et complètes.

La plupart des formulaires comportent les rubriques suivantes :

a) Titre du projet

Choisissez un titre accrocheur et descriptif

b) Introduction

Donnez des renseignements sur votre réseau, y compris ses antécédents et ses populations cibles, ses caractéristiques, les statistiques ; démontrez l'importance du projet pour le public cible et montrez comment la population cible a participé à l'élaboration du projet.

c) Exposé du problème ou du besoin

Cette section doit décrire en détail le problème que votre projet a pour but de résoudre avec, dans la mesure du possible, des statistiques à l'appui.

Ne pas oublier de :

- décrire la population bénéficiaire et ses besoins ou ses problèmes ;
- établir un lien entre ses besoins ou ses problèmes et les objectifs de votre projet ;
- proposer une solution aux problèmes et la décrire ;
- indiquer les progrès mesurables que votre projet permettra ;
- décrire comment votre réseau permettra de contribuer à réaliser ces progrès

d) Buts et objectifs

L'énoncé des buts et objectifs doit comprendre des objectifs mesurables qui aideront le bailleur de fonds à évaluer la faisabilité de votre démarche. Il sera utile de vous référer aux buts et objectifs du réseau.

e) Méthode

C'est dans cette section que seront décrites les activités à mener pour atteindre les résultats escomptés. Il faudra s'assurer:

- d'établir un lien logique entre les activités que vous comptez mener, le problème à résoudre et les objectifs énoncés dans la demande ;
- de décrire clairement les activités ;
- de donner les raisons qui justifient le choix de chaque activité ;
- de décrire l'enchaînement des activités ;
- de décrire le personnel du projet ;
- de choisir les activités dont l'ampleur est réaliste et que vous pourrez mener à bien avec les ressources disponibles et dans les délais prévus

f) Evaluation

Cette section doit porter sur la méthodologie que vous allez utiliser pour démontrer que le projet a atteint les buts et les objectifs prévus au départ.

g) Budget

Présentez une ventilation détaillée des dépenses que vous prévoyez en indiquant celles qui seront couvertes par le bailleur et par le réseau.

h) Pièces jointes

En plus de celles exigées par le bailleur, il est utile de toujours joindre:

- une copie du rapport annuel le plus récent ;
- une liste des membres de l'organe administratif et du personnel ;
- les états financiers les plus récents du réseau

Chapitre 5

LA DIRECTION ET L'ADMINISTRATION DES RESEAUX STRUCTURES

a) le choix d'un organe administratif

Les facteurs suivants sont à prendre en compte dans le choix d'un organe administratif :

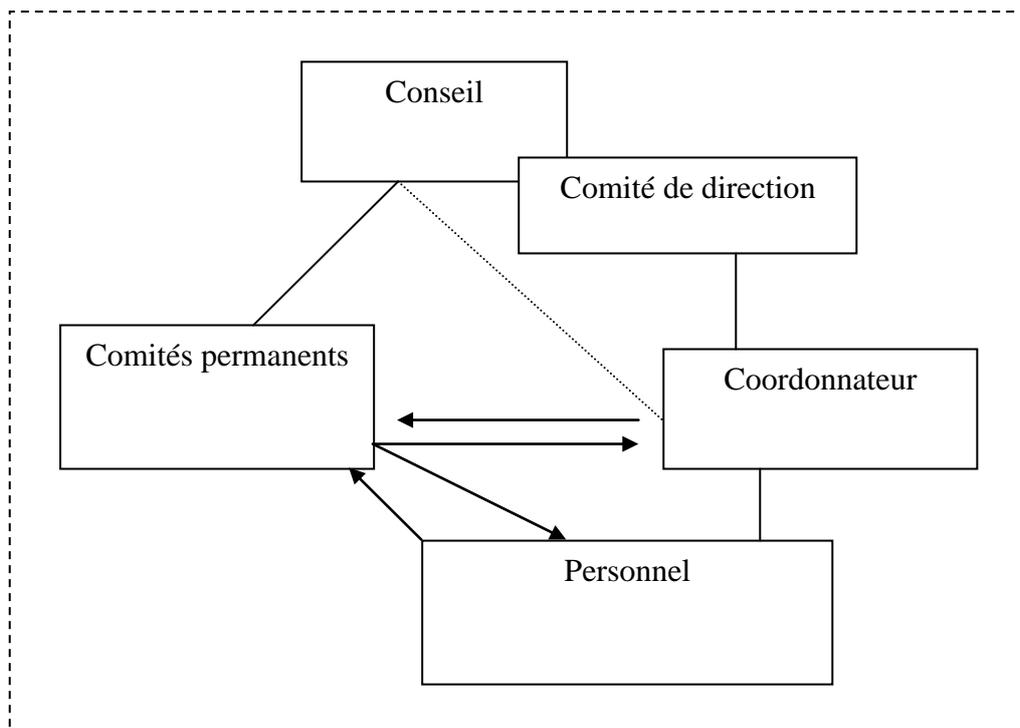
- nombre de membres ou nombre de postes ;
- composition : sexe ? représentants de région ? de structures participantes ?
- durée du mandat ;
- modalités d'élection des membres

b) les modèles d'organes administratifs

Le rôle de l'organe administratif doit être clairement spécifié par les membres du réseau pour éviter des conflits inutiles et préjudiciables à la vie du réseau. Il faut avoir à l'esprit le fait que la première règle du développement organisationnel est que la structure d'un réseau doit être telle qu'elle garantit un processus décisionnel efficace favorisant la réalisation du mandat d u réseau.

Modèle 1 : organe administratif fonctionnel

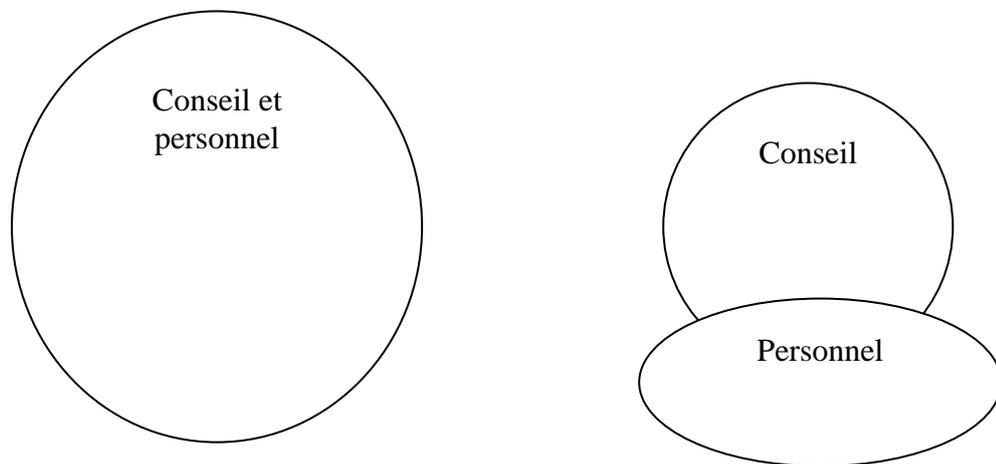
Dans ce modèle, l'organe administratif a des responsabilités sur le plan des activités du réseau. En plus d'assurer l'orientation fonctionnelle et générale du réseau, les membres de l'organe effectuent des tâches pratiques (rapport, documents divers, planification des ateliers,...)



Les traits indiquent les rapports hiérarchiques et les flèches les rapports de soutien. Ce modèle est à utiliser lorsque le réseau assez petit et si les administrateurs ont des compétences en gestion.

Modèle 2 : le collectif

Un collectif est un groupe de personnes ou d'associations partageant les mêmes idées et visant un objectif précis. Un collectif implique que chaque membre ait un sens aigu de son rôle et des objectifs du collectif.



Dans un collectif, les administrateurs et le personnel collaborent à l'atteinte des objectifs en partageant la responsabilité des fonctions opérationnelles, d'orientation et de gestion. Ce modèle est souvent adopté par des organismes d'entraide ou qui n'ont pas beaucoup de personnel. Il n'y a pas de liens hiérarchiques.

Quelle que soit la structure adoptée, il est impératif de définir les fonctions obligatoires et les assigner à des personnes ou des groupes bien identifiés.

c) la détermination des responsabilités d'un organe administratif et du personnel

Cette étape est importante car elle permet aux administrateurs et au personnel de savoir ce que le réseau attend d'eux. Les responsabilités doivent être clairement définies afin d'accroître la contribution des administrateurs et du personnel à l'atteinte des objectifs.

Voici les fonctions de base d'un organe administratif :

- veiller à ce que les activités du réseau soit conformes à l'énoncé de mission ;

- élaborer des politiques qui aideront à déterminer les activités et les modalités de gestion du réseau ;
- déterminer la planification stratégique ;
- obtenir des ressources financières et veiller à leur saine utilisation;
- superviser les activités et en évaluer les résultats ;
- gérer les ressources humaines ;
- assurer la continuité de la gestion du réseau

En ce qui concerne le personnel, il faudra suivre une démarche structurée car elle rend la tâche plus aisée et en général, produit de bons résultats.

Cette démarche est la suivante :

a) Elaboration d'une description de poste (en tenant compte des buts et objectifs du réseau)

- objet du poste et les fonctions de base ;
- indication du supérieur hiérarchique ;
- liste des responsabilités et des tâches particulières

b) définition des exigences du poste

- qualités et aptitudes personnelles souhaitables ;
- les connaissances, les compétences et les aptitudes professionnelles ;
- expérience professionnelle ;
- instruction

c) Rémunération et les avantages sociaux relatifs au poste

Table des matières

Chapitre 1	2
LE RESEAUTAGE	2
Avantages du réseautage :	2
La structure des réseaux	2
Chapitre 2	3
LA RECETTE DU SUCCES	3
Etape1 : la rédaction d'un énoncé de mission ou du mandat du réseau	3
Comment formuler le mandat du réseau ?	3
Etape 2 : déterminer les buts et les objectifs	4
Comment déterminer les buts ?	4
Comment déterminer les objectifs ?	4
Etape 3 : élaboration d'un plan d'action	5
Etape 4 : établissement des règles de base	5
Etape 5 : adoption d'un processus décisionnel	6
a) la décision unilatérale	6
b) la consultation	6
c) le consensus ou décision de collégialité	6
Etape 6 : la préparation d'un plan de communication interne	7
Etape 7 : le choix d'une structure organisationnelle	8
Schéma A	9
Schéma B	9
Schéma C	9
Etape 8 : l'obtention des ressources	10
Chapitre 3	11
L'EVALUATION	11
En plus des raisons ci-haut invoquées, une évaluation efficace peut ;	11
a) la conception du plan de l'évaluation	11
b) la conception des outils d'évaluation	12
c) la mise en œuvre	12
d) l'analyse des données	12
Chapitre 4	13
LA MOBILISATION DES RESSOURCES	13
a) Titre du projet	13
b) Introduction	13
c) Exposé du problème ou du besoin	13
d) Buts et objectifs	13
e) Méthode	14
f) Evaluation	14
g) Budget	14
h) Pièces jointes	14
Chapitre 5	15
LA DIRECTION ET L'ADMINISTRATION DES RESEAUX STRUCTURES	15
a) le choix d'un organe administratif	15
b) les modèles d'organes administratifs	15
Modèle 1 : organe administratif fonctionnel	15
Modèle 2 : le collectif	16
c) la détermination des responsabilités d'un organe administratif et du personnel	16