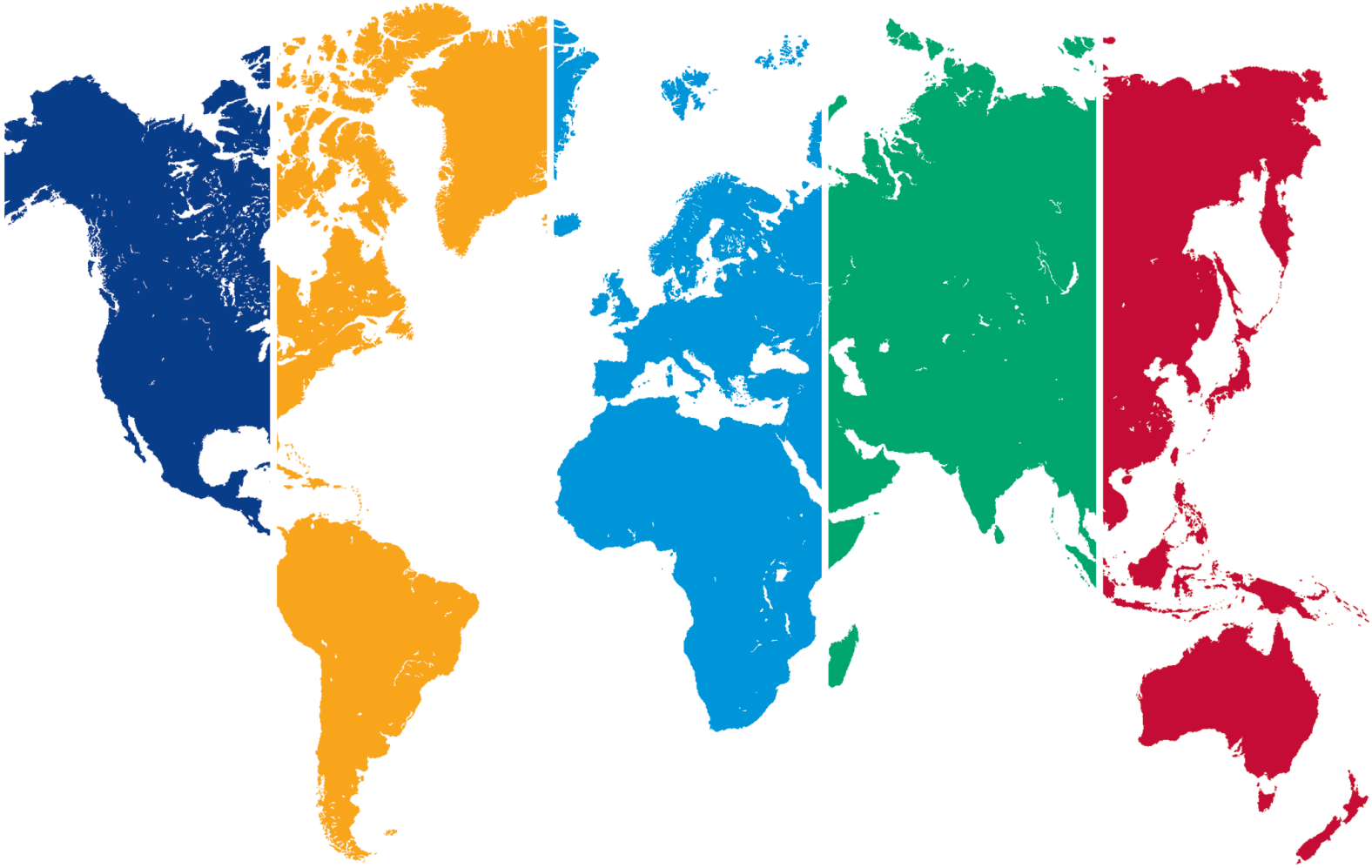
GUIDE DE RESSOURCES POUR LES ASSOCIATIONS NATIONALES

LA GESTION DES ASSOCIATIONS NATIONALES 5



CIVICUS | AFFINITY GROUP OF NATIONAL ASSOCIATIONS AGNA

CIVICUS

5.1 Plan stratégique

Il est important d'avoir un certain accord sur la mission de l'organisation, sur ce que vous voulez faire et sur comment vous pensez y parvenir.

Le concept de formulation stratégique fait référence à la mise en place des orientations de l'organisation, à la fixation d'objectifs et à la conception d'un plan de gestion pour atteindre ces objectifs.

En général, cette démarche comprend cinq étapes:

1. **Définir pourquoi l'organisation existe et vers où elle veut aller, c'est-à-dire, sa vision et sa mission.**
2. **Traduire la mission et la vision en objectifs de performance spécifiques.**
3. **Concevoir la stratégie pour atteindre les objectifs pré-établis.**
4. **Mettre en œuvre ladite stratégie.**
5. **Réviser la stratégie, évaluer la performance et lancer des ajustements correctifs.**

Phase numéro 1 : vision et mission

Dans la section 3 nous avons déjà abordé en détail la question de l'intention stratégique - la vision et la mission. Dans cette section nous discuterons de l'équilibre du procès de planification stratégique.

Phase numéro 2 : objectifs

Ici, il est question de traduire la mission en un ensemble d'objectifs de performance spécifiques. Il est nécessaire de fixer des objectifs à court terme et à long terme. En effet, les objectifs à court terme aident à se concentrer sur les résultats immédiats nécessaires tandis que les objectifs à long terme se concentreront sur les buts à atteindre sur le long terme.

La formulation des objectifs doit être courte, simple et claire ; ils doivent être réalistes et quantifiables, et vous devez être capable de contrôler les progrès effectués. De manière individuelle, l'objectif doit designer un domaine de résultats clés ; et de manière collective, les objectifs doivent contribuer à la réussite de la mission de l'organisation.

ENCADRÉ DE CAS D'ÉTUDE :

Exemples d'objectifs d'une association nationale

VANI, le Réseau d'action bénévole de l'Inde, a quatre objectifs, à savoir :

- influencer les politiques du gouvernement national et les lois qui régulent ou limitent le rôle et l'espace de la société civile ;
- influencer les politiques et les programmes des donateurs bilatéraux et mult latéraux qui affectent le rôle de la société civile dans la promotion des droits et des moyens de subsistance des pauvres et des défavorisés ;
- améliorer la gouvernance des organisations de la société civile ;
- créer et renforcer des coalitions à l'échelle nationale.

Les objectifs de l'OFOP :

- promouvoir des standards de haute qualité et d'efficacité dans les actions entreprises et renforcer le sentiment d'identité parmi les ONG ;
- conduire des actions visant à modifier les régulations légales qui affectent le secteur non gouvernemental et qui empêchent sa croissance et son développement ;
- encourager une attitude positive envers les initiatives civiles.

L'objectif primaire du LNF, le Forum des ONG du Liban, est de promouvoir des programmes spécifiques qui contribueront à consolider la cohésion sociale et l'intégration dans le pays. Pour ce faire, le LNF a adopté les lignes directrices suivantes :

- se concentrer sur le travail social humanitaire, et plus précisément sur l'assistance aux personnes en nécessité pendant les situations d'urgence, ce qui implique également d'aider les associations humanitaires ;
- travailler pour faire respecter les droits des groupes vulnérables et défavorisés ;
- coordonner, quand nécessaire, les efforts humanitaires et sociaux des ONG du Liban et agir en tant que centre de coordination de l'information nécessaire pour améliorer leurs opérations ;
- collaborer régulièrement avec des institutions étatiques, parfois en complétant leurs activités, collaborer avec les agences des Nations Unies, avec les organisations humanitaires et de bénévoles étrangères et aussi avec d'autres associations.

Le président et les membres communiqueront les directions stratégiques et les objectifs généraux de l'association nationale. Leurs actions seront guidées par l'environnement opératif et par les besoins et intérêts du secteur de la société civile du pays.

Phase numéro 3 : conception de la stratégie

Celle-ci sera le schéma directeur pour tous les choix organisationnels majeurs et pour toutes les approches managériales qui seront prises pour atteindre les objectifs et remplir la mission de l'association. En général, sa conception commence par une analyse de la situation interne et externe de l'organisation et par un diagnostic des points forts et des points faibles, des opportunités et des menaces. Il s'ensuit l'identification des acteurs concernés et des possibilités d'action. Finalement, vous devrez faire un choix parmi ces possibilités et développer un plan où sera détaillé qui fera quoi, quand, et quels sont les résultats prévus.

CAISSE À OUTILS :

Questions clés auxquelles la stratégie doit répondre

- Quelles actions prévoyez vous d'entreprendre pour accomplir la mission de l'association ?
- Comment pensez-vous répondre aux conditions externes ?
- Quel avantage compétitif essayez-vous de vous vous assurer ?
- Quelles approches et quelles actions entreprendrez-vous dans chaque unité de fonction principale dans le but de compléter et d'étoffer les détails de la stratégie générale ?
- Quelles actions entreprendrez-vous pour gérer les problèmes internes de l'association ?

L'une des fonctions principales de la structure de gouvernance est la création d'une stratégie de développement et la gestion de cette stratégie (phases 1-3). Il convient de laisser la mise en place concrète de la vision stratégique au personnel professionnel.

Phase 4 : mise en place de la stratégie

Après s'être mis d'accord sur la stratégie, il faut qu'elle soit prise en charge par l'institution. Cela implique la fixation de dates concrètes et de priorités.

Cela implique également de :

- **construire une organisation capable de mener à bien un plan stratégique ;**
- **développer des budgets conséquents ;**
- **inculquer une culture organisationnelle dédiée à cette stratégie qui facilite son application ;**
- **assurer les politiques et les procédures qui facilitent la mise en œuvre de la stratégie ;**
- **développer un système d'information et de rapports pour suivre les progrès et contrôler la performance ;**
- **fournir le leadership nécessaire pour conduire la mise en place de la stratégie ;**
- **établir un calendrier pour les actions à entreprendre.**

Les chances de réussite de la stratégie augmenteront en fonction du bon ajustement des mesures précédentes. Habituellement, leur mise en place est confiée aux dirigeants.

Phase numéro 5 : contrôle, révision et renouvellement de la stratégie

La phase finale met en jeu le le contrôle du succès de la stratégie, l'ajustement de cette stratégie pour répondre aux changement des circonstances, et les leçons à tirer des réussites et des erreurs. Cette fonction doit être remplie de manière conjointe par l'équipe de gouvernance et par le personnel. Le point 5.9 de cette section vous fournira plus de détails concernant le contrôle et l'évaluation de la stratégie.

5.2 Les membres

Les membres constituent la partie centrale, intrinsèque, de la mission des associations nationales. Les associations nationales sont composés par des membres dont les intérêts se rencontrent dans une association nationale.

Les membres des associations nationales déterminent en grand partie ce qu'elle sera capable de réussir. Ainsi, les associations nationales définissent leurs paramètres d'adhésion pour indiquer qui peut et qui ne peut pas y adhérer et pourquoi. La stratégie de l'organisation et le contexte historique, politique et culturel contribueront à façonner l'approche de l'association concernant les critères et les catégories d'adhésion. Dans le but d'être considérée comme une organisation légitime, l'association nationale doit représenter un nombre significatif d'OSC et doit aussi répondre à leurs principales inquiétudes.

5.2.1 Critères, composition et structure

Les organisations adhérent à une association parce qu'elles pensent que cela en vaut la peine et que cette démarche apportera une valeur significative à leur travail. Elles veulent que le système d'adhésion soit bien planifié de manière à s'assurer ce que leurs propres aspirations et les buts de l'association sont complémentaires. Par conséquent, pour une association nationale il est important d'établir et de communiquer ses critères d'adhésion de manière à informer les membres potentiels sur le type de membres auxquels profiterait le plus l'adhésion.

Les critères d'adhésion fournissent aussi à l'association un filtre objectif pour sélectionner les membres les plus appropriés. Par là même, ils augmentent les mesures de contrôle de qualité et garantissent la crédibilité, la légitimité et l'indépendance de l'organisation. De plus, l'existence de critères d'adhésion clairs assure que les membres partagent des intérêts et des inquiétudes communes auxquelles veut répondre l'association nationale. Ces critères peuvent varier d'une association à l'autre en fonction de leurs missions et de leurs programmes.

Souvent, les critères d'adhésion d'une association nationale peuvent être classés en deux types : ceux qui acceptent un large éventail d'organisations en tant que membres à condition que ces membres soutiennent les mêmes valeurs et la même mission que l'association nationale ; et ceux qui requièrent une preuve de l'alignement de l'organisation candidate avec le rôle de l'association nationale9. Bien que les critères d'adhésion varient d'une association à l'autre, ils comprennent souvent les exigences suivantes :

- **être une organisation de bénévoles ou une organisation qui sert l'intérêt publique ;**
- **être immatriculée légalement ;**
- **présenter une solidité financière et une bonne gouvernance, et rédiger des rapports annuels ;**
- **participer activement dans le secteur social, dans la philanthropie et dans le bénévolat ;**
- **être prêt à payer les cotisations ;**
- **respecter le code éthique ou les valeurs de l'association nationale ;**
- **souhaiter s'impliquer dans le leadership et dans les programmes de l'association.**

Some associations, such as the Samoa Umbrella Group for NGOs (SUNGO), also require an applicaQuelques associations comme SUNGO, le Groupe de coordination des Samoa, requièrent également que la demande d'adhésion soit accompagnée d'une lettre dans laquelle l'ONG explique pourquoi elle souhaite devenir membre de l'association nationale. Par la suite, les candidatures sont examinées minutieusement et approuvés par le conseil de SUNGO.

Certaines organisations spécifient des conditions additionnelles, telles que des preuves d'indépendance politique (comme la CEMEFI et le CNSC du Mali), des preuves d'adhésion d'un nombre minimum de membres (TONGA), des preuves de participation dans un domaine d'activité spécifique (comme le Forum des ONG du Liban) et des recommandations d'organisations déjà membres (comme la Coalition des ONG du Kirghizistan pour la démocratie et la société civile)10.

CAS D'ÉTUDE :

Catégories de membres à la SCVO

Membres à part entière : en général ils ont accès à tous les privilèges et à tous les bénéfices, comme se présenter en tant que candidats aux élections au conseil.

Membres associés : ils ont presque accès aux mêmes avantages que les membres à part entière mais ne peuvent pas voter ni se présenter aux élections au conseil.

Membres de base : cette catégorie est ouverte à toutes les ONG et donne accès aux avantages et aux services.

Membres du réseau : désigne les membres d'un organisme coordinateur ou d'une organisation intermédiaire, membre de la SCVO. Ils peuvent accéder à certains avantages.

Membres régionaux : cette catégorie est à la disposition des associations de bénévoles nationales qui possèdent plusieurs locaux ou comptent plusieurs branches dont les membres peuvent aussi jouir de certains des avantages liés à l'adhésion à la SCVO.

Les enquêtes effectuées auprès des associations nationales montrent une grande diversité dans la configuration des membres. La plupart des associations nationales incluent en tant que membres tant des ONG individuelles que des OBNL. Quelques associations comme CODE-NGO, le Conseil de réseaux des ONG pour le développement, et PIANGO, l'Association des ONG des Îles du Pacifique, ont été formées pour soutenir le travail des organisation de membres en réseau. Un bon nombre d'associations nationales (un tiers des membres de l'AGNA) intègrent aussi parmi leurs membres des personnes affiliées à aucune organisation, mais qui soutiennent la vision et la mission de l'association nationale. D'ailleurs, certaines associations nationales intègrent aussi d'autres secteurs. Par exemple, comme l'indique la synthèse de l'enquête 2007 de l'AGNA , un cinquième des membres de l'AGNA ouvre son processus d'adhésion aux entreprises privés, tandis que les organisation gouvernementales ne sont représentées que dans quatre associations nationales interrogées : PIANGO, The Wheel, SCVO et NCVO. Certaines associations nationales comme VANI, limitent l'adhésion aux organisations de la société civile et possèdent des lignes directrices explicites qui excluent les organisations politiques ou religieuses, les sociétés nationales ou internationales, les agences gouvernementales ou de financement, les fiducies familiales et les organisations internationales de leurs processus d'adhésion.

Au sein du secteur de la société civile, la majeure partie des adhérents est constituée par les ONG et les OBNL ainsi que par les organisations communautaires. Et, dans une moindre mesure, les associations nationales incluent des organisations religieuses et des syndicats de travailleurs11. Pour certaines associations nationales, l'absence d'organisations religieuses fait partie d'une politique explicite qui répond au contexte religieux et politique spécifique de leurs pays (p.ex. l'existence de luttes sectaires ou la perception que les organisations de la société civile laïques et religieuses épousent des valeurs différents). Pour d'autres associations nationales, l'absence de certains sous-secteurs de la société civile, tels que les organisations religieuses et les syndicats de travailleurs, est simplement un reflet de la réalité puisque ces sous-secteurs ont des intérêts divers et sont soumis à des exigences légales distinctes de celles des ONG. En outre, tant les organisations confessionnelles que les syndicats de travailleur possèdent déjà leurs propres plate-formes et mécanismes pour défendre leurs intérêts.

Compte tenue de ces réalités, la création de partenariats pour des projets spécifique avec ces deux types d'organisations peut être une alternative viable à leur adhésion à l'association nationale. Par exemple, la réputation de BANGO est telle que, sur des sujets d'importance nationale, leur avis est régulièrement sollicité par les leaders du gouvernement et du secteur privé, avec lesquels elle forme aussi des relations de travail. Ainsi, pour maximiser la participation de la société civile dans la mise en œuvre des plans et des activités nationales, BANGO développe des accords spéciaux avec des non membres visant à permettre leur participation et leur implication particulière dans des tâches spécifiques.

La taille d'une association nationale dépend d'un certain nombre de facteurs, parmi lesquels on trouve l'infrastructure du secteur de la société civile d'un pays, la légitimité et la force de l'association et les types d'organisation qui en font partie. Le nombre d'affiliés peut différer considérablement entre les associations nationales. Les réponses de l'enquête de l'AGNA 2006 montrent l'existence d'une grande variété de tailles d'associations : le nombre moyen d'organismes membres est de 511 et la médiane est de 9912.

Il est possible d'organiser les membres de plusieurs manières : par exemple, en fonction de leur situation géographique, de leur secteur d'activité ou de leur catégorie d'adhésion.

CAS D'ÉTUDE :

Différentes manières d'organiser les membres

Parmi le groupe d'associations nationales appartenant à AGNA existent de nombreuses manières d'organiser les membres. Quelques associations fonctionnent comme CODE-NGO, des Philippines, qui est un réseau de troisième niveau composé de onze réseaux membres.

Dans leur ensemble, ces réseaux représentent plus de 3000 ONG. L'organisation est coordonnée d'abord par le siège national et ensuite par les sièges de ses membres.

Cependant, d'autres associations nationales sont organisées par secteur, avec des représentants sectoriels présents au conseil, ou par régions qui donnent naissance à la structure nationale. NANGO au Zimbabwe combine les deux systèmes : des représentant sectorielles au conseil pour refléter la structure du secteur et des coordinateurs régionaux dans le personnel pour représenter les différentes régions géographiques. D'autres associations nationales comme ANGOA, en Nouvelle Zélande accepteront tout membre qui soutienne les objectifs de l'association et qui soit prêt à payer les 50$ correspondant aux frais d'adhésion annuels. Les organisation membres d'ANGOA proviennent de tout le secteur des ONG de la Nouvelle Zélande (appelée Aotearoa en maori) et incluent des associations d'ampleur nationale, des réseaux régionaux et des ONG locales. L'organisation communique directement avec tous ses membres depuis son siège national.

5.2.2 Stratégie pour le développement des adhésions

« Plus il y aura de membres plus nous serons forts »

Le SCVO, Conseil écossais pour les organisations bénévoles

L'établissement des stratégies pour le développement des adhésions explicite le type de membres que l'association nationale veut attirer, et les différentes manières de les attirer et de les retenir. Le développement de ces stratégies aide l'association à décider quels sont les sous-secteurs qu'elle veut attirer et à choisir la manière la plus efficace et la plus stratégique d'investir ses capacités de recrutement.

CAS D'ÉTUDE :

Stratégies et activités pour attirer et renforcer la participation des membres dans l'association :

- Contacter régulièrement les membres, par exemple au travers d'appels téléphonique pour se renseigner sur leur situation, ou par courrier électronique en proposant le soutien de l'association.
- Offrir aux membres des outils, du matériel, des séminaires, des ateliers, et les inviter à participer aux réunions annuelles.
- Offrir aux membres des opportunités pour la réflexion, pour le partage d'expériences et pour la distribution du leadership.
- Créer des comités dans des domaines d'intérêt, p.ex. le Comité des relations avec le gouvernement.
- Reconnaître publiquement le travail fait par les individus et par les organisations.
- Faciliter la formation d'organisations proposant des subventions et amener les donateurs à se renseigner sur les défis et sur les priorités du secteur.
- Fournir aux membres des moyens pour se rencontrer, pour partager des expériences et pour profiter des opportunités de travailler en réseau, y compris au travers de réunions en face-à-face ou de rencontres par internet : blogs ou cours apprentissage en ligne.
- Inviter les membres à participer aux études ou aux projets de recherche.
- Offrir des opportunités d'échange et de revue entre pairs.
- Organiser des visites d'études ou de travail ainsi que des projets de détachement pour les membres visant à approfondir leur apprentissage.
- Fournir l'accès à des programmes de renforcement de capacités et à l'assistance pour le développement organisationnel.
- Créer un certificat de membre dans le but d'augmenter la crédibilité de l'organisation.
- Créer des opportunités pour travailler en réseau avec d'autres organisations de la société civile et avec des collègues du secteur privé et du secteur public.
- Créer des opportunités pour la participation dans des campagnes de lobbying ou de revendications.
- Donner accès aux documents d'information et de recherche (directives, bases de données et autres sources).
- Donner accès à des opportunités de travail et de développement à travers la mise en ligne des profils des membres sur un site web.

- Envoyer trimestriellement un bulletin officiel.
- Protéger les droits de revendication des OBNL, promouvoir les incitations fiscales pour les donations aux œuvres de charité et gérer les inquiétudes budgétaires régionales et nationales.
- Développer et diffuser des stratégies visant à renforcer le bénévolat, les donations, la participation aux élections et d'autres formes d'engagement citoyen.
- Consulter fréquemment les membres de manière à mieux identifier leurs besoins et leurs intérêts, et à mieux y répondre.

Les invitations personnelles à rejoindre l'association nationale attirent mieux les membres potentiels13. Cependant, compte tenu des coûts, les associations nationales emploient aussi d'autres moyens de recrutement comme l'envoi d'invitations écrites, la distribution de publications et d'information sur l'association nationale pendant des événements stratégiques de la société civile, la communication à travers les médias ou via d'autres membres, etc.

Tandis que plusieurs stratégies de communication ont une répercussion dans le recrutement de nouveaux membres, le mécanisme le plus efficace pour les attirer et les retenir réside dans le fait que l'association ait toujours une conduite appropriée, et qu'elle réponde aux besoins et aux intérêts de sa base de membres et à ceux du secteur de la société civile en générale. Tant les membres satisfaits que ceux qui ne le sont pas feront savoir au reste du secteur s'il faut ou s'il ne faut pas rejoindre l'association nationale. Les membres satisfaits ont une influence énorme pour attirer des membres potentiels. Et, de la même manière, les membres qui ne voient pas de retour sur leurs investissement de temps et d'argent répandront des messages négatifs sur l'association. Par conséquent, une association nationale doit être vigilante et s'assurer que les membres accordent de l'importance à leur affiliation à l'association.

Considérer les différentes raisons qui poussent les nouveaux membres à rejoindre l'association vous aidera donc non seulement à cibler vos messages, mais aussi à garantir que les services soient fournis à un niveau qui convienne aux membres.

CAS D'ÉTUDE :

Comment créer de la valeur pour les membres

Une association nationale du Canada appelée « Tamarack, un institut pour l'engagement de la communauté », a démontré grâce à son centre d'apprentissage et à ses communautés dynamiques son efficacité pour augmenter la participation active de ses membres. Pour ce faire, elle a toujours veillé à intégrer les leçons apprises de tout engagement fructueux. L'association s'engage ainsi à identifier et à suivre les progrès des membres. Ceci peut se faire à travers le contact régulier avec les membres via diverses voies de communication bidirectionnelles. À travers ces voies les membres partagent leurs réussites et leurs inquiétudes. Par la suite, cette organisation nationale organise l'apprentissage, saisit les idées et les traduit en outils utilisables. Ces outils sont utilisés dans des processus d'apprentissage et d'animation. De nombreux moyens d'apprentissage sont proposés aux membres : des téléconférences mensuelles sur des sujets d'importance, des bulletins bimensuels, une participation simplifiée à des communautés de pratiques actives, et une participation physique à des événements annuels.

5.2.3 Représentation et participation

> **« Des moyens inclusifs assurent qu'un large éventail d'organisations et d'individus pourront contribuer avec leurs capacités, leurs expertises et leurs opinions à la gouvernance, dans une bonne mesure et de la manière la plus adéquate, et que les personnes appartenant à des groupes sous- représentés pourront participer. »** [9]

Représenter ses membres et parler au nom de tout le secteur sont les deux fonctions clés d'une association nationale. Puisque son rôle représentatif implique l'expression des inquiétudes des membres et du secteur, il est fondamental pour le travail de l'association nationale de consulter les membres et d'incorporer leurs avis et leurs priorités. Par exemple, quand il sera question de se prononcer sur un sujet de politique publique, une association nationale devra choisir une stratégie qui lui permette de soutenir et d'équilibrer les intérêts de ses membres et, en même temps, de prendre en compte les les avis externes et les implications pour le secteur. L'utilisation de moyens de communication ouverts et de divers mécanismes pour faire le point avec les membres augmentera la probabilité de que leurs voix soient représentées de manière plus juste et pleine.

CAISSE À OUTILS :

Mécanismes pour faire le point avec les membres

- Recensement des avis des membres par téléphone.
- Établissement d'un réseau téléphonique : chaque membre en appelle 10 autres pour partager leur avis.
- Création d'une ligne d'accès gratuite ou dédiée sur laquelle les membres pourront appeler et partager leurs opinions.
- Envoi de courriers électroniques aux membres pour leur présenter un sujet et leur demander leurs avis et leurs idées.
- Envoi de textos aux membres et mise en place d'un système de réponse simple.
- Ouverture d'un blog où les membres pourront partager leurs points de vue.
- Réalisation d'une enquête annuelle visant à connaître la posture des membres sur plusieurs sujets.
- Mise en place de comités sur plusieurs sujets où les membres pourront s'impliquer.

Puisque il est important d'agir de manière opportune sur certains sujets, l'association doit avoir une vision claire de ses objectifs de travail et avoir la liberté de lancer des actions quand elle le juge approprié. Ainsi, quand il sera question des sujets qui relèvent du mandat de l'association nationale, celle-ci pourra agir sans avoir besoin de passer par tout un processus de consultation et d'approbation. Cette approbation devrait être assurée et énoncée dans le mandat de l'association. Dans ces situations, il est crucial d'entretenir une communication régulière avec les membres et de les tenir au courant des changements, ainsi que de leur offrir des opportunités pour exprimer leur avis.

CAS D'ÉTUDE :

Exemples d'approches pour assurer la représentation

Quand il est question de se prononcer sur des sujets politiques, le SCVO prend en considération la diversité de ses membres, et juge de ce qui touchera la majorité d'entre eux. « Nous sommes une démocratie imparfaite. Tous les membres participent aux élections et peuvent s'y présenter. Les membres peuvent aussi influencer la manière dont nous gérons les politiques et le choix des politiques sur lesquelles nous nous concentrerons. » SCVO concentre sont attention sur des sujets généraux qui affectent le secteur bénévole, tels que : la protection de la légitimité de la société civile, la sécurisation d'un soutien et d'un financement accrus, et les relations avec le gouvernement. En tant qu'organisme national pourvu d'une perspective globale, le SCVO accroît la visibilité publique de la société civile et renforce son infrastructure. De ce fait, il est possible que les organisations membres s'occupent des problèmes plus concrets comme le développement, les problèmes sociauxs ou la lutte contre la pauvreté.

NANGO s'efforce de soutenir la diversité dans les approches et dans les activités des membres. NANGO ne suit pas seulement l'avis de la majorité de ses membre mais aussi de ceux qui travaillent dans le domaine de la protection des droits et des intérêts des minorités. Parallèlement, NANGO demande conseil à ceux qui sont le mieux informés sur le sujet en question. Par exemple, la plupart des membres de NANGO soutenaient la création d'une commission des droits de l'homme. Cependant, NANGO adopta une position différente : elle argumenta, avec d'autres organismes s'occupant des droits de l'homme, que cette commission ne remplirait sa mission que si certaines conditions préalables pour assurer son intégrité n'étaient pas respectées. Dans une autre situation, certains membres choisirent de dialoguer avec le gouvernement, et d'autres optèrent pour manifester et pour distribuer des tracts contre le gouvernement. Dans ces occasions, NANGO choisit de soutenir les deux camps.

Compte tenu de la diversité des membres d'une association nationale, il y aura des occasions où tous les membres ne seront pas satisfaits des décisions prises et des actions menées par l'association nationale.

Trouver l'équilibre entre les besoins et les attentes des membres, et prévenir l'apparition de tensions inutiles ou de malentendus, font partie de l'art de gérer une association nationale. Pour ce faire, il est utile d'établir des processus pour la résolution des conflits ou des plaintes.

La représentation n'est pas synonyme de participation. La deuxième partie du défi consiste à s'assurer de la participation des membres.

Une organisation associative sert à rassembler ses membres et à encourager la création de liens entre eux. L'un des obstacles le plus difficile à surmonter pour une organisation associative associative est celui de la participation active de ses membres. Sans mesures proactives de la part de l'association nationale, il est probable que l'engagement des membres diminue. Cependant, bien que la mise en place de ces connections personnelles renforcent les relations entre les membres, elles prennent beaucoup de temps au personnel et le détournent d'autres tâches. La mise en œuvre de ce type de communication requiert également un budget suffisant pour contacter tous les membres repartis dans le pays. Par conséquent, une association nationale doit utiliser à bon escient sa capacité à générer des moyens novateurs pour une participation à degrés d'intensité variables.

Il est possible que certains membres ne préfèrent participer qu'à des activités qui requièrent très peu de ressources, comme des pétitions. D'autres pourraient choisir d'être plus actifs et de participer dans un comité. Et, il aussi possible que d'autres ne soient intéressés que par les bénéfices qu'ils peuvent tirer de l'association. Donc, il est important de calculer les coûts et les bénéfices de chaque stratégie de participation avant de prendre une décision.

CAS D'ÉTUDE :

Exemples de la promotion de la participation de membres

Le réseau The Independent Sector aux États-Unis possède seize comité auxquels les membres sont encouragés à participer. Parmi ces comités on compte le comité exécutif, le comité du conseil pour le développement, le groupe de travail pour l'engagement civique, le comité pour la reddition de comptes et l'éthique et le groupe de travail consultatif sur le marketing et la communication.

Le CEMEFi au Mexique compte quant-à lui dix comités mis à disposition des membres pour l'exercice actif du leadership. Il s'agit des comités de communication, de gestion et finances, du cadre légale, de la responsabilité sociale de l'entreprise, des fondations communautaires, de la recherche, de la professionnalisation, des prix, de la réunion annuel, et celui des anciens présidents du conseil.

CAS D'ÉTUDE :

La participation

Une association repose sur la volonté et la capacité de ses membres à contribuer de manière adéquate à son fonctionnement. À cause de leur forte implication dans les priorités locales, et de la pénurie de ressources, certains membres ne peuvent pas contribuer de manière significative au fonctionnement de l'association. Cela a été démontré par les recherches menées par le sociologue David Sill. Ses travaux ont révélé que, malgré le fait que les règlements de l'organisation et la constitution spécifient la pleine participation des membres, ces attentes de participation active ne se vérifient pas. Cependant, certains indiquent que les associations nationales peuvent fonctionner même si un grand pourcentage de ses membres sont inactifs à condition que l' « élite activiste » désire continuer à consacrer le temps et les ressources nécessaires. Dans certains cas, il est possible que les organisations disposant de davantage de ressources soient celles qui peuvent contribuer plus efficacement au travail d'une association nationale.

Cependant, il n'y a pas de doute sur le fait que l'efficacité des association nationales et leurs capacités à représenter et à équilibrer les différents intérêts se révèle pleinement quand existe une grande d'implication de la part des membres. Dans un récent questionnaire rempli par certains membres d'AGNA, les membres indiquèrent que leurs associations présentent un degré d'implication supérieur à celui de leurs élites séparément. Ces hauts niveaux de participation varient beaucoup et vont de moins du 25% de participation signalé par certaines organisations jusqu'à 75% décrit par d'autres associations.

CAISSE À OUTILS/CAS D'ÉTUDE :

Stratégies novatrices pour impliquer les groupes sous-représentés

- Examinez le secteur, fixez des rendez-vous avec les leaders des organisations et proposez leur d'adhérer à l'association.
- Établissez des groupes de travail et des campagnes pour vous concentrer sur les besoins de ces membres.
- Partagez l'information. Envoyez des instructions régulièrement en utilisant des technologies appropriées comme les téléphones mobiles.
- Montrez aux membre comment leur opinions seront prises en compte et utilisées.
- Réfléchissez sur la personne qui se chargera de contacter ces groupes spécifiques et choisissez quelqu'un avec qui ils s'identifient et qui puisse les pousser à s'engager.

5.2.4 Les services aux membres

La création de moyens novateurs pour attirer et retenir des nouveaux membres constitue un défi permanent auquel font face les organisation associatives et les associations nationales. Les membres potentiels doivent être conscients de multiples bénéfices auxquels ils auront accès pour se sentir motivés à adhérer à une association nationale. Une fois affiliés en tant que membres, ils doivent être convaincus des avantages permanents pour participer de manière active et renouveler leur adhésion. Il est important, par conséquent, de concevoir des stratégies efficaces pour attirer et retenir les membres intéressés.

ENCADRÉ INFORMATIF :

Les services des membres de l'AGNA

Lors d'une récente enquête réalisée parmi 35% des membres d'AGNA, il fut constaté que les événements les plus populaires et les plus suivis par les membres sont les conférences et les ateliers, suivis par les campagnes.

Cette même enquête aboutit à la conclusion que les mécanismes qui connaissent le plus grand succès pour impliquer les membres sont l'envoi de bulletins et la communication, suivis par les réunions et les groupes de travail ou événements sur des thèmes spécifiques.

Certaines organisations offrent des services qui contribuent au fonctionnement efficace du secteur, comme le système de pensions et de services opératifs à prix réduits du NCVO. D'autres organisations se concentrent sur le renforcement des capacités du secteur, comme le fait le SCVO à travers ses services de formation et ses travaux de recherche. Et d'autres, encore, donnent la priorité à la mobilisation des ressources et aux échanges ou se concentrent sur le travail en réseau à travers des événements. La plupart des organisations offrent à leurs membres des opportunités pour participer à des campagnes et actions conjointes. Souvent, les services consacrés à la recherche et à la connaissance sont utilisés pour soutenir le travail politique et revendicatif effectué par l'association ou par ses membres.

Quels que soient les services offerts, il est important de garder à l'esprit les points suivants :

- **contactez régulièrement vos membres afin de connaître les services dont ils ont b soin et la manière dont vous pouvez les soutenir ;**
- **prenez en considération les retours de vos membres sur vos services ;**
- **assurez-vous que les services que vous proposés sont toujours d'une haute qualité. Cela contribue à construire la confiance en l'association ;**
- **faites connaître auprès des vos membres les services que vous proposez afin qu'ils sachent quels sont les bénéfices qu'ils peuvent en tirer ;**
- **communiquez de manière claire quels sont vos moyens et ne créez pas d'attente irréaliste qui ne pourraient pas être comblées.**

CAISSE À OUTILS/CAS D'ÉTUDE :

Les services à tarif réduit de NCVO

NCVO, (Conseil national pour les organisations bénévoles), travaille avec plusieurs organisations partenaires afin d'offrir à ses membres et au reste du secteur bénévole l'accès à divers services nécessaires à la gestion quotidienne des organisations du secteur. Ces services sont offerts à des tarifs réduits ou à des prix préférentiels. Pour y parvenir, NCVO utilise le pouvoir d'achat collectif de ses membres et leurs relations avec le secteur privé dans le but de réduire les coûts des produits et des services, et de s'assurer qu'ils seront de haute qualité et adaptés aux besoins des organisations bénévoles et communautaires.

CAS D'ÉTUDE :

Les services de formation de la SCVO

Le SCVO est l'un de plus grand organisateurs de cours de courte durée à destination du secteur bénévole en Écosse. Ces cours couvrent une grande variété de domaines et vont de l'assistance informatique à la gouvernance organisationnelle en passant par le développement personnel et par le renforcement des capacités. Ces cours cherchent à répondre aux besoins de formation du secteur et il sont également offerts à distance. Le but de ces cours est la construction du secteur bénévole en Écosse. Voici quelques exemples des cours proposés :

- « Évaluation du secteur, fixation de rendez-vous avec les leaders des organisations relevantes et comment leur proposer d'adhérer à votre association »
- « Supervision et management de personnes »
- « Gestion des connaissances : ce que vous savez et comment l'utiliser »
- « Compétences pour les entretiens d'embauches »
- « Leadership efficace »
- « Introduction à la planification stratégique »
- « Introduction à la gestion des projets »
- « Création d'une image de marque »
- « Marketing »
- « Planification et organisation de votre site internet »
- « Facilitation »

Les services proposés peuvent être financés à travers la création de partenariats créatifs avec le secteur privé, grâce aux donateurs ou aux cotisations des membres.

5.2.5 Gestion des attentes

La prise en compte des intérêts des membres et leur incitation à la participation peut facilement conduire à la naissance de faux espoirs. Afin d'éviter des confusions ou des sentiments de frustration, l'association nationale doit trouver des moyens pour gérer les attentes des membres. Les membres jugeront, en fonction de la qualité des services proposés, de la bonne représentation de leurs opinions et des progrès enregistrés sur les différents enjeux, si l'association couvre leurs besoins. Il est fondamental de clarifier de manière précise ce que les membres peuvent attendre de l'association nationale. Avoir une image réaliste réduit la frustration et prévient des défections ultérieures.

Dans certains pays, une lourde responsabilité repose sur la société civile, surtout quand le gouvernement est perçu comme peu fiable, comme c'est le cas au Zimbabwe. Ceci fait croître considérablement les attentes ou les espoirs vis-à-vis de l'association nationale. Cette situation déjà difficile peut s'aggraver dans les pays en voie de développement où les besoins sont nombreux et les ressources insuffisantes. Expliquer précisément ce que l'association a fait et ce qu'elle peut accomplir sera une preuve d'intégrité et contribuera à aligner les attentes des membres avec la réalité.

CAS D'ÉTUDE :

Les services de formation de la CEMEFI

Le CEMEFI offre plusieurs services à ses membres. Il a maîtrisé les attentes de ses membres en étant clair sur ce que l'association offre et sur ce qu'elle n'offre pas, en publiant les indicateurs utilisés pour mesurer ses réussites et en établissant une communication régulière avec ses membres. D'ailleurs, une communication régulière et précise est la clé de la gestion des attentes. De même, le CEMEFI veille à s'assurer que les membres obtiennent des bénéfices de leur participation au sein de l'association, comme la participation d'experts capables de leur porter conseil et de les aider à identifier des donateurs.

CAISSE À OUTILS :

Soyez clair sur les services proposés

Fournissez une liste des services proposés aux membres

Décrivez en détail ce que vous attendez des membres souhaitant accéder aux services

Décrivez en détail les conditions pour accéder aux services

Communiquez régulièrement avec vos membres et demandez leur leurs avis

N'exagérez pas votre offre

Ne faites pas de promesses dont vous n'avez pas la complète certitude de pouvoir les tenir

Ne faites pas du courrier électronique et des bulletins informatifs les seuls moyens de communication

N'ignorez pas les retours des membres

5.3 Création de l'image de l'association

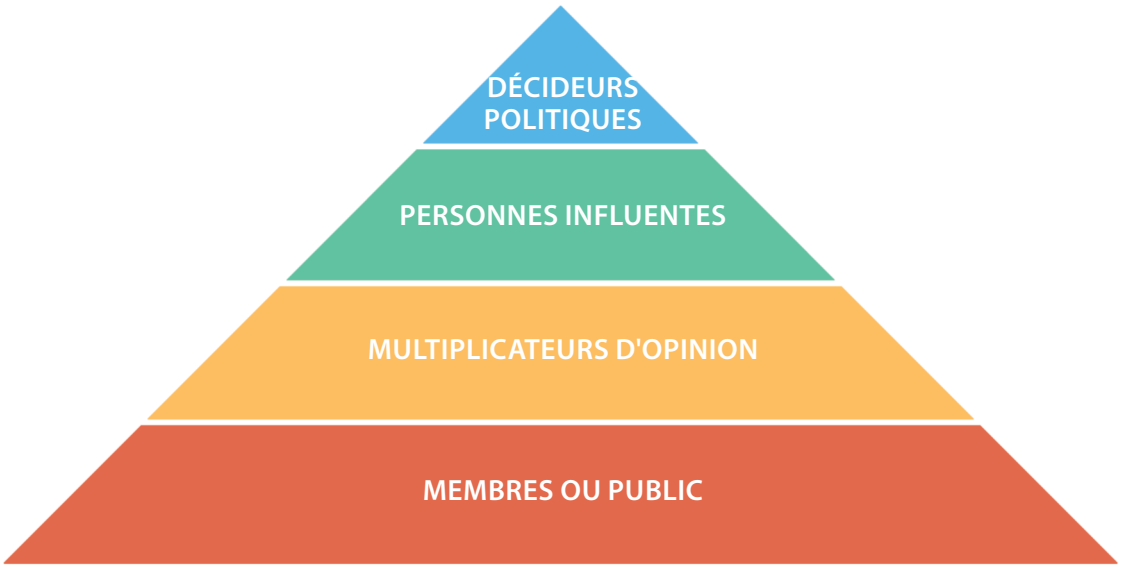
La communication est cruciale dans le développement, qu'elle soit sous la forme de diffusion, de lignes directrices, de prescriptions, de recommandations, de revendications, de promotions, de persuasion, d'éducation, de conversations, de dialogue, de conseils ou de divertissement.15

Les acteurs, les membres et les membres potentiels connaîtront l'association et son travail à travers différentes manières. Au début, cela se fera à travers les contacts personnels. Au fur et à mesure que l'organisation grandit, les membres et les parties prenantes connaîtront l'association grâce à sa réputation et à son marketing. À ce stade, il est utile de développer une stratégie de communication. Pendant la tenue de l'Assemblée mondiale de 2007, les participants à la réunion annuelle de l'AGNA indiquèrent qu'une association nationale requiert le développement d'une stratégie de communication comportant un message attractif et marquant (en anglais id.) afin d'attirer des membres potentiels.

Une stratégie de communication définit un certain nombre de composants, à savoir : les objectifs, les publics, les relations avec les médias, les messages clés, les supports (imprimé, électronique, support humain ou campagnes de publicité), la sélection du matériel et des activités, la mise en œuvre du plan d'action, et finalement, le suivi dudit plan.

Le premier pas après avoir établi votre objectif global est de décider avec qui vous voulez communiquer. Les associations nationales ont plusieurs publics et vous devez adapter les messages et les moyens de communication de manière à satisfaire les besoins de ces différents publics. Ainsi, le public des associations nationales peut être divisé entre public interne (le conseil, les membres influents, les membres en général et le personnel) et public externe (les décideurs politiques, les donateurs, les médias, les membres potentiels et le public général).

Segmentation de l'audience



Adaptation à partir de la caisse à outils pour la communication de la Fondation Kellogg disponible sur *www.wkkf.org (en anglais)*

Lorsque vous aurez décidé quel sera votre message clé, vous devrez choisir votre public et votre but. De même, vous devrez associer votre message à une image de marque distincte. Afin d'attirer l'attention sur cette marque, les matériels et le message doivent être suffisamment chargés « d'inspirations et d'aspirations »16.[11]

CAISSE À OUTILS :

Conseils pour élaborer votre message

1. Ayez des objectifs de communication clairs : fixez-vous des buts et un délai pour les atteindre. Soyez le plus précis possible.
2. Déterminez votre public.
3. Déterminez les raisons pour lesquelles votre public devrait s'intéresser à votre démarche.
   - Quelles sont ses préoccupations ? Quelle partie de votre démarche est importante pour lui ?
   - Quelles valeurs rendent votre public sensible à cette démarche ?
4. Articulez votre message dans un court paragraphe qui répond aux questions suivantes :
   - Pourquoi ce sujet est-il important pour votre public ? Faites référence à leurs valeurs et à leurs préoccupations.
   - Quelles sont les menaces ? D'où viennent-elles ? ,
   - Quelles actions s'attaqueront à ces besoins et à ces menaces ? Distribuez des tâches et des rôles.
5. Employez un langage qui parle à votre public.
   - Mêlez l'émotionnel au rationnel.
   - N'utilisez pas de jargon.
6. Le choix de la personne qui portera votre message dépendra de votre public et de votre message. Ces trois éléments doivent se compléter.
7. Utilisez autant des images que des mots pour communiquer votre démarche, mais assurez vous que les informations sont accessibles. Prévoyez des anecdotes, p.ex. des histoires vraies et humaines afin d'illustrer et d'amplifier votre message.
8. Insistez. Réitérez le message jusqu'à ce qu'il gagne en puissance et en influence. Toutes les actions et toutes les activités parlent d'elles-même et elles doivent toutes communiquer le même message.
9. Distillez l'essence de votre message dans un slogan, une accroche médiatique ou une petite phrase qui communique de manière succincte votre action principale.

Déterminez comment vous ferez parvenir ce message jusqu'à votre public cible. Comment pouvez vous accéder à ce public particulier – médias de masse, organisations de communautés, publications spécialisées, groupes religieux, magazines spécialisés, internet, etc.

Le choix du moyen de communication et de sa portée sera dicté par le public ciblé par l'association et par le type de message. La caisse à outils ci-dessous vous fournit quelques exemples des moyens disponibles.

CAISSE À OUTILS :

Quelques moyens parmi les plus fréquemment employés :

Moyens	Description
Bureaux	Une grande partie du travail de l'organisation se fait par téléphone ou pendant les visites à vos bureaux. Si pendant les contacts téléphoniques ou pendant les visites vous rebutez les gens, vous risquez de développer une image de l'organisation qui ne vous convienne pas.17
Site internet	Aujourd'hui, internet est l'un des moyens de communication les plus efficaces. Les sites internet sont des outils très pratiques pour la création de l'image de l'organisation, pour rendre accessible au public vos documents et pour tester l'intérêt dudit public sur les sujets que vous abordez. Il est possible aussi d'utiliser votre site internet en tant qu'interface dédié à vos membres grâce à l'utilisation de mots de passe qui pourront leur donner accès à des sections sécurisés de votre site.
Blog	Un blog (de l'anglais web log, « carnet de notes sur internet ») est un site internet où sont publiés régulièrement des commentaires, des descriptions d'événements ou d'autres éléments comme des images ou des vidéos.
Communiqué de presse	Il s'agit une déclaration destinée à la presse afin de fournir des informations ou des commentaires sur des événements ou sur des sujets d'importance. Rappelez-vous que les nouvelles vieillissent très vite : publiez vos déclarations le plus tôt possible.
Récits ou témoignages	Trouvez le moyen de décrire l'enjeu global à travers les yeux ou l'expérience de quelqu'un qui a y participé directement. Des récits humains ou des photos sont toujours plus intéressants que de simples déclarations à la presse au nom des organisations.

CAISSE À OUTILS continued ...

Moyens	Description
Donnez un entretien	Parler à la télévision, à la radio ou dans la presse écrite est l'un des moyens les plus puissants et immédiats de faire passer votre message. Vous devez être préparé. Si l'on vous demande peu de temps en avance de donner un entretien, faites le possible pour respecter la date proposée. Donnez aussi à la presse un numéro téléphonique où vous joindre après vos heures de travail. Retournez toujours les appels de la presse le plus tôt possible. Si vous faites cet effort, et si vous êtes facilement joignable par les journalistes, vous pourrez bénéficier d'une couverture médiatique aux heures de grande écoute.
Réseaux	Utilisez les réseaux des membres dans le but de vous faire connaître, d'inciter à l'adhésion et de faire de la publicité à l'association.
Événements	Les événements publics sont un moyen efficace pour promouvoir le message d'une campagne et attirer l'attention des médias. Il peut s'agir d'une conférence, d'un séminaire, d'un événement revendicatif, d'une campagne ou d'un événement organisé par un membre.
Discours	Tenir un discours lors d'un rassemblement peut vous servir à diffuser des informations et à élargir votre public.
Vidéos et documentaires	Les vidéos et les documentaires sont des moyens visuels efficaces pour communiquer votre message. Veillez à ce qu'ils soient courts et captivants.
Publication de votre matériel et de vos recherches	Menez des travaux de recherche ou créez du matériel et partagez-le de manière à mettre en avant votre contexte de travail ou le travail effectué par l'association et ses membres.
Revendications	L'engagement dans des actions revendicatives offre des opportunités à l'association pour profiler son image et ses campagnes.
Bulletins informatifs/ Newsletter	Il s'agit de nouvelles et d'analyses régulières communiquées aux souscripteurs et aux autres groupes.
Publications	Toute type de publication imprimé ou en ligne qui contribue à décrire l'association, le contexte, ses services ou son travail.

La stratégie de communication doit prendre en compte le contexte politique national, les relations existantes entre le groupe principal (plus tard, le conseil et le secrétariat), les médias et les acteurs pertinents.

Après avoir choisi votre public, votre message et votre moyen de communication, vous devez mettre en œuvre votre plan, c'est-à-dire, décider qui fera quoi et quand. De même, vous devrez choisir qui sera chargé de faire le suivi de sa répercussion afin que l'association nationale puisse apprendre de sa propre expérience.

Les stratégies de la plupart des associations nationales comportent deux plans, l'un interne et l'autre externe. Ci-dessous vous trouverez quelques suggestions pour vous soutenir dans vos efforts de communication.

Plan interne	Plan externe
Communiquez régulièrement	Soyez cohérent
Concentrez-vous sur les priorités des membres	Soyez simple et concis
Célébrez les réussites	Incorporez des histoires humaines
Soyez reconnaissant envers les membres pour leurs contributions	Soyez sensible aux particularités culturelles
Partagez les bonnes pratiques et les leçons que vous avez apprises	Soyez crédible
Partagez des informations, des ressources et des outils	Soyez marquant
Ne saturez pas les membres avec l'information	Ne répandez pas d'informations que vous ne pouvez pas défendre

Conseils pour la communication

L'ancien stratège communautaire, Makani Themba, explique quelles sont les tactiques les plus importantes quand il s'agit de structurer un sujet. Ainsi, il est important de décrire la problématique de manière à ce qu'elle capture l'attention du public et qu'elle mette en avant de manière intéressante la controverse, les réussites, les conflits ou les injustices impliqués. L'histoire doit être exceptionnelle et captivante. Assurez-vous de que le message est présenté d'une manière attractive pour le public ciblé ou pour la fin recherchée. Il est recommandé de partager son plan de communication avec des annonceurs : ils pourront vous conseiller et vous dire s'il existe un lien entre le sujet traité et leur groupe de consommateurs.

Démontrez aux médias l'importance du problème et ses répercussions significatives pour un grand nombre de personnes. Faites une large promotion des événement majeurs et des avancées afin de mobilier les médias et le public. Utilisez l'état d'esprit créé par les événements médiatiques pour créer un lien entre ces événements et les problèmes abordés par l'association nationale. Développez des visuels attrayants dans le but d'illustrer votre cas et de toucher l'esprit du public.

Votre stratégie de communication doit comporter des lignes directrices concernant votre relation avec les médias. La plupart des organisations possèdent leurs propres règles pour déterminer qui communique avec la presse ainsi que leurs propres lignes directrices concernant le lien avec les médias. Nous recommandons que les lignes directrices de l'association nationale comprennent les éléments suivants :

- **Qui sera porte-parole sur des sujets spécifiques ;**
- **Qui publiera et validera les communiqués de presse ;**
- **Qui représentera l'organisation lors des entretiens.**

La plupart des organisations disposent de trois types de personnes chargées de parler à la presse :

- **un porte-parole qui est régulièrement en contact avec les journalistes. C'est lui qui s'occupe de les renseigner, de publier les communiqués de presse, de répondre aux questions et aux demandes et d'organiser les entretiens ;**
- **des leaders auxquels on demande de répondre à des questions, à des entretiens ou dont les propos sont cités lorsqu'ils interviennent dans d'autres tribunes comme les réunions publiques ;**
- **des porte-paroles possédant des connaissances spéciales ou de l'expérience sur des sujets spécifiques.**

CAS D'ÉTUDES :

Communiqué de presse du SCVO qui démontre le pouvoir du travail de recherche et des communiqués de presse

LES ORGANISATIONS CARITATIVES, DES ACTEURS MAJEURS POUR LES PLUS VULNÉRABLES D'ÉCOSSE

Un rapport qui vient d'être publié aujourd'hui signale que les organisations caritatives et bénévoles sont en train de jouer un rôle significatif et d'importance croissante dans la société écossaise : les personnes vulnérables d'Écosse comptent de plus en plus sur le troisième secteur pour leur venir en aide.

Le travail de recherche effectué par le Conseil écossais pour les organisation bénévoles (SCVO), décrit l'image d'un secteur croissant qui, à présent, emploie en Écosse davantage de salariés que les services de santé publique (NHS), ou encore que le secteur agricole et l'industrie de la pêche combinés.

En 2004 le troisième secteur généra en Écosse 2,4 milliards de livres pour l'économie écossaise et plus de 3,2 milliards de livres en 2006. Les 45 000 organisations qui composent le secteur bénévole emploient près de 130 000 salariés en Écosse et proposent des opportunités de bénévolat à plus de 1,2 million de personnes en Écosse.

Cependant, afin que le troisième secteur puisse continuer à jouer ce rôle important, le SCVO demande des changements réels à tous les niveaux du gouvernement visant à fournir les conditions nécessaires à l'épanouissement du troisième secteur. Le gouvernement doit réduire les processus bureaucratiques pour les organisations caritatives et bénévoles, le financement doit être fourni de manière durable et les organismes publics doivent couvrir tous les coûts des organisations quand celles-ci prennent en charge des services publics.

Martin Sime, Chef exécutif de SCVO, déclare :

> ***« Le secteur bénévole ne cesse de grandir et de fournir davantage de services au peuple écossais. En tant que secteur, il est aujourd'hui le plus grand employeur et le principal acteur dans les secteurs de la santé et du logement social. Cependant, ce travail de recherche accentue clairement la nécessité de s'attaquer à la faiblesse structurelle et financière qui atteint tous ceux qui travaillent en tant que salariés ou bénévoles pour faire de notre pays un endroit meilleur. Nous avons besoin d'un nouveau départ dans nos relations avec le gouvernement local et régional afin d'améliorer la durabilité et la performance du troisième secteur. Les signes sont encourageants et montrent que le public a compris tout le potentiel du secteur à contribuer de façon efficace. Il ne s'agit pas seulement d'argent mais de la façon dont le secteur et le gouvernement peuvent travailler ensemble d'une meilleur manière. Il pourrait et il devrait s'agir d'une situation gagnant-gagnant.»***

Les résultats de la recherche seront présentés officiellement au The Gathering, le centre d'exposition et de conférence du secteur bénévole écossais au SECC de Glasgow. Plus de 9 000 personnes sont attendues pendant les trois jours que durera l'événement.

L'accès aux médias dans un contexte répressif est beaucoup plus difficile. Ainsi, un communiqué de presse provenant d'une association nationale d'un pays où le gouvernement contrôle les médias et considère l'association comme une menace ne sera pas publié. En outre, les gouvernements utilisent souvent les moyens de communication sous contrôle de l'État pour attaquer les organisations de la société civile ou pour miner leur légitimité et la confiance que leur accord le public. Dans de tels contextes, les associations devront être plus innovantes dans leurs stratégies de communication.

Il existe de nombreuses manières de communiquer dans de tels contextes. Dans la caisse à outils ci-dessous vous trouverez quelques exemples.

CAISSE À OUTILS :

Idées pour accéder aux médias dans des contextes répressifs

- Créez votre propre liste de distribution et utilisez les technologies appropriées pour envoyer des courriers électroniques, des textos, etc. De cette manière vous faites passer votre message grâces à vos propres moyens de communication.
- Utilisez internet et ses outils : sites internet, blogs, sites de chat et vidéos.
- Faites appel aux médias internationaux afin de faire connaître le sujet abordé. Souvent les médias locaux ne s'intéressent à un sujet que s'il est porté par un événement international.
- Participez à un événement du gouvernement ; ainsi vous obtiendrez de la notoriété grâce à la publicité du gouvernement.

CAS D'ÉTUDE :

L'accès aux médias : le cas de NANGO

NANGO a éprouvé beaucoup de difficultés à l'heure de faire passer ses opinions dans les médias à cause du contrôle exercé par le gouvernement sur ces médias. Elle a répondu en développant des partenariats avec des médias indépendants (des stations radio ou des sites internet basés à l'extérieur du Zimbabwe, mais ayant une audience dans le pays). Elle a aussi acheté du temps de parole à la radio.

> **«Une bonne communication est tout simplement fondamentale pour accomplir votre mission. Une communication réussie est vitale pour les OBNL parce qu'elle peut les aider à créer une prise de conscience, à générer du soutien et à produire du changement. »**

N'ayez pas peur de tirer le maximum de votre plan de communication. Soyez stratégique, audacieux et visez bien.

5.4 Planification et gestion de campagnes et d'actions conjointes

« Les organisations de la société civile tirent leur pouvoir de deux sources principales : une information de valeur et l'avis de personnes qui s'intéressent aux priorités législatives. Le lobbying direct et la mobilisation des bases permettent aux OSC d'utiliser ces deux sources de pourvoir efficacement. »

Manuel pour le lobbying et la revendication pour les OBNL (en anglais).
M. Avner. Amherst H. Wilder Foundation.

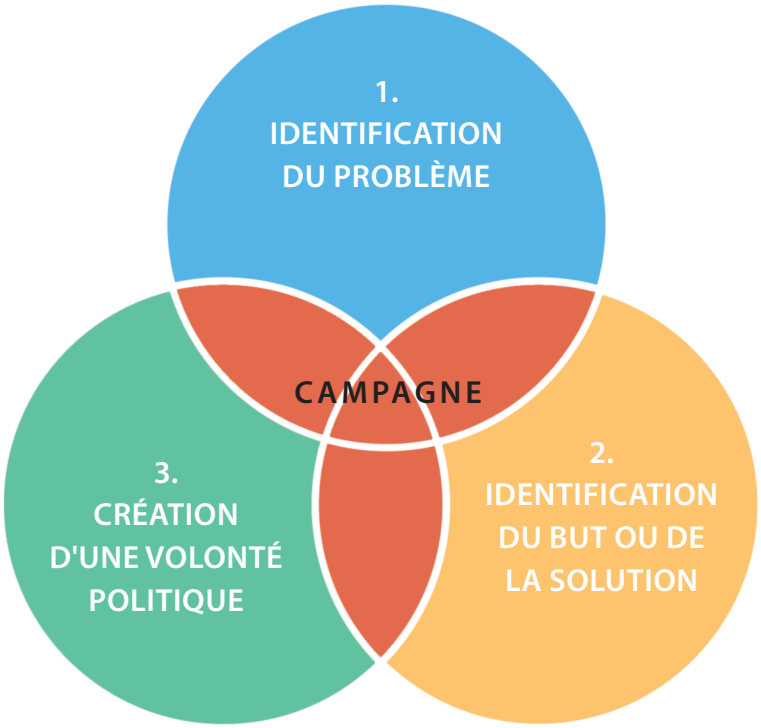
Une campagne est un effort pour amener des changements. Il ne s'agit pas d'une seule action mais de plusieurs actions, de rapports et d'événements disposés de manière ordonné dans un plan.20 S'ils agissent ensemble, il est plus probable que les membres aient un impact et atteignent leurs buts. Par conséquent, la plupart des associations nationales développent un seul type de campagne : certaines se concentrent sur des campagnes vissant à améliorer l'environnement de travail des OBNL, tandis que d'autres reprennent ou soutiennent les campagnes de leurs membres sur des problématiques spécifiques comme la réduction de la pauvreté.

CAISSE À OUTILS :

Comment mener une campagne

- Les meilleurs campagnes sur des enjeux publics sont basées sur des espoir et des rêves et non sur des peurs ou des problèmes. Si vous souhaitez que les gens s'y impliquent, il vaut mieux les inspirer et générer de l'enthousiasme pour la campagne. Ils doivent sentir que les choses vont s'améliorer s'ils soutiennent votre campagne. Les approches négatives qui cherchent à exploiter des sentiments comme la haine ou la peur peuvent parfois mobiliser les gens pendant une brève période de temps mais il est beaucoup plus difficile de les utiliser pour construire une organisation ou pour transformer une société.
- Le succès de votre campagne dépend de l'identification de votre public cible avec l'enjeu de la campagne. Assurez-vous de bien connaître votre public cible, renseignez vous sur ses inquiétudes, ces valeurs et son avis sur le sujet.
- Toute campagne réussie exige une identité claire et un message qui résume de manière transparente les points clés que vous voulez porter à la connaissance du public. Votre message doit être communiqué de manière cohérente dans tous vos discours publics et dans tout le matériel que vous produisez. L'identité et le message de votre campagne peuvent se populariser grâce à l'utilisation de slogans et de logos effectifs et facilement identifiables.
- Après avoir obtenu que votre public s'identifie avec votre campagne, vous devez le pousser à agir. Pour ce faire, vous aurez besoin d'une stratégie de mobilisation et d'organisation.
- Une campagne réussie ne s'écarte jamais de son message. Ne vous laissez pas distraire, particulièrement par les attaques de vos opposants. Accrochez-vous au message positif que vous souhaitez véhiculer malgré ce que d'autres pourront dire. Cela vous permettra de fixer votre propre agenda.

Fonctionnement d'une campagne



Une campagne peut réussir lorsque :

1. **le problème a été reconnu ;**
2. **la solution a été acceptée ;**
3. **il y a une volonté politique d'agir.**

Cette coïncidence de facteurs a lieu pendant une brève période de temps qui doit être saisie.

Vos campagnes doivent être en cohérence avec les objectifs de votre organisation et doivent avoir des buts clairs. Une campagne doit être dûment documentée et planifiée. Chaque phase, chaque action disposer des ressources humaines et financières nécessaires à sa réussite. Nombre de campagnes connaissent de bons débuts mais finissent par tomber à l'eau à cause d'une mauvaise planification. De la même manière qu'une campagne réussie renforcera votre organisation et motivera les gens à s'y impliquer, une campagne soldée par un échec affaiblira votre organisation et décevra vos militants.

Le diagramme ci-dessous illustre toutes les étapes que vous devez prendre en compte pour préparer la stratégie et le plan de votre campagne.

La plupart des associations nationales ont déjà géré une ou plusieurs campagnes et de nombreuses associations nationales ont lancé des campagnes visant à assurer un législation favorable pour les ONG. Cela a parfois été fait avec le soutien d'autres secteurs de la société. La sous-section 6.4 abordera les outils nécessaires à la création de coalitions transectorielles et l'importance de ce type de démarche.

CAS D'ÉTUDE :

La campagne du CEMEFI

Pendant dix ans le CEMEFI mena une campagne en collaboration avec quatre autres partenaires pour l'approbation de la Loi sur les activités de la société civile, qui eut finalement lieu en 2004. Grâce à son expérience, le CEMEFI appris que la construction d'une coalition et la gestion d'une campagne sont des processus complexes qui requièrent de beaucoup de temps. Il apprit aussi que pour garantir le succès d'une campagne et l'efficacité d'une coalition, il faut consacrer beaucoup de temps et d'énergie aux phases préliminaires et à la création d'un cadre de travail dans lequel une coalition et une campagne puissent fonctionner de manière transparente.

5.5 Revendications et lobbying

Quel que soit le contexte, les associations nationales doivent être des lobbyistes et des revendicateurs compétents quand il s'agit de travailler avec des acteurs externes.

La revendication est le fait de s'exprimer de manière efficace au nom de sa cause ou de sa communauté. Il s'agit de l'un des éléments de base d'un système démocratique. C'est un effort visant à façonner la perception du public, ou à entraîner des changements – qui peuvent ou non nécessiter un changement de loi.

Le lobbying est une forme de revendication ciblée qui cherche à façonner les politiques publiques dans des domaines d'influence à niveau local, national et mondial. Faire du lobbying signifie persuader des individus ou des groupes ayant des pouvoirs de décision de soutenir une position que vous croyez correcte. Ainsi, le lobbying peut être utilisé pour influencer toute personne ayant du pouvoir.

Les politiques publiques sont une combinaison de buts, de lois, de règles et de priorités de financement établies par les agents publics qui déterminent comment le gouvernement satisfera les besoins, résoudra les problèmes et investira les fonds publics. Les politiques publiques sont établies de manière officielle par les élus à de différents niveaux à travers le processus législatif. De cette manière, les objectifs des politiques publiques et leurs buts planifiés sont fixés par les lois. Les organismes législatifs approuvent les politiques fiscales et budgétaires, et établissent les priorités de recettes et de dépenses à tout les niveaux du gouvernement.

Les domaines d'influence sont les espaces où se décident les politiques publiques. Le lobbying se concentre en général sur le domaine de l'activité législative. Les branches administratives du gouvernement sont aussi un domaine où se produisent des changement : soit au travers d'ordres provenant de l'exécutif, soit à travers des changements dans les règles ou dans les pratiques administratives, ou à travers l'utilisation du droit de veto par les dirigeants élus.

The Independent Sector (IS, États-Unis) travaille avec les comités du congrès et du sénat (donc avec des élus) et avec le personnel. Ce dernier a tendance à rester en place malgré les changements dans le pouvoir. « Il faut entretenir les relations parce que les responsables politiques changent et, par conséquent, les priorités aussi. »21 De nombreuses associations demandent à être incluses dans des listes de courrier électronique afin de recevoir plusieurs bulletins informatifs de la part du gouvernement. Ceux-ci sont de bon moyens pour suivre la direction empruntée par les processus du gouvernement.

CAISSE À OUTILS :

Des conseils pour la revendication et le lobbying

- Soyez clair à propos de votre sujets, de vos données et de votre position.
- Employez le lobbying seulement pour les sujets importants susceptibles d'améliorer la vie de la communauté. De même, assurez-vous que votre position est la bonne avant de commencer à faire du lobbying.
- Faites attention à ne parler au nom de quelqu'un ou d'un groupe que si vous les avez consultés et impliqués dans le développement de votre stratégie de lobbying. Ciblez les bonnes personnes : analysez qui a le pouvoir de prendre des décisions sur votre sujet et concentrez votre lobbying sur ces personnes.

CAISSE À OUTILS :

Des conseils pour la revendication et le lobbying continued

- Construisez un groupe de lobbying : analysez qui peut influencer les décideurs politiques (soit des individus, soit des organisations) et essayez de les mobiliser pour soutenir votre cause. N'essayez jamais de faire du lobbying tout seul. Les personnes possédant du pouvoir politique sont souvent plus sensibles aux mobilisations de la base citoyenne qui représente leurs électeurs.
- La plupart des décideurs politiques ont leur propre personnel (des adjoints, des assistants personnels et des secrétaires) qui s'occupe des gérer des documents, de mener des recherches et de préparer des réunions informatives et des programmes. Parfois, il est presque aussi important d'influencer ces personnes que leurs supérieurs. Assurez vous de bien les connaître, de créer des relations avec eux et de passer suffisamment de temps à leur expliquer votre sujet. S'ils vous prennent au sérieux, il sera plus facile pour vous d'avoir l'accès aux décideurs politique et d'attirer leur attention.

SUITE DE LA CAISSE À OUTILS :

Des conseils pour la revendication et le lobbying

- Préparez à affronter vos opposants : analysez leur position et développez des contre-arguments, puisqu'il se peut qu'ils soient en train de faire pression sur la même personne que vous.
- Pensez à votre public cible, et demandez-vous dans quelle mesure l'adhésion à votre cause peut bénéficier au décideur politique. Ajoutez cela à vos arguments : la plupart des décideurs politiques adhéreront plus facilement à vos propositions s'ils voient qu'elles sont connectées à leur propres préoccupations.
- Allez droit au but et persévérez.
- Assurez-vous d'entendre vraiment ce qui se dit, et non juste ce que vous voulez entendre.
- Ne prenez jamais rien pour acquis.
- Incarnez votre cause dans des personnes réelles. Les décideurs politiques se sentiront concernés si le problème touche leur électorat.
- Ne vous servez jamais de chantage, ni de pots de vins, ni de cadeaux, ni de faveurs pour persuader quelqu'un. C'est de la corruption et non du lobbying.
- Entretenez des registres détaillés de toutes vos communications avec les décideurs politiques.
- Entretenez vos relations avec les décideurs politiques en leur envoyant des informations, en leur proposant votre aide, en les remerciant pour leurs commentaires de soutien et en les invitant à des événements.

CAS D'ÉTUDE :

Le Réseau nigérian des ONG (NNNGO en anglais)

Au Nigeria, le NNNGO se sert d'un large processus de consultation avant de se prononcer sur une question politique. Ledit processus comprend un large éventail de consultations parmi les membres dans le but d'arriver à une compréhension approfondie de leurs besoins, de leurs intérêts de leurs attentes concernant la campagne. Ils demandent des informations et des avis à leurs membres et à d'autres OSC reconnus pour leurs connaissances sur le sujet spécifique abordé par la campagne. Les préoccupations initiales du NNNGO concernent l'adoption d'une position politique qui reflète la majorité des opinions du secteur. À ce stade ils ne cherchent pas à trouver des leaders pour la défense de la cause ni de partenaires pour la création d'un coalition. Après avoir conclu le processus de consultation et d'avoir intégré les retours des membres, le conseil exécutif du NNNGO adopte la position qu'ils soutiendront.

Une fois la campagne lancée, le NNNGO continue à demander à ses membres leurs retours et s'assure qu'ils sont informés régulièrement de l'évolution de la campagne et des moyens de s'y impliquer. D'après l'expérience de NNNGO, le fait de maintenir une structure de campagne flexible, d'avoir des objectifs clairs, un processus de prise de décisions transparent et un mandat précis, fournit un stimulus aux membres de l'association et à d'autres OSC pour participer à la campagne. D'un point de vue pratique, disposer de personnel dédié au travail quotidien est fondamental afin de garantir la durabilité de la campagne.

Le NNNGO utilisa cette approche lors de sa campagne revendicative concernant l'approbation de la Loi sur la liberté à l'information (FOI, en anglais), laquelle a été débattue au sein de l'Assemblée nationale nigériane depuis 1999. M. Oluseyi, président de NNNGO, pense que le soutien d'une grande variété d'acteurs de la société civile, la mise en place par NNNGO d'une stratégie formulée dans un document de 12 points d'actions, et le respect de cette stratégie, ont été des éléments fondamentaux dans le maintien de la crédibilité de la campagne, dans la promotion de l'image de la coalition et dans la constante attention qu'ont portée à la campagne les médias et les législateurs.

5.6 Le maintien de la responsabilité et de la légitimité

5.6.1 Compréhension et construction de la légitimité

La question de la légitimité doit être posée constamment. La légitimité implique la reconnaissance et l'approbation de vos droits par vous-même et par les autres. C'est-à-dire qu'une partie est perçue comme légitime seulement si une autre partie la reconnaît en tant que telle. La légitimité d'une association nationale implique qu'elle même et les autres organismes reconnaissent ses droits.

Il existe plusieurs sources de légitimité qui sont importantes pour une association nationale, à savoir :

- **La légitimité de la mission ou légitimité morale – démontrer la valeur de la cause défendue et du rôle que joue l'association nationale pour la promouvoir. Souvent, cette question se pose lorsque les associations s'engagent dans une campagne critique envers des intérêts commerciaux ou politiques. Par exemple, leurs droit de représentation ou de critique peuvent ne pas paraître toujours évidents pour les autres ; en particulier pour ceux à qui s'adresse la campagne ou les critiques. Certains pourraient se demander qui représentent ces associations nationales et envers qui sont-elles responsables.**
- **La légitimité par l'action se base sur la volonté de l'association d'entreprendre des actions comme la protection des intérêts de ses membres ou l'adoption d'un rôle de leader dans des situations d'importance pour la société civile. Elle provient aussi de la qualité du travail fourni et des percées effectuées pour fournir au secteur des orientations et un encadrement.**
- **La reconnaissance de la légitimité est basée sur l'existence d'une administration transparente et sur le respect des lois. Les associations nationales doivent s'efforcer d'adhérer aux plus hauts standards de conduite. Cela sert d'exemple à leurs me bres et protège leur travail de ceux qui s'opposent à leurs programmes et qui e sayent de miner leurs efforts.**
- **Une autre source de légitimité, mais peut-être la plus difficile à obtenir, est celle qui provient du fait de se dire représentatif.22 Les associations nationales peuvent d clarer qu'elles possèdent de larges blocs d'électeurs, un grand capital intellectuel, social ou politique, une influence politique et morale ou un « pouvoir populaire ». Un signe d'une légitimité grandissante pourrait être l'augmentation du nombre d'organisations désireuses de se joindre au travail de l'association.**
- **Une dernière source de légitimité est celle qui provient des relations. Elle permet à l'association nationale d'avoir des opportunités de dialoguer avec des sources de pouvoir supérieures.**

Pour Martin Slim, la légitimité moral d'une organisation vient d'abord de ses relations avec ses bénéficiaires et ses donateurs ; et avec les décideurs politiques et le public au sens large. En deuxième lieu, elle provient de son expertise : cela comprend sa connaissance du domaine et son expérience de travail dans ledit domaine. Et, finalement, elle provient de son efficacité, c'est-à-dire, de la mesure dans laquelle elle atteint ses buts et des changement ainsi crées.

CAS D'ÉTUDE :

La construction de la légitimité du SCVO

Le SCVO a construit sa légitimité au fil du temps. Dans un premier temps, il s'est concentré sur ses effectifs. Par la suite, il s'est appliqué à élaborer un code de bonnes pratiques, qu'il a respecté, et qu'il a encouragé ses membres à signer. Il a ensuite travaillé à la construction de son image et de sa légitimité auprès du gouvernement. Il a établi des relations avec les dirigeants politiques locaux, a soutenu publiquement le gouvernement lorsqu'il était en accord avec lui, et a également mené des échanges de personnel avec le gouvernement. Plus tard, il s'est efforcé de construire son image dans les médias et d'entretenir de bonnes relations avec eux. Finalement, il a créé son réseau international, et cela est venu à s'ajouter à sa légitimité locale.

Ce processus a soulevé plusieurs défis. Certains membres pensent que le SCVO est trop proche du gouvernement tandis que d'autres trouvent qu'il ne l'est pas assez. Les OSC, en particulier celles qui fournissent des services, ne veulent pas risquer de coupes dans leurs propres budgets et attendent donc que le SCVO se charge des mauvaises nouvelles à communiquer au gouvernement. En tant qu'organisation associative, le SCVO essaye d'entretenir une collaboration bilatérale avec le gouvernement tout en gardant ses distances.

La légitimité n'est jamais acquise. Il s'agit d'un processus continu. À mesure que le contexte change, les demandes évoluent aussi, et une association nationale doit savoir construire sa légitimité face à de nouveaux acteurs différents.

Les associations nationales doivent travailler dans l'établissement de leur propre légitimité et de celle de leurs membres, quelque soit la source de cette légitimité. Un aspect important de cet effort est la compréhension et la construction de la responsabilité et de la confiance.

5.6.2 Compréhension et construction de la responsabilité

La responsabilité joue un rôle important au sein des associations nationales puisqu'elle fait partie des mécanismes qui justifient sa légitimité, sa crédibilité et sa respectabilité. À mesure que l'influence du secteur s'est accrue, les exigences en termes de responsabilité l'ont fait aussi. À cela s'ajoute une prise de conscience croissante qui a donné comme résultat une surveillance accrue du secteur et davantage d'exigences de responsabilité. De même, à mesure que l'influence des associations nationales s'accroît, les exigences en termes de responsabilité le font aussi ; tant de la part de ceux qui soutiennent le travail de l'association comme de la part de ceux qui voudraient l'entraver.

La responsabilité fait référence au fait d'être « garant ou responsable des tâches qui vous ont été assignées ou que vous avez assumées ». Il s'agit de l'évaluation des personnes et de leurs comportement, en particulier concernant les personnes en positions de pouvoir ou qui jouissent de privilèges. La responsabilité implique l'existence d'une relation : il existe deux parties, une qui a droit à demander des explications ou des justifications et une autre qui s'oblige à les fournir.23

Souvent, les exigences légales d'adhésion aux codes de bonne conduite et de communication des rapports financiers fournissent un standard minimal ; et permettent de se concentrer sur la reddition de comptes pour l'utilisation des ressources financières. Les associations nationales s'efforcent d'être en accord avec les exigences légales et même de poursuivre des niveaux de responsabilité plus élevés.

Une association nationale doit trouver un équilibre entre ses multiples obligations de responsabilité : elle doit remplir (et parfois protéger) sa mission et son mandat ; et en même temps, elle doit être responsable envers son conseil, son personnel, ses membres, ses partenaires, le gouvernement, ses donateurs et son public. Les donateurs en particulier jouent un rôle clé. De plus en plus, les fonds consacrés au secteur sont liés à l'obtention de résultats spécifiques ou peuvent être soumis à des garanties d'efficacité offertes par l'association. Cela peut concerner, par exemple, l'existence de politiques d'emploi appropriées, ou l'existence d'un système de contrôle de qualité approuvé et en place. De telles exigences ne sont pas déraisonnables, à condition qu'elles soient appropriées et proportionnelles. Dans des environnements où il y a une plus grande compétition pour la collecte de fonds, il sera dans l'intérêt même de l'association d'être capable de présenter ses actions et leurs résultats positifs, et de démontrer son intégrité financière. Ainsi, il est tout à fait approprié que l'association puisse répondre des sommes reçues, même s'il s'agit d'une subvention ou d'un contrat, et qu'elle soit capable de démontrer que l'argent a été utilisé efficacement pour les objectifs prévus lors de l'octroi.24

Les obligations de rapports tant externes qu'internes sont souvent décrites dans la constitution ou dans les procédures opératives des associations nationales. Les associations nationales suivent et évaluent leur travail afin de faire connaître la qualité des résultats aux autres acteurs et d'intégrer dans leur futures opérations les enseignements qu'elles ont en tiré. La communication et la diffusion publique des informations concernant les opérations offrent des pistes de réflexion, d'échange et d'amélioration. Les évaluations de l'organisation et des projets sont des outils efficaces pour la responsabilité. Les différents processus d'auto-régulation interne et d'audit social contribuent aussi à la responsabilité.

L'examen des retours des membres, les évaluations de développement et les analyses des changements culturels ou politiques sont d'autres instruments et processus utiles pour l'amélioration de la responsabilité. Les membres peuvent également être encouragés à fournir des retours et à exprimer sincèrement leur opinion sur les bénéfices qu'ils tirent de l'adhésion et sur les contributions qu'apporte l'association au secteur à leurs yeux.

Il est important pour les associations nationales de faire ressortir les responsabilités de leurs membres, à travers les niveaux de participation, par exemple, et de promouvoir des standards de responsabilité envers leurs membres. Il ne faut pas présupposer que toutes les organisations de la société civile se consacrent à maintenir et à incarner les valeurs et les principes de confiance, de responsabilité et d'intégrité. La responsabilité des organisations membres est importante parce que leur implication dans l'association nationale est une forme d'accord, basée sur un engagement mutuel. Les membres doivent répondre de leur conformité à cet engagement. Par exemple, les membres doivent s'engager à payer leurs cotisations, à soutenir l'association, à faire une partie du travail et à parler positivement du rôle de l'association nationale.

Le soutien et la participation des membres contribuent à déterminer le degré de légitimité et de crédibilité de l'association nationale. Une contribution insuffisante des membres au travail de l'association diminuera largement son efficacité, son influence et sa légitimité. Le manque de responsabilité ou d'intégrité de la part d'une OSC, qu'elle soit affiliée ou pas, peut avoir un reflet négatif sur le secteur et affecter de façon défavorable la réputation de l'association nationale.

La responsabilité du secteur inclut aussi le fait d'encourager les débats sur la responsabilité, de créer des codes de conduite sectoriels et d'encourager l'adhésion aux standards de comportement les plus élevés. Les associations nationales doivent aussi s'assurer que la législation exige des mesures de responsabilité appropriées sans être trop restrictives.

Engager la responsabilité des organisations est une forme nécessaire de responsabilité, mais à elle seule elle est limitée. Il faut développer des approches qui reconnaissent et abordent la complexité de la responsabilité du secteur bénévole, la diversité du secteur, et l'indépendance et l'autonomie de ses membres. Cela requiert une plus large compréhension de la responsabilité, et une insistance accrue sur la communication effective. Cela implique aussi que les organisations elles-mêmes assument leurs responsabilités et s'efforcent d'être plus transparentes sur ce qu'elles font et sur la manière dont elles le font.

National associations need to foster greater transparency in the sector in order to:

- **maintenir la confiance du public dans l'action bénévole et dans les actions des organisations bénévoles et communautaires ;**
- **renforcer les relations avec les autres acteurs, en particulier avec les donateurs (de temps et d'argent) et avec d'autres personnes qui soutiennent la mission ou la cause d'une organisation ;**
- **générer une meilleure compréhension de la mission et du travail des organisations ;**
- **générer une meilleur compréhension de la mission du secteur et de son fonctionnement (et donc du rôle politique et social important que jouent les organisations à but non-lucratif) ;**
- **justifier le rôle croissant du secteur dans la vie civile et dans l'offre de services publiques comme une conséquence des politiques gouvernementales dans ces domaines.**

CAISSE À OUTILS :

Éléments susceptibles d'être inclus dans un code de conduite

Les valeurs : une liste détaillée des valeurs partagées comme l'engagement dans la non-discrimination et dans la démocratie.

Les pratiques de gouvernance effective : il est possible d'y incorporer les procédures opérationnelles pour le conseil de directeurs, d'y décrire comment une OSC remplit ses responsabilités et comment elle s'occupe de surveiller ses affaires et de suivre les pratiques de gouvernance.

La supervision financière : elle comprend les procédures qui seront suivies par une OSC pour gérer prudemment les ressources qui leur sont destinées.

La responsabilité : cet élément comprend la tenue d'une réunion générale de membres annuelles et d'autres mécanismes pour l'implication des autres acteurs dans les processus de planification.

L'utilisation des ressources : c'est-à-dire, la création de lignes directrices pour l'emploi durable et rentable des actifs.

Le financement transparent : il doit spécifier les pratiques que l'association suivra afin de demander des fonds au public, et les principes qu'elle appliquera pour gagner la confiance et le soutien des donateurs.

Le respect des lois : ces outils aideront à ce que l'association puisse respecter ses obligations légales et offriront au public un moyen d'accès aux informations sur les opérations de l'association nationale.

Les pratiques de ressources humaines : des procédures pour s'assurer que les conseils et les cadres des OSC sont conscientes de leurs rôles dans le maintien de bonnes relations de travail.

Les relations et les réseaux : des lignes directrices pour assurer l'existence de relations et de réseaux collaboratifs.

Parmi les membres de l'AGNA, les exigences imposées aux membres pour respecter le code de conduite varient significativement. Ainsi, le PNF exige de ses membres la signature et l'adhésion au code. Des codes supplémentaires sont proposés aux membres, auxquels ils peuvent éventuellement se conformer après en avoir pris connaissance. Par exemple, l'IS encourage ses membres à adopter des codes d'éthique, mais pas forcement ceux que suit l'IS lui-même. Il est important de prendre en compte que plusieurs membres de l'association nationale auront des obligations envers d'autres organismes régulateurs (comme le prévoit la législation nationale dans le cas de l'IS – États-Unis) en plus des exigences que pourrait formuler l'association nationale.

Certaines associations nationales ont établi des mécanismes pour gérer les infractions aux codes de conduite et d'éthique. Parmi ces mécanismes on trouve des mesures spécifiques détaillées sur le suivi des infractions et des procédures correctives en cas de non-respect. Dans la plupart des cas, des exigences de suivi sont prévues pour les membres afin qu'ils soient considérés en règle. Les sujets abordés dans ce code peuvent concerner la gestion financière, les pratiques liées aux ressources humaines, les pratiques revendicatives et de lobbying, ainsi que la gestion environnementale.

CAS D'ÉTUDE :

L'application du code

En 2006, le gouvernement pakistanais proposa une loi orientée politiquement qui cherchait à entraver la liberté des ONG. Le PNF mobilisa alors toutes les provinces du pays dans un effort de coopération. Heureusement, en 1995, le PNF avait déjà préparé un code de conduite pour les ONG qui décrivait les lignes générales et les valeurs de base du développement éthique et de la collecte de fonds. Trois comités (de finances, de responsabilité et de coordination) avaient été assignés pour superviser le travail fait dans les provinces et pour s'assurer de leur conformité.

Dans ce code, il était stipulé que les coordinateurs provinciaux étaient obligés de fournir des rapports au conseil exécutif national. Chaque province intégra son propre système de suivi. Si une organisation souhaitait joindre le PNF, elle devait adopter le code de conduite. Donc, compte tenu que le PNF pratiquait déjà des formes d'auto-régulation et qu'il demandait à ses membres d'en faire autant, il se trouvait dans une bonne position pour s'opposer à la législation oppressive du gouvernement. Suite à plusieurs réunions d'urgence au sein de l'exécutif et à la tenue de consultations, toutes les organisations rejetèrent la proposition du gouvernement. Cela fut la position officielle présentée au gouvernement au nom du PNF. Quand le gouvernement s'aperçut que la majeure partie de la communauté des ONG s'y opposait, il retira son projet.

La préparation, le professionnalisme, l'esprit de coopération et une réponse opportune au sein de la communauté des ONG furent essentiels à cette réussite. Le succès de cette campagne menée par le PNF augmenta la visibilité et la crédibilité du secteur et mit en relief la finesse politique de ses membres.

Si vous vous décidez à développer un code, vous devez anticiper les tâches de suivi et de contrôle du code, ainsi qu'un mécanisme pour la gestion des plaintes.

CAS D'ÉTUDE :

Les codes des ONG

Rédiger un code est un chose ; y adhérer, et faire savoir aux acteurs intéressés que ses standards stricts ont été respectés en est une autre. Les Philippines constituent un bon exemple d'un pays actif dans la promotion d'un code de conduite. Dans ce pays, le code de conduite de CODE-NGO fit partie de ses documents fondateurs. Il s'agit d'une tentative de mise en œuvre et d'application des plus hauts standards de conduite parmi les ONG travaillant dans le domaine du développement. Cet effort visait aussi à assurer la bonne gestion des responsabilités envers plusieurs acteurs. Tous les secteurs s'engagèrent dans des discussions sur les mesures pour la gestion des responsabilités. Dans les phases initiales, l'organisation popularisa et diffusa le code à travers des conférences et des publications. Elle créa aussi des lignes directrices pour expliquer comment aborder les infractions, les sanctions et les manquements au code. Ainsi, il fut décidé lors d'une assemblée nationale de CODE-NGO, que tous les réseaux des membres devraient obtenir une attestation portant sur l'utilisation du code national de conduite vers la fin de 2006. Les membres affiliés devaient aussi l'obtenir vers la fin de 2014. Cette attestation est la preuve des hauts niveaux de coopération des OSC. Dans le cas des Philippines, les ONG ne parvenant pas à obtenir cette attestation n'étaient pas éligibles aux déductions fiscales pour les donations. CODE-NGO continue à exhorter les donateurs à exiger des autres organisations les standards les plus élevés concernant les services à la communauté.

5.7 Le financement d'une association nationale

Des ressources financières sont nécessaires pour le fonctionnement d'une association nationale en pleine croissance. D'ailleurs, la mobilisation de fonds est l'un des aspects clé auquel doit faire face une association. Plusieurs donateurs voudront s'assurer de la crédibilité des organisations communautaires ou des ONG avant d'envisager un don. Dans le cas d'une nouvelle association nationale, les donateurs voudront connaître les avis de leurs partenaires actuels sur cette nouvelle initiative. Par conséquent, la première mesure pour vous assurer des ressources financières consiste à établir votre crédibilité face à vos membres et à vos membres potentiels, et à gagner le soutien des personnes influentes dans le secteur. La deuxième mesure consiste à construire des relations avec les donateurs et à leur expliquer les raisons motivant la constitution d'une association nationale. Cela requerra du temps, des efforts et une attention personnalisée de la part du groupe principal.

> **« Il n'a pas été facile de trouver des financements. Il nous a fallu trois ans pour accéder aux fonds nécessaires pour la création d'un bureau professionnel et abandonner le travail à temps partiel. Nous nous sommes tous portés bénévoles pour faire fonctionner le bureau. Nous en sommes maintenant à notre troisième année de financements.»**
>
> *Forum de la société civile des Tonga*

Au début, les nouvelles association sont souvent soutenues par les membres du groupe principal à travers des contributions en nature. Dans leurs phases initiales, certaines associations utiliseront ainsi les bureaux et les équipements d'autres ONG. Afin de maintenir la coordination malgré la charge de travail grandissante, les secrétariats vont parfois se déplacer d'une organisation à une autre. À mesure que l'association grandit, elle développera le besoin de posséder ses fonds propres et la capacité de les collecter.

La manière dont ces financement sont sécurisés et gérés varie considérablement au sein des associations nationales. Ainsi, certaines associations puissent dans de nouveaux donateurs qui financent des structures de coordination, tandis que d'autres financent leurs activités grâces aux subventions du gouvernement.

CAISSE À OUTILS :

Sources potentielles de financement :

- les subventions du gouvernement et les apports faits par les donateurs ou par le secteur privé ;
- les donations faites par les individus et par les organisations ;
- les cotisations des membres ;
- les abonnements pour les bulletins informatifs ou pour l'accès au site internet ;
- le développement de produits et leur vente, comme la production et la diffusion de publications essentielles ou la commande de recherches et de rapports ;
- les revenus issues des conférences, des ventes et de la gestion des événements;

- les revenus liés aux services externalisés, tels que la gestion de bases de données ou la gestion de fiches de paie ;
- la vente de services, telle que l'assistance dans le développement d'une nouvelle loi ou la conception d'un rapport ;
- l'échange de services ou produits, lequel peut être adapté avec un peu d'imagination. Par exemple, il est possible d'offrir des formations sur mesure en échange d'autres services de la part d'une agence d'un membre, laquelle produira un bulletin électronique mensuel.

CAS D'ÉTUDE :

Les sources de financement des membres de l'AGNA

À partir de l'enquête de l'AGNA de 2006, nous sommes arrivés aux conclusions suivantes concernant les sources de financement des associations nationales existantes.

- Parmi les organisation interrogées, toutes à l'exception d'une indiquèrent qu'une partie de leurs revenus provenait des cotisations de leurs membres. Toutefois, les cotisations ne représentent qu'une modeste partie représentant entre 10 et 20% de la totalité des fonds collectés.
- Les subventions du gouvernement sont la source de revenus la moins fréquemment mentionnée, puisque 68% des organisations enquêtées ne reçoivent pas de fonds d'organismes gouvernementaux. Cependant, concernant les associations qui reçoivent des fonds publics, en particulier dans l'hémisphère nord, ce financement constitue une importante source de revenus.
- Un nombre croissant d'associations de l'hémisphère nord obtient des financements significatifs grâces aux accord de services négociés avec le gouvernement ou au financement de projets spécifiques.
- La NNNGO fut la seule association nationale qui informa qu'une portion significative de ses financements (45%) provenait des contributions du secteur privé.
- Parmi les organisations interrogées, treize, soit 68% du total, informèrent que 50% ou plus de leurs revenus provenait d'une seule source.
- Dix organisation parmi les 47 participant à l'enquête de l'AGNA indiquèrent que les subventions internationales constituaient 80% ou plus de leurs revenus. Cette dizaine d'associations nationales étaient originaires de pays du sud ou de pays en transition (comme le Kirghizistan). D'autres organisations comme le CSI, l'Itt jah (l'Union d'associations de la communauté arabe en Israël) et la PIANGO tirent leurs revenus uniquement des subventions internationales.
- Des projets novateurs comme la création et le marketing de services et de produits nécessaire à d'autres organisations permettent d'obtenir davantage de fonds. Par exemple, le SCVO offre son service de gestion de fiches de paie à de nombreuses agences.

Le financement

Le financement est influencé par l'évolution du contexte international, comme les tendances dans l'allocation de fonds, ainsi que par les questions nationales ou locales, telles que les capacité des OSC pour préparer des propositions attrayantes afin de sécuriser les ressources nécessaires. La disponibilité et l'accès aux fonds par les ONG se trouvent influencés par l'agenda du développement et par les accords nationaux et internationaux correspondants concernant un soutien accru au développement économique, aux réformes démocratiques et au renforcement de la société civile. Pour s'assurer qu'une association nationale continue à se consacrer à sa mission et qu'elle ne s'en écarte pas à cause d'impératifs financiers, elle doit adhérer à son système de gestion de responsabilités, à son plan stratégique et à ses mesures de performance et de progrès. Cela assurera au conseil « qu'il existe toujours une ligne de démarcation entre le compromis transparent et la confiance aveugle ».

À cet égard, les efforts internationaux en matière de lobbying sont aussi importants. L'échec permanent des pays développés pour tenir leur engagement à consacrer 0,6% de leur PIB à l'aise aux pays en développement continue à prolonger et à exacerber ce manque de ressources et à maintenir le déséquilibre mondial.

L'expérience de CODE-NGO peut nous aider à illustrer ce point. Aux Philippines de plus en plus de donateur étrangers se mirent à couper les fonds qu'ils dédiaient aux ONG, parce que l'aide se concentrait maintenant dans des projets entre gouvernements. Face à cette situation, CODE-NGO répondit en essayant de diversifier ses sources de revenus. Il se lança dans une stratégie de durabilité plus globale, demanda davantage de contribution de la part des citoyens, et mena des séminaires et des consultations concernant les méthodes de mobilisation de ressources. Compte tenu du fait que le Japon est le plus important donateur du secteur de la société civile, il travaille avec des ONG japonaises pour sécuriser davantage de fonds. Les réseaux des Philippines s'efforcent d'accroître la prise de conscience internationale parmi les comités des gouvernements des pays développés afin qu'ils apportent le pourcentage de PIB prévu aux pays en développement.

À mesure qu'une association nationale évolue et qu'elle gagne avec le temps de l'expérience dans la collecte de fonds et dans l'offre de services, elle deviendra plus compétente pour approcher d'autres donateurs. Plusieurs associations nationales choisissent d'assister leurs membres dans leurs démarches de lobbying pour la collecte de fonds à destination de la société civile. Les associations nationales proposent aussi des opportunités pour le renforcement des capacités de leurs membres dans les domaines du perfectionnement des bénévoles, de la formation pour le leadership et de l'apprentissage des compétences pour la collecte de fonds.

Tout financement destiné à une association nationale vient avec ses propres exigences. Certaines associations nationales sont réticentes à recevoir des financements de sources qui pourraient restreindre leurs activités ou miner leur autonomie. Par exemple, la politique de l'IS aux États-Unis est de ne pas accepter de subventions du gouvernement afin de sauvegarder son indépendance. La plupart de ses revenus provient de fondations privés, d'entreprises et des cotisations obligatoires des membres.

5.8 La durabilité d'une association nationale

La durabilité fait référence au maintien d'une association nationale à plusieurs niveaux ; parmi eux, la durabilité de la mission, des ressources et de l'impact. Ici nous avons employé la division traditionnelle par types de résultats (économiques, sociaux et environnementaux) comme un moyen pour approfondir d'autres aspects de la durabilité, comme expliqué ci-dessous.

CAISSE À OUTILS :

Parmi les instrument les plus fréquemment utilisés pour mesurer la durabilité, nous trouvons les outils suivants :

	Économiques	Sociaux	Environnementaux
Mission	Un secteur responsable, pourvu des fonds, capable de poursuivre son travail	Un secteur coordonné, en règle et capable de défendre son travail	Un secteur réactif et conscient de son contexte et de sa base de ressources
Ressources	Une association avec des ressources financières sûres	Un secteur doté de systèmes pour continuer à renforcer ses capacités et pour retenir du personnel et des bénévoles	Une utilisation efficace des ressources afin de minimiser la demande de ressources financières ou naturelles
Impact	De la valeur ajoutée pour les membres sous la forme de ressources addition-nelles ou de coût réduits	Des changements dans les niveaux de prise de conscience à l'égard du rôle et du travail du secteur bénévole	Des contributions pour transformer l'environnement légal qui régit le secteur bénévole afin d'assurer sa pérennité pour les générations futures

5.8.1 Le maintien de la vision et de la stratégie

La durabilité concerne, d'abord et surtout, le maintien de la mission de l'association. Cela comprend le maintien du focus sur la mission et la création d'un secteur responsable et capable de poursuivre son travail. Cela implique aussi d'assurer l'existence de mécanismes durables pour la coordination, pour l'auto-régulation ; ainsi que la reconnaissance du rôle du secteur par les acteurs externes.

Parmi les outils pour faciliter cette durabilité nous trouvons :

- **l'utilisation des médias pour modeler l'image de l'association ;**
- **les revendications au nom du secteur ;**
- **la construction de réseaux et de relations entre les membres et entre les acteurs externes et les membres ;**
- **le développement de codes et d'autres instruments de régulation.**

5.8.2 La durabilité des ressources

Traditionnellement, la durabilité des ressources s'est concentrée sur la durabilité financière ; ce n'est pas une surprise. Le Centre John Hopkins pour les études de la société civile trouva que 80% des OBNL désignaient la collecte de fonds comme leur activité la plus difficile. Plusieurs facteurs entrent en jeux, parmi eux, la possible compétition pour des ressources limitées. « Le nombre d'OBNL a augmenté de manière exponentielle pendant la dernière décennie.»

Les outils pour faciliter la durabilité comprennent :

- **La diversification de vos sources de financement de manière à ce que vous ne dépendiez pas d'une seule source de financement. Ceci réduira votre vulnérabilité aux changement de priorités des donateurs et à la fluctuation des sommes allouées. Cela assurera votre autonomie.**
- **La concentration dans la construction de relations. Cela sert à sauvegarder vos sources de financement face aux coupes de fonds.**
- **L'identification de stratégies pour augmenter vos financement générés par internet ; par exemple, à travers les cotisations ou les frais pour les services offerts, la vente de produits ou de propriété intellectuelle, ou la location d'actifs sous-utilisés. Cette stratégie doit chercher à trouver un équilibre entre financement interne et externe.**
- **La création d'une réserve qui puisse vous fournir des fonds pendant les périodes de difficultés financières. Il existe plusieurs moyen de faire ceci, parmi eux :**
  - **demander des frais administratifs compris entre 10 et 20% que vous ajouterez aux accords de financement ;**
  - **investir les fonds collectés de manière intelligente pour gagner des intérêts ;**
  - **vendre des services ;**
  - **faire appel aux donations privées.**
- **La sécurisation d'une dotation ou d'une grande donation qui puisse fournir une source interne constante de revenus à l'organisation.**

De plus, les associations nationales doivent se concentrer sur le contexte ; par exemple, à travers le lobbying pour une culture de la philanthropie, pour l'instauration d'impôts favorables ou pour la création d'agences de donateurs locales.

CAS D'ÉTUDE :

Le financement du CEMEFI

Augmenter l'accès au financement ou rendre l'environnement plus favorable au financement fait partie du rôle du CEMEFI. Actuellement le gouvernement limite les fonds alloués au secteur, ; en sont exclus ceux qui travaillent dans les domaines de l'éducation civique et des droits de l'homme. Certains capitaux privés se concentrent cependant sur les organisations de charité. Le CEMEFI lutte pour l'établissement de davantage de fondations privées au Mexique, où elles ne sont que 300. Bien évidemment, ces efforts ne sont pas toujours couronnés de réussites. Finalement, de nombreuses ONG continuent à dépendre des donations internationales, lesquelles ont diminué. Le manque de ressources a été l'une des principales sources de tension entre les organisations, et il a aussi restreint la croissance du secteur.

5.8.3 Le maintien de l'impact

Finalement, une association nationale doit se préoccuper d'avoir un impact sur le secteur et de lui apporter des bénéfices. Cela peut se mesurer à travers la valeur ajoutée pour ses membres, les nouveaux services assurés, les changements dans la législation et les régulations, et les nouveaux niveaux de sensibilisation. Cela peut aussi se mesurer en utilisant les relations et les réseaux comme indicateurs.

Les efforts de durabilité, quelque soit l'attention qu'on leur accorde, passent toujours par la collecte de données et par les mécanismes de suivi et évaluation. Cela sera expliqué en détail dans la prochaine section.

5.9 Systèmes de mesure, de suivi et d'évaluation

5.9.1 Nécessité d'un suivi et d'évaluation

Tant le suivi que l'évaluation sont des outils de gestion. Ils sont des instruments qui servent à améliorer la gestion, à tirer des leçons de l'expérience, à assurer les responsabilités, à remplir les exigences envers les donateurs et à tenir les promesses faites aux électeurs. Ces outils permettent aux associations de saisir leurs résultats et de décrire leur parcours. Le suivi et l'évaluation ne sont pas de grande valeur si les organisations n'ont pas une mission et des objectifs clairement définis ainsi que des indicateurs adéquats pour mesurer leurs réussites. Dans le cadre des associations nationales, le suivi et l'évaluation offrent à leurs membres des outils pratiques pour commenter leur travail, pour évaluer leurs progrès et pour examiner leurs répercussions.

Comme démontré dans la caisse à outils ci-dessous, le suivi et l'évaluation sont deux processus qui requièrent un investissement en temps et en ressources.

Définition du suivi et de l'évaluation

	Suivi	Évaluation
De quoi s'agit-il ?	C'est une fonction constante dont le but est de fournir aux dirigeants et aux acteurs principaux des indicateurs anticipés sur les progrès ou sur l'absence de progrès dans la poursuite des objectifs et des programmes d'une organisation. Elle fournit des informations pour la prise de décisions lors de la mise en œuvre d'un projet.	C'est un exercice lié à un calendrier qui cherche à déterminer de la manière la plus systématique et objective possible la pertinence, l'efficacité et l'impact des activités en fonction d'objectifs spécifiques. C'est un outil d'apprentissage et d'action pour l'amélioration des activités quotidiennes et pour la planification et la prise de décisions.
Dans quel but ?	Garder une trace des processus ; les contrôler.	Procéder à des analyses.
Mission	Le suivi fournit aux dirigeants les informations nécessaires pour évaluer la situation actuelle, pour identifier et trouver des solutions, pour déceler les tendances et les modèles, pour respecter les délais et pour mesurer les progrès faits vers les résultats escomptés. Il offre des opportunités pour prendre des décisions concernant les ressources humaines, financières et matérielles, et pour réduire les coûts inutiles.	L'évaluation est le processus formel de compilation de données sur la pertinence, l'efficacité et l'impact de l'organisation. Elle fournit un repère pour la révision et la mise à jour de la stratégie.

continued

Définition du suivi et de l'évaluation *continued*

	Suivi	Évaluation
Quand ?	Il se fait de manière régulière (quotidien, mensuel ou annuel). Les activités de suivi devraient être programmées en tant que partie intégrante du plan de travail de l'association et faire partie de la routine de la mise en œuvre des projets.	Les évaluations sont conduites à des intervalles réguliers, en général, tous les 3 ou 5 ans : au milieu ou vers le milieu de la mise en œuvre d'un plan stratégique ; à la fin d'un plan ou d'un programme.
Qui ?	Il peut être effectué par le personnel ou par les membres au travers d'enquêtes, d'événements participatifs ou d'un système de gestion de l'information.	Le secrétariat peut se charger des mener les évaluations internes auprès des membres. Les évaluations externes sont souvent réalisées par des experts externes, par des agences externes ou par les donateurs.
Informations à collecter	Il faut collecter les informations qui retracent les progrès des plans et des programmes acceptés. Il faut identifier les divergences entre la mise en œuvre réelle et celle planifiée.	Informations obtenues par le suivi et par des sources additionnelles. En général, ces information se concentreront sur les questions spécifiques concernant l'efficacité et l'impact.

CAISSE À OUTILS :

Éléments devant être envisagés pendant une évaluation, à partir de l'enquête faite par l'AGNA en 2006

- évaluation comparative des résultats escomptés et des résultats obtenus ;
- comparaison des coûts réels par rapport aux coûts planifiés afin d'obtenir une rentabilité accrue ;
- pertinence des résultats en regard des besoins des membres, des objectifs fixés et de tout autre critère ;
- pérennité des résultats pour les membres de l'association, et sur le plan politique dans le reste du pays ;
- création de systèmes de partenariat et de gestion de responsabilités entre les me bres et l'association pour améliorer les résultats ;
- pertinence du projet pour satisfaire les besoins du contexte local ;
- adéquation dans l'utilisation de ressources humaines, financières et matérielles ;
- pertinence des actions de prévention des risques ;
- ponctualité des actions.

5.9.2 Lignes directrices pour le développement d'indicateurs

Les indicateurs sont le lien fondamental entre les objectifs et les types de données qui doivent être collectés et analysés pendant le processus de suivi et d'évaluation.

Les indicateurs doivent suivre la méthodologie S.M.A.R.T. (intelligent, en anglais), c'est-à-dire, ils doivent être spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et définis dans le temps. En outre, vous devez être capable de limiter le nombre d'indicateurs pendant les négociations avec les autres acteurs. Les principaux éléments à prendre en considération au moment de choisir vos indicateurs sont :

- **l'adéquation des indicateurs par rapport aux objectifs ;**
- **le sentiment d'appropriation de la part des membres et des autres acteurs ;**
- **la rentabilité de la collecte de données.**

CAISSE À OUTILS :

Conseils et avertissements sur les indicateurs à partir de l'enquête faite par l'AGNA en 2006

- n'utilisez pas un seul indicateur ;
- limitez le nombre d'indicateurs en en choisissant quelques-uns ;
- restez concentré et soyez spécifique ;
- n'incorporez pas plusieurs points dans un même indicateur, divisez-le plutôt en deux ou trois indicateurs ;
- assurez-vous que les indicateurs soient mesurables ;
- ne choisissez pas des indicateurs qui ne peuvent pas être mesurés ;
- ne confondez pas les mesures des indicateurs avec les résultats.

Le développement d'indicateurs pour mesurer la performance des associations concernant leurs missions est une tâche difficile parce que souvent les associations sont concentrées sur des sujets plus larges tels que le changement d'attitudes ou les changements au sein de la société. Cependant cela n'exclut pas le développement d'indicateurs. Diverses associations et ONG dans le monde ont aborder cet exercice à travers l'identification d'indicateurs de base qui pointent les changements d'attitude ou les transformations sociétales. Une autre méthode consiste à conduire une enquête initiale et à mesurer les changement intervenus pendant le temps. Indépendamment de l'approche choisie il existe quelques instruments communs qui pourront vous aider dans le développement de vos indicateurs comme indiqué dans la caisse à outils ci-dessous.

CAISSE À OUTILS :

Mécanismes pour vous guider dans le développement de votre programme de suivi et d'évaluation

- Développez des relations amicales avec des universités, des fondations et d'autres donateurs philanthropes.
- Demandez à des étudiants de conduire des recherches de base pour vous.
- Développez des relations durables avec les institutions de recherche.
- Joignez-vous à d'autres associations nationales dans le but de partager des outils pour mesurer les retours sur les investissements et sur les répercussions.
- Participez à des associations professionnelles capables de vous fournir du soutien, des outils ou des réseaux.

5.9.3 La planification de votre programme de suivi et d'évaluation

Il faut préparer un plan de suivi et d'évaluation en tant que partie essentielle du plan stratégique d'une organisation. Typiquement ce programme comprendra :

- **la constitution de données de base sur les problèmes à aborder ;**
- **la clarification du programme ou des objectifs du projet et le choix des cibles concrètes ;**
- **l'établissement d'un consensus concernant les indicateurs parmi l'ensemble des acteurs ;**
- **la définition des exigences du processus de collecte de données et de l'utilisation de ces données ;**
- **la conclusion d'accords sur la production et l'utilisation d'informations ;**
- **la définition des obligations d'information (le format, la fréquence et le moyen de distribution) ;**
- **la fixation d'un calendrier pour le processus de suivi et d'évaluation ;**
- **la distribution de responsabilités concernant le suivi et l'évaluation ;**
- **l'attribution de fonds suffisants pour le suivi et l'évaluation.**

CAISSE À OUTILS :

Le suivi et l'évaluation parmi les membres de l'AGNA

D'après une enquête effectuée parmi un quart des membres de l'AGNA,il s'avère que la plupart des membres interrogés possède un système de suivi et d'évaluation en place. Ceux qui n'en font pas une priorité suggèrent qu'il s'agit d'un besoin nécessaire et qu'il fonctionne de façon systématique. Les organisations avec des systèmes en place demandent des retours à leurs membres. Seulement la moitié des membres interrogés soumet son travail à des évaluations externes et indépendantes. Il est intéressant de remarquer que les fonds pour le suivi et l'évaluation ne leur sont pas souvent dédiés, mais sont généralement inscrits dans le budget général. Les résultats du suivi et de l'évaluation servent à informer les membres et le conseil et, dans une moindre mesure, les donateurs et le personnel. Ce résultats sont rarement communiqués au public.

5.9.4 Les participants

L'implication des membres dans le programme de suivi et d'évaluation est un aspect fondamental mais souvent négligé. Elle ne doit pas juste se limiter à ce qu'ils donnent leurs avis ou collectent de l'information. Les membres participants devraient analyser les données par eux-mêmes, en tirer des enseignements ou proposer des recommandations. Cette démarche participe de différents niveaux d'expertise, et permet aux membres d'améliorer leurs compétences et leurs systèmes de suivi et d'évaluation.