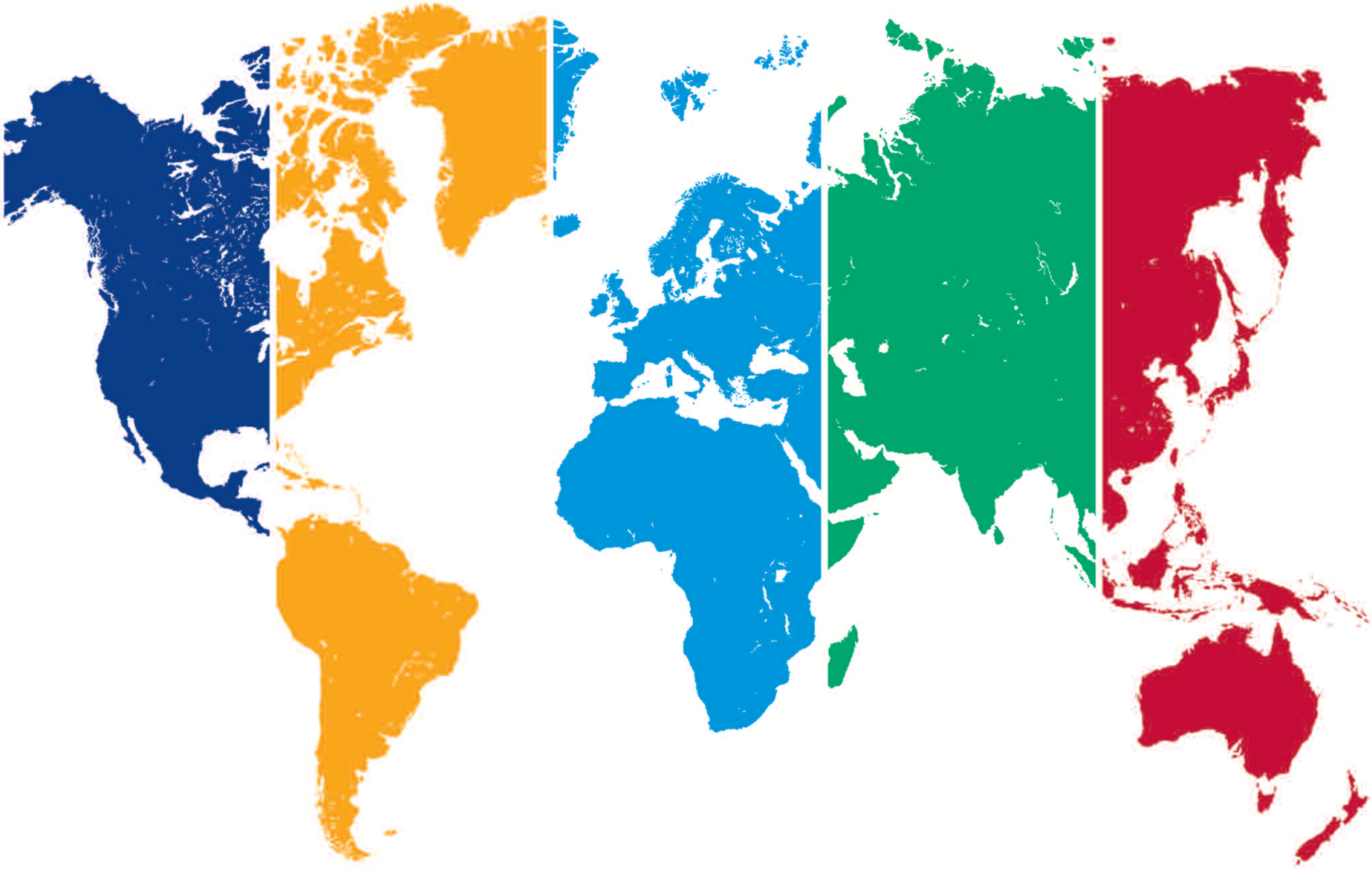
GUIDE DE RESSOURCES POUR LES ASSOCIATIONS NATIONALES

LA GESTION DES ASSOCIATIONS NATIONALES 2



CIVICUS | AFFINITY GROUP OF NATIONAL ASSOCIATIONS AGNA

CIVICUS

2 La dynamique des associations nationales : comment gérer et diriger des groupes d'associations [1]

Ce guide a été écrit à partir de la conviction qu'une association nationale est, essentiellement, une entreprise commune. Ses adhérents sont collectivement « propriétaires » de l'association nationale, chacun se sentant – dès le départ ou au fil du temps – impliqué dans son succès.

Ce fonctionnement diffère de celui d'une organisation de services, laquelle – bien qu'étant conçue pour profiter à tous les participants – est la propriété d'un seul organisme. N'importe qui pourrait créer une organisation qui fournirait de multiples bénéfices pratiques pour les organisations de la société civile dans un pays en proposant, par exemple, des formations ou des contacts avec les entités gouvernementales, et simplement diriger cette organisation à titre personnel. Cependant, une véritable organisation nationale – et c'est le cas des membres d'AGNA – appartient à ses membres et est gérée ou dirigée collectivement par eux.

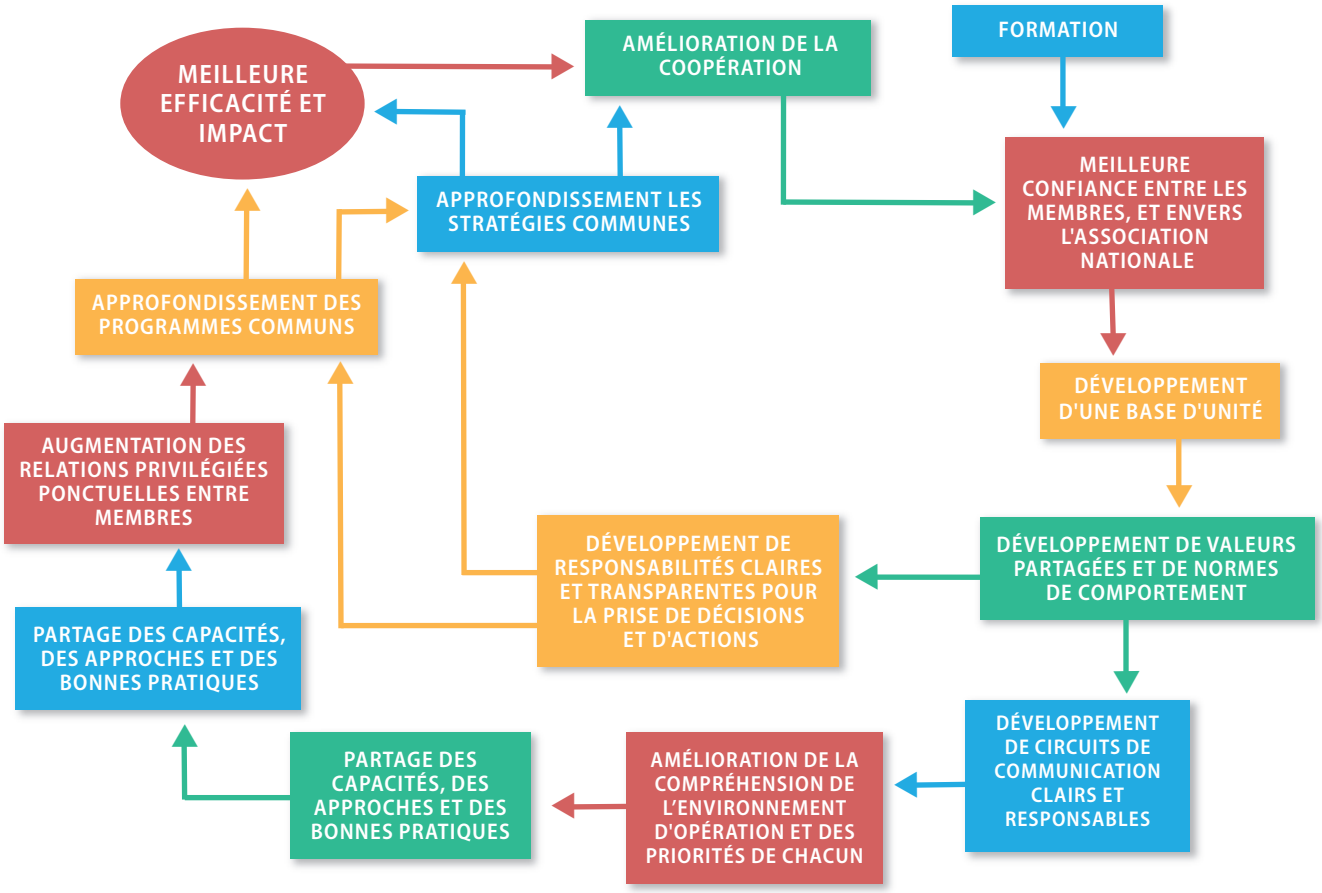
Cette situation demande de prêter une attention particulière aux relations entre les membres, et entre chaque membre et l'entité collective. La base du succès dans le développement d'une association nationale vient du fait qu'elle s'éloigne de la norme du contrôle hiérarchique et que, à la place, elle se concentre sur les formes de travail qui construisent et appuient le sentiment d'appropriation et de responsabilité collective.

2.1 Un modèle pour comprendre la dynamique des réseaux

Une association nationale efficace et prospère, de même que tout réseau ou alliance, doit être conçue avec soin. Il est facile de rédiger les documents qui guideront l'organisation et établiront ses règles ; mais les relations entre les organisations au sein du réseau, et les différents niveaux d'engagement et d'effort fournis par les membres pour appuyer et soutenir le développement de l'association nationale sont des aspects plus complexes. Ils requièrent du temps pour être développés, et il existe un certain nombre de facteurs et de valeurs centrales que ses dirigeants doivent avoir à l'esprit dans chaque étape du processus.

Le diagramme ci-dessous a pour but l'identification des facteurs qui contribuent à la création d'un réseau prospère, et montre dans quelle mesure ils sont interdépendants.

Chaque facteur ici représenté peut contribuer ou entraver le développement de l'association nationale. S'ils s'assemblent de façon harmonieuse, tous ces facteurs favoriseront l'émergence d'un cercle vertueux de développement qui donnera lieu à des rétroactions encore plus profondes et productives. Si un ou plusieurs facteurs entravent le développement, un cercle vicieux peut apparaître, qui conduira au conflit, à l'inefficacité et, dans le pire des cas, à la dissolution de l'association nationale.



Un voyage à travers le cercle vertueux : le cas CONCORD

CONCORD est la Confédération européenne des ONG d'urgence et de développement. Ses membres sont à leur tour des réseaux eux-mêmes : organisme fédérateurs nationaux, regroupement européens d'organisations religieuses ou « familles » comme Oxfam International, par exemple.

Dans les premiers temps de CONCORD, un degré élevé de méfiance régnait entre les organismes nationaux, d'un côté, et les regroupement européens et les « familles » de l'autre côté. Une structure de prise de décisions fut alors créée pour s'assurer que tous les différents types d'organisations étaient représentes au sein du Comité, et autant le Comité que l'équipe prirent soin de toujours consulter les bases, même concernant les questions mineures. Cette action était nécessaire afin de s'assurer qu'aucun groupe ne se sente exclu.

Après quatre ans d'activité, les membres avaient pu travailler conjointement sur plusieurs programmes de grande importance. Lors d'une étude de stratégie, plusieurs membres émirent des plaintes : « Nous avons passé trop de temps en consultations sur tous les sujets, au point de ne plus avoir le temps de faire le travail collectif pour lequel nous étions censés exister ».

Une enquête montra que, après une période initiale de méfiance, l'expérience du travail concerté avait conduit les membres à se faire davantage confiance. Alors, le système de prise de décisions conçu pour gérer de faibles niveaux de confiance n'était plus pertinent.

Le système de prise de décisions fut donc revu, et les membres acceptèrent de ne plus être sollicités que pour les questions politiques majeures, puisqu'ils faisaient maintenant confiance au Conseil et aux Groupes de Travail pour qu'ils prennent des décisions en leurs noms.

CONCORD est devenue une confédération très performante et a réussi à représenter ses membres face à de nombreux enjeux politiques au sein de l'Union Européenne.

Conclusion : chaque facteur participant au cercle vertueux doit être revu régulièrement. Chaque fois qu'un réseau parcourt le cercle vertueux, il fonctionne avec un niveau de confiance accrue et devient plus efficace. Les stratégies peuvent alors être plus ambitieuses, et la prise de décisions davantage axée sur la confiance. Dans le cas de CONCORD, le système de prise de décisions fut conçu à la phase initiale pour s'adapter à des faibles niveaux de confiance. Cependant, ce système ne fut pas revu, ce qui freina la stratégie de CONCORD et frustra ses membres.

Beaucoup de ces facteurs sont pressentis depuis la phase initiale d'établissement de l'association nationale – même lors des discussions concernant sa création. Nombreuses sont les organisations qui hésitent au début. Or, avec chaque nouvelle discussion et avec chaque nouveau progrès, le cercle vertueux permet à chacun des facteurs de se consolider, ce qui permet à l'association nationale d'atteindre des niveaux d'efficacité accrus.

Ce processus requiert du temps et de la patience. Un démarrage lent peut être frustrant mais est essentiel afin d'établir des relations, de créer de la confiance, de dissiper les inquiétudes et de négocier des objectifs communs. Les organisations qui ne se connaissaient pas auparavant ou celles qui se connaissaient mais étaient méfiantes, ont besoin d'un espace et d'un temps considérables pour trouver une base commune et être amenées à travailler ensemble.

Plusieurs organisations nationales ont souligné qu'elles eurent besoin de beaucoup plus de temps que prévu pour s'établir : deux ans au Nigeria et plus de deux ans en Serbie. Ceci fut un véritable défi dans des pays sortant de conflits nationaux. Toutefois, elles ont toutes réaffirmé l'importance de consacrer le temps nécessaire au processus et elles peuvent, toutes aussi, citer des cas de réussite initiaux qui ont contribué à des progrès ultérieurs.

« On ne peut pas créer une fédération par la force. Quand nous avons commencé nous avons été attaqués : « qui êtes-vous pour faire ceci ? qui vous a donné l'autorisation ? ». Donc nous avons fait marche arrière. Mais, un an plus tard, des gens ont commencé à se rapprocher de nous et à nous demander pourquoi on ne l'avait pas fait malgré tout. Il faut une masse critique d'organisations qui souhaitent contribuer. Une organisation et un groupe central sont toujours requis pour démarrer [...] »'[1]

La Fédération des ONG de Serbie

2.2 Appropriation, confiance entre les membres et envers l'association

L'avenir d'une association nationale dépend de la capacité de ses membres à développer un sentiment d'appropriation de la totalité de l'entreprise, et ce dès les premières phases de consultation. Bien que l'initiative visant à la création d'une association nationale provienne souvent d'une organisation en particulier, il est important, dès le début, d'impliquer les autres organisations dans le développement des idées, des bases communes et des accords. Ainsi, les membres d'une association nationale prospère finiront par s'identifier avec l'organisation.

Cet objectif peut être atteint à travers l'implication d'autant d'organisations que possible dès les premières réunions consultatives et en déléguant, dans la mesure du possible, des responsabilités pour les prochaines étapes de développement. Ainsi, il peut être utile à l'évolution de l'association nationale d'établir des groupes de travail sur des tâches spécifiques ou de déléguer des responsabilités à une organisation en particulier afin d'ébaucher les éléments clés des étapes successives. Une équipe de direction, établie lors de la première réunion, peut aider l'organisation naissante à souligner le caractère collectif des initiatives. Il est particulièrement utile que l'équipe de direction soit composée de participants provenant d'un bon nombre d'organisations de différents types : confessionnelles, non-confessionnelles, grandes, petites, etc. Comme nous l'a appris l'expérience serbe : *« Il faut une masse critique d'organisations qui souhaitent contribuer. Une organisation et un groupe central sont toujours requis pour démarrer [...]. »*

En Estonie, les liens de confiance mirent du temps à être établis, et naquirent du travail en commun :

« Cela doit venir de l'intérieur, d'une nécessité. [Les associations] doivent le faire par elles-mêmes et à partir des questions qu'elles estiment importantes. Tous les pays ont des besoins différents, même s'ils sont proches historiquement ou culturellement. » Mais avec le temps, la confiance vint : « Maintenant il existe une tradition de confiance et de travail en commun. Et bien évidement, il existe des valeurs différentes et des désaccords, c'est ça le pluralisme! Sinon, oui, [les associations] fonctionnent bien ensemble [...] La question de la confiance est importante et la raison pour laquelle ça n'a pas marché [dans un autre pays] c'est parce que [les associations] n'ont pas pu surmonter le fait d'être en compétition, les unes contre les autres, pour l'attention et l'argent. »

Les participants peuvent être méfiants au début. Cette question peut être gérée de manière indirecte en s'assurant que les différents types d'organisations participantes – peut-être provenant de différentes bases idéologiques – aient de nombreuses occasions d'explorer leurs points communs, et en utilisant ceci comme point de départ en vue d'établir certaines des valeurs, des normes et des activités de l'association nationale. Se concentrer sur les bases communes et sur la gestion des différences est capital pour déterminer les orientations de l'association nationale, et contribuera avec le temps à l'établissement des liens de confiance entre les membres.

Ceci à son tour aidera à créer de la confiance envers l'association nationale elle-même. Il est probable que les organisations commencent avec des expectatives très faibles, voire avec un certain scepticisme concernant la valeur ou le potentiel de l'organisation nationale. Prendre le temps d'explorer les besoins communs et particuliers, et les priorités des participants, favorisera la construction d'une confiance accrue concernant l'utilité de la démarche, et convaincra les participants de l'intérêt qu'il y aurait à investir plus de temps.

Face au scepticisme, il est tentant pour les dirigeants de faire d'ambitieuses promesses concernant l'association nationale. Or, dans ce cas existe le danger de faire naître chez les participants des attentes très élevées par rapport à ce que l'association nationale peut accomplir. Ces mêmes participants pourraient être alors déçus lorsque les choses avanceront – comme il se doit – lentement. Il est donc important de définir des objectifs réalisables pour créer de la confiance – voir Bénéfices immédiats ci-dessous – tout en fournissant un sentiment de vision à long terme.

Si les autres facteurs (ci-dessous) sont pris en compte, le sentiment d'appropriation de l'association nationale, la confiance mutuelle entre les associations et la confiance globale dans le potentiel de l'ensemble grandira dans le temps. Il s'agit là d'une caractéristique constante dans les réseaux ou les associations nationales : même les réseaux établis doivent être attentifs à aider leurs membres pour générer de la confiance, et pour maintenir des systèmes qui encouragent l'engagement et le sentiment d'appropriation.

2.3 Leadership distribué

L'une des caractéristiques principales d'un réseau ou d'une association nationale efficace est le fait que, à la différence des organisations hiérarchiques habituelles, le leadership n'est pas concentré en un point. Le potentiel et le pouvoir d'un réseau efficace résident dans le fait que **ses différents membres assument différents aspects du leadership.** Tandis qu'il peut avoir un chef de secrétariat chargé de diriger la coordination de la totalité de l'organisme, un conseil ou autre organe de direction, et un président, il y aura également beaucoup d'autres membres pilotant d'autres aspects du travail de l'association nationale : à travers la direction des groupes de travail, des forces de travail, des activités que des sous-groupes de membres souhaitent poursuivre avec d'autres sous-groupes, etc.

Encourager le leadership distribué contribue au sentiment d'appropriation de l'association nationale chez ses membres, ce qui en retour **nourrit leur engagement et les fait investir davantage de temps dans sa réussite.** Cependant, c'est une manière de travailler exigeante : les membres s'engagent parce qu'ils veulent le faire et non parce qu'ils doivent le faire. Donc, la motivation, le soutien et l'encouragement sont les mots clés. Il est probable que les membres qui se sentent forcés finissent par échouer et/ou s'éloigner de l'association nationale.

Cela signifie que les personnes responsables du leadership ou de la coordination sont des facilitateurs, des leviers, et non des managers ; ils exercent leur leadership à travers la motivation et non à travers le contrôle. Ceci est un enseignement absolument central que nous avons appris à travers d'autres associations nationales. L'un des dirigeants estonien l'a formulé de la manière suivante :

> *« Au fil du temps, il est important de prouver que vous avez la confiance des gens, que vous êtes utile. Bien sûr, vous devez être une personne aimable, humble, intéressée par les autres, et surtout ne pas vous vanter de votre importance ou autre chose de ce genre. Personne ne voudra travailler avec vous dans ces conditions. Vous devez vous voir comme quelqu'un au service des organisations et non comme le chef. Il est important de maintenir cette attitude, c'est crucial. Tout est question de leadership au service des autres. Le leadership est quelque chose que vous gagnez et non quelque chose que vous pouvez prendre, c'est le contraire de l'ego. Cela ne marchera pas s'il est question de cela. Vous devez donc trouver des personnes qui inspirent les autres. ET qui soient efficaces ! »*

Ou comme l'un des membres du personnel de CONCORD l'a dit récemment : « tout est question de prendre plaisir, d'être motivé, simplement du fait qu'on permet à d'autres d'être visibles. » D'où l'importance, dans tout succès, de mettre l'accent sur la participation des membres et non sur le rôle du dirigeant : à chaque succès de l'association nationale, les membres doivent entendre « Bien joué, nous avons réussi grâce au travail collectif. » Cette attitude est vitale pour le développement du sentiment d'appropriation chez les membres.

Le niveau de distribution du leadership que l'association nationale peut atteindre dépend du degré de confiance mutuelle et globale crée parmi l'ensemble des membres ainsi que de la force de la base d'unité, et de la clarté de la mission et des objectifs. Dans les phases initiales du développement d'une association nationale, quand différents membres peuvent avoir des lectures distinctes de la mission de l'association nationale et de son but, et quand les niveaux de confiance entre les membres sont relativement bas, il sera difficile pour certains membres de faire confiance aux autres pour prendre l'initiative dans certains domaines de travail.

L'une des manières de surmonter ce problème consiste à s'assurer qu'il existe un large processus de consultation sur des questions clés ; de manière à ce qu'il soit clair que chaque dirigeant poursuit des actions à partir de positions concertées. Cette démarche contribuera à rendre transparente la direction de l'association nationale, à accroître la communication et la discussion chez les membres et à les faire avancer de manière progressive vers une situation où chaque membre ou groupe pourra être libre d'agir sans une consultation préalable, ceci reposant sur une forte compréhension commune des directions que les membres souhaitent prendre.

Le leadership distribué en action : le Consortium international du handicap et du développement

Au sein du Consortium international du handicap et du développement (IDDC, par ses sigles en anglais), les dirigeants se sont efforcés de prêter une grande attention au développement de la base d'unité et à la construction de relations au fil du temps. Pendant cette période, un comité de direction prit des décisions au nom des membres du consortium mais toujours en menant de larges consultations au préalable. Concernant les décisions importantes, elles étaient reportées à l'assemblée annuelle et les thèmes étaient discutés avec les membres avant de parvenir à une décision collective. Après sept ou huit ans, le comité de direction établit quelques groupes de travail et demanda aux autres membres de les diriger. Ces groupes de travail sont aujourd'hui chargés du développement des positions politiques du consortium sur un large spectre d'enjeux concernant le handicap. Grâce à une compréhension approfondie des opinions et des perspectives des membres (acquise pendant des années), ils sont dans la possibilité d'agir sans avoir à consulter constamment les autres membres. Ces derniers leur font confiance pour représenter le consortium de manière responsable.

2.4 Prise de décisions transparente, responsable et partagée

L'une des manière fondamentales de générer confiance et sentiment d'appropriation au sein des membres est de s'assurer que la prise de décisions s'effectue d'une manière que les membres considèrent légitime tout en prenant en compte les différentes perspectives et besoins des membres.

Dans les phases initiales, cela peut signifier que la prise de décisions majeures – même de choix particulièrement fonctionnels – devra se faire en assemblées de membres avec tous les membres présents. Dans une phase ultérieure, il pourrait y avoir un Comité de direction ou un Conseil, élu ou choisi par les membres afin que ceux-ci aient confiance dans ses décisions. Ces organes seront idéalement composés de manière à garantir que tous les courants importants parmi les membres y soient représentées. Dans l'établissement des rapports de confiance, il est important que le comité ou le conseil non seulement présente ses décisions mais aussi en explique les raisons ; et que la constitution permette aux membres d'exiger du comité qu'il rende compte de ses actes et décisions.

Au fur et à mesure que l'association nationale gagne en expérience, le comité trouvera progressivement possible et nécessaire de déléguer une plus grande partie de ses décisions dans un secrétariat ou autre organe de coordination, et/ou auprès de groupes de membres – permettant ainsi davantage de leadership distribué, comme énoncé précédemment. Ces actions doivent évoluer en accord avec les niveaux de confiance chez les membres, et, à travers le comité, reposer sur un cadre de responsabilité morale face au reste des membres entendu comme un tout.

2.5 Prise de décisions transparente, responsable et partagée

L'une des questions centrales dans les phases initiales du développement d'une association nationale consiste avant tout à établir pourquoi les membres potentiels souhaiteraient créer une association nationale. Dans un premier temps les raisons seront probablement disparates et assez aléatoires. Toutefois, en général, il sera question du désir d'améliorer la qualité du travail du secteur, de sécuriser ou d'obtenir des financements, ou de dialoguer d'une façon plus efficace avec le gouvernement - voire le chapitre « Comprendre une association nationale ». Chacun de ces enjeux peut potentiellement être source de compétition mais aussi de collaboration, c'est pourquoi il faudra mettre l'accent sur les bénéfices des actions concertées.

En général , les éléments constitutifs d'une base d'unité comprennent à la fois des croyances et valeurs communes, et certaines composantes de l'objectif commun. Ce dernier point est intimement lié à l'éventuelle stratégie et programme d'actions communes de l'association nationale (voir les autres sections de ce guide). Un ou plusieurs des éléments suivants surgiront pendant les discussions :

Nous nous réunissons en tant que membres de l'association nationale parce que nous tous	Stratégie/programme
croyons dans la valeur et l'importance des organisations de la société civile pour la société de notre pays	N/A
croyons qu'aider les pauvres est un devoir de nos sociétés	N/A
croyons qu'une démocratie ouverte est essentielle pour l'avenir de notre pays	N/A
voulons améliorer la qualité du travail fait par les organisations à but non lucratif dans notre pays	Programme d'apprentissage/formation sur les compétences/connaissances des activités du secteur à but non lucratif
voulons améliorer le contexte où évoluent les organisations à but non lucratif dans notre pays : fiscalité, dispositions législatives, etc.	Recherche sur les contextes favorables dans d'autres pays et collaboration avec le gouvernement sur la fiscalité, sur la législation, sur les procédures d'enregistrement et sur la réglementation
voulons collaborer avec le gouvernement concernant les politiques sur le long-terme et la planification du secteur social	Discussions entre les membres sur les politiques à suivre ; communication des perspectives communes aux organisme gouvernementaux correspondants
voulons établir la réputation du secteur à but non lucratif parmi la population	Faire connaître des exemples de réussites d'organisations à but non lucratif
voulons créer des standards concernant la structure, la performance et les procédés d'action dans le but de pouvoir identifier les véritables organisations de la société civile	Consultation des membres à propos des standards minimums ; développement des cadres opérationnels

Au début, les participants auront des perspectives, des priorités et des besoins différents. Parvenir à une entente collective minimale sur laquelle tous soient d'accord peut prendre plusieurs réunions. À ce stade, et à cause de leur inexpérience ou de leur absence totale d'expérience concernant les potentialités offertes, les accords seront très basiques. Ce n'est pas grave : le groupe a bien besoin d'un point de départ. En se concentrant sur un projet simple qu'ils peuvent réussir ensembles, les membres seront capables de construire des expériences de réussite collective et d'approfondir leur socle commun, leur confiance mutuelle et leur base d'unité avec le temps. La patience est importante.

2.6 Valeurs partagées et normes de comportement

Il existe deux types de valeurs importantes pour une association nationale prospère :

Des valeurs qui soudent les membres : leur vision sur la façon dont devraient fonctionner le pays et la société. Ces valeurs aident à construire la mission et la base d'unité de l'association nationale. Il peut y avoir une grande diversité de valeurs chez les membres, d'où le besoin de se concentrer sur leurs similitudes au début. Plus ils travailleront ensemble, plus facilement ils seront capables d'identifier leurs valeurs communes. Ainsi, de même qu'avec les autres facteurs, la compréhension des valeurs communes s'approfondira au fur et à mesure que l'association nationale se déplacera dans le cercle vertueux. La déclaration de valeurs communes est une partie clé du processus d'adhésion pour plusieurs associations nationales : les organisations candidates doivent signer cet accord portant sur les valeurs du collectif avant de pouvoir y participer.

Il existe aussi des valeurs concernant le comportement entre les membres et entre les membres et l'ensemble de l'association. Il est difficile de développer ces valeurs dans l'abstrait mais elles seront nécessaires au fur et à mesure que les membres gagneront en expérience dans l'association nationale : certains comportement se révéleront particulièrement précieux tandis que d'autres seront source de problèmes pour d'autres membres. Il faudra donc développer des règles et des lignes directives. Ces mesures doivent être en rapport avec le respect mutuel et l'adhésion aux positions sur lesquelles les membres se sont mis d'accord.

2.7 Comment comprendre l'autre et comment partager approches et compétences

L'un des rôles clés d'une association nationale est d'assumer un rôle fédérateur, c'est-à-dire de permettre à toute la communauté de se rassembler et de échanger. Parfois, ces réunions auront un but précis, tels le développement d'une approche collective concernant un problème en particulier ou une position sur une politique ; ou améliorer la compréhension ou les compétences des membres dans un domaine de travail en particulier. Quoi qu'il en soit, il y aura de nombreux bénéfices tant pour les membres que pour l'association nationale.

Plus ils discuterons entre eux, mieux ils se connaîtront. Ceci participe indirectement au renforcement de la qualité du dialogue et permet à l'association nationale d'atteindre des niveaux supérieurs de compréhension, d'approche et de stratégie communes.

À mesure que les membres dialogueront, ils trouveront plusieurs domaines d'intérêt commun et ils apprendront collectivement à effectuer un certain type de travail de manière efficace. Ceci peut-être l'un des buts de la rencontre mais, le plus souvent, ce sera un sous-produit émergeant des discussions lors de séances formelles ou après celles-ci. Même si cela suppose, en premier lieu, un bénéfice individuel pour chacun des membres, c'est aussi bénéfique pour l'association : grâce à ces actions la valeur que les membres accordent à l'association nationale augmentera à chaque fois qu'ils profiteront de l'apprentissage collectif dans un espace mis en place par l'association nationale. Cela augmentera aussi leur engagement à investir davantage de temps.

2.8 Les relations ponctuelles entre les membres

Ces échanges organisés par l'association nationale donnent parfois naissance à des relations de travail complètement nouvelles entre associations, à l'écart de l'organisation nationale. Quelques fois, cela conduit à des collaborations importantes, des partenariats et des activités au sein d'un consortium. Plusieurs associations nationales ont suggéré que, même si elles sont presque impossibles à évaluer, ces relations ponctuelles contribuent de façon substantielle – peut-être plus que tout autre facteur – à l'impact de l'association nationale.

Les relations ponctuelles entre les membres : le cas EuroNGOs

EuroNGOs est un réseau européen d'ONG dans le domaine de la santé. Il organise chaque année une réunion pour ses membres et leurs alliés de par le monde. Souvent, la réunion est centrée sur un sujet politique d'actualité. Cependant, il y a toujours – c'est prévu – beaucoup de temps pour que les membres puisent dialoguer entre eux de manière informelle. Les feuilles d'évaluation de l'événement montrent toujours que les membres ont beaucoup appris les uns des autres de cette façon. Mais ce ne fut qu'après une évaluation externe demandant aux membres, de manière spécifique, de parler des relations qu'ils avaient tissées lors des conférences, qu'émergea leur véritable importance. De chaque conférence annuelle avait résulté au moins un partenariat ou un projet de consortium à travers lequel les membres s'étaient réunis ultérieurement pour développer ensemble de nouveaux projets et de nouveaux programmes. Certaines de ces collaborations ont eu des résultats très importants dans leurs domaines, et leurs origines peuvent être retracées jusqu'à la capacité de convocation du réseau lors des conférences, et jusqu'à la décision consciente de libérer un espace dédié aux contacts informels.

Comme évoqué dans le point 2.8, ces relations individuelles renforcées sont avant tout bénéfiques au niveau individuel pour les organisations impliquées. Or, des relations de travail rapprochées rendent plus facile le travail en commun en d'autres circonstances également. Ceci peut être bénéfique pour l'association nationale lorsque les organisations travaillent au sein d'elle.

2.9 Bénéfices immédiats : la valeur des réussites partagées et les bénéfices individuels

L'une des meilleurs manières d'encourager les membres à investir leur temps et leur énergie dans l'association nationale consiste à leur démontrer la valeur positive que l'association a pour eux. Les coordinateurs et les dirigeants doivent être capables, assez vite, de démontrer que des actions menées par l'association nationale contribuent de manière positive au bien-être commun ou sont utiles pour une grande partie des membres. En Estonie, « la question la plus importante fut : quelqu'un a-t-il besoin de ce que vous faites ? À cette époque, la réponse évidente fut : la formation, considérée comme plus importante que la législation ou la fiscalité ou autres. Alors, nous avons commencé par fournir des formations pour les ONG, et par les informer sur les opportunités de financement à travers des fondations étrangères. Après, ce fut le tour des revendications concernant la législation et la fiscalité : il fallait leur donner naissance. Par la suite, les formation devinrent moins importantes, en partie parce que d'autres organismes commencèrent à les fournir. »

Lorsque l'association nationale a décidé de s'occuper d'une situation externe de manière collective (les personnes interviewées citent en particulier le dialogue avec le gouvernement concernant le cadre d'imposition des ONG, le cadre légal ou le cadre de régulation), il est important de ne pas seulement travailler dans l'optique d'accomplir de grands objectifs sur le long terme, mais il faut aussi rendre visibles les petits progrès obtenus au fil du temps.

Bénéfices immédiats : le cas de BOND

BOND est un réseaux d'ONG pour le développement international basé au Royaume-Uni. Cette organisation compte une grande diversité de membres. Donc, depuis sa naissance, elle a eu besoin de démontrer son utilité à différents types de membres. Les petites organisations souhaitaient avoir accès à des formations peu onéreuses concernant les compétences de base en particulier. Alors, un programme de formation sur la planification des projets, sur l'évaluation et sur d'autres sujets fut organisé. Les organisations de taille moyenne désiraient améliorer leur accès aux plus grands donateurs et mieux les connaître. Pour ce faire, un groupe de travail sur le financement fut organisé, qui permit aux membres de partager leurs connaissances et compétences, fournit un accès direct au personnel des donateur principaux et transforma immédiatement le lien entre les donateurs gouvernementaux et les ONG.

Les grandes organisations étaient plus préoccupées par l'engagement politique avec le gouvernement. Ainsi, BOND identifia un besoin particulier de dialogue politique et permit à ses membres les plus grands de travailler ensemble et de dialoguer directement avec le gouvernement au nom de tous les membres de BOND. Tous les membres en retirèrent des bénéfices immédiats, qui permirent de consolider leur confiance dans la valeur du réseau.

Si l'association nationale a décidé de se consacrer aux besoins internes de ses membres, peut-être au travers d'un programme d'apprentissage et de formation, ceci doit être conçu de manière à ce que chaque type de membre puisse y reconnaître un intérêt valable à titre individuel pour chacun.

Au fur et à mesure que les membres perçoivent un intérêt dans les différents aspects du travail de l'association nationale, il reconnaîtront progressivement son efficacité pour eux, y investiront davantage de temps, approfondiront leur compréhension de ce qui les unit (leur base d'unité) et travailleront encore plus pour s'assurer que l'association nationale fonctionne efficacement, et qu'elle est bien gérée et gouvernée.

2.10 « L'unité dans la diversité » : différences, inclusion et limites

Plusieurs associations nationales déclarent avoir (ou s'efforcer d'avoir) une « unité dans la diversité ». Ceci exprime l'un des principaux paradoxes d'une association nationale, laquelle, par définition, renferme une grande diversité de types d'organisations parmi ses membres, qu'elle doit parvenir à rassembler tous.

Ces organisations peuvent différer dans leurs taille, leurs motivations politiques ou religieuses, leur domaine de travail (l'éducation, la santé, le développement des communautés, etc.) mais elles se rassemblent parce qu'elles veulent atteindre des buts de manière collective : elles sont unies.

Plusieurs association nationales expriment de manière explicite les aspects positifs de la diversité dans leurs mission d'entreprise ou à travers d'autres moyens d'auto-description. Elles soulignent la richesse qu'apporte la diversité aux débats, le potentiel d'apprentissage collectif, la force et la rigueur qu'elle fournit aux accords entre les membres (compte tenue des discussions parfois complexes à partir de points de vue divergents pour atteindre un accord). Toutefois, la différence suppose également des défis. Dans les phases initiales, il se peut qu'il soit difficile de dépasser des positions d'accord minimales dans les discussions sur la mission ou sur la base d'unité. Les discussions risquent de se concentrer sur les divergences et les désaccords des membres et non sur les questions à propos desquelles les membres pourraient trouver un terrain d'entente. Certains types d'organisation peuvent se sentir exclues des décisions ou sous-représentées dans le gouvernement de l'association tandis que d'autres peuvent chercher à dominer les organes de prise de décision. D'autres peuvent avoir l'impression que les programmes de formation s'adressent à d'autres organisation et non à elles.

Ainsi, les dirigeants et les coordinateurs doivent comprendre dès le début les principaux aspects des désaccords entre membres et participants et, particulièrement, ceux qui provoquent tensions, disputes ou sentiments d'exclusion. Ceci devrait orienter la mise en place de la structure de gouvernement de l'association nationale (visant à s'assurer que tout les types d'associations, et en particulier, celles susceptibles de se sentir exclues, puissent participer aux décisions majeures). Ceci devrait aussi guider la création des programmes de l'association nationale, en particulier ceux qui sont censés fournir un bénéfice individuel aux membres : par exemple, les formations proposées devraient s'adresser aux besoins de chaque différent type d'organisation. De cette façon, les membres sentiront que l'adhésion à l'organisme est bénéfique pour eux.

Il peut y avoir certains types de différences qui contribueront à définir les limites de l'appartenance à l'association nationale. Dans ces cas, la meilleure réponse est l'exclusion de certaines organisations. Certains types d'organisation peuvent être tellement différentes des autres que leur présence rendra impossible tout accord sur des sujets de base, ou détournera les politiques de l'association nationale vers d'autres directions ou d'autres domaines, la rendant inutile pour la plupart des autres membres.

Les motifs d'exclusion des associations nationales sont en général définis et précisés dans les critères d'adhésion. Ils comprennent :

- Les organisation gouvernementales (par nature ou par constitution). Leur présence rend difficile le développement de politiques qui diffèrent des lignes officielles du gouvernement.
- Les organisations dont les intérêts sont commerciaux et non pas dirigés vers un bénéfice social ou publique. Leur présence peut empêcher le développement de politiques qui soient vraiment dans l'intérêt du secteur à but non lucratif.
- Les organisation ayant une définition restreinte du bien publique ou social. Toutes les associations nationales intègrent des organisations motivées par des valeurs religieuses d'altruisme par exemple. Mais beaucoup excluent celles dont le but est la conversion religieuse ou celles qui excluent de leurs programmes les personnes appartenant à d'autres religions. Ceci vaut aussi dans le cas d'exclusion des programmes pour raisons ethniques, de genre ou de classe. Chaque pays, chaque culture et, par conséquent, chaque association nationale devra établir par soi-même ses propres limites. Une réflexion commune autour d'une déclaration de valeurs pertinente aidera à identifier ces valeurs et cette déclaration aidera à statuer sur les futures demandes d'adhésion.
- Les organisations dont le comportement est perturbateur, irrespectueux ou autrement inapproprié dans le contexte des discussions au sein de l'association nationale. Ces situations sont souvent impossibles à identifier à travers les critères d'adhésion. Cependant, plusieurs associations nationales possèdent une déclaration d'accord sur ce qui est qualifié comme un comportement approprié (voir point 2.7). Cette déclaration d'accord comprend aussi une procédure de retrait d'affiliation de même que des sanctions dans le cas de violations des accords (très peu utilisées d'après leurs expériences).

Les associations nationales doivent donc s'efforcer de rester ouvertes autant que possible, et elles doivent concevoir leurs structures et leurs programmes dans le but de maximiser le sentiment d'inclusion de tous les types d'organisations qui veulent y adhérer en tant que membres et dont l'adhésion serait pertinente. Toutefois, elles doivent aussi décider des limites de l'affiliation en vue de permettre une avancée raisonnable et constructive dans leurs principales missions et objectifs.

2.11 Principes fondamentaux : synthèse

Gérer ou développer une association nationale est un art et non une science. Il existe des règles ou des document qui semblent fournir des réponses toutes faites, mais le secret de la réussite se trouve dans le processus. Il en est ainsi car le succès est impossible sans un fort sentiment d'engagement et d'appropriation, et sans des niveaux toujours croissants de confiance entre les membres et envers l'association nationale elle-même. Appropriation et confiance sont les mots clés ; construire ces valeurs est un processus sans fin, qui dépend d'autres facteurs. Ainsi, il est important de leur laisser le temps nécessaire pour s'établir, et il est vital de prêter attention aux autres facteurs. Parmi les conseils fournis lors d'un entretien avec l'association nationale turque, il fut mentionné : « commencez doucement, comprenez ce que vous voulez accomplir et, en tant que structure associative, ayez différents acteurs représentant le secteur. »

Tous les facteurs sont reliés les uns aux autres. Le manque de transparence dans la prise de décisions fera perdre de l'intérêt aux membres et les encouragera à croire que l'association nationale ne leur appartient pas. La confiance en autrui vient de la création d'espaces de dialogue et du grand nombre d'opportunités pour échanger tant à l'intérieur comme à l'extérieur des débats formels. Les réussites initiales (et la façon dont elles seront communiquées aux membres, en tant que réussites non pas personnelles mais collectives, les membres étant remerciés pour leur contribution) seront source d'énergie et de confiance pour les phases d'activité ultérieures.

Si l'on prête attention à tous les facteurs, un cercle vertueux s'installera, grâce auquel tous les facteurs se renforceront avec le temps, et par conséquent l'association nationale se renforcera et prospérera. Si l'un des facteurs est négligé, il deviendra un obstacle aux progrès de l'association, et il se peut qu'il fasse reculer certains membres, leur fasse perdre tout intérêt dans le processus d'appropriation et réduise leur confiance.

La manière dont chaque facteur est géré à chaque phase d'approfondissement dépend du progrès des autres facteurs. Des niveaux de confiance accrus permettent des formes de leadership et de prise de décision différentes et plus distribuées. Une meilleure connaissance d'autrui permet le développement de stratégies communes plus complexes et d'une base d'unité plus approfondie. Ainsi, chaque facteur doit être régulièrement réexaminé tout au long du parcours d'une association nationale. Même les entités les plus anciennes réexaminent régulièrement l'adéquation de leurs structures de prise de décisions aux niveaux de confiance de leurs membres.

Cette section visait à mettre en relief certaines des caractéristiques principales de chacun des facteurs à prendre en compte dans les phases initiales de formation d'une association nationale. La prochaine section utilise ceci comme base de départ pour identifier les questions principales qui doivent être posées aux participants pendant les réunions de formation ou les conversations en ligne. De même, elle suggère un cadre pour la création de documents de fondation qui expriment des réponses à ces questions et qui établissent quels sont les ingrédients principaux pour la création d'une nouvelle association nationale.