



Conseil International d'Action Sociale

Elaboration de Conseils Nationaux Effectifs Dakar Senegal Octobre 2010

Résumé

Ce document situe le contexte du rôle, de la fonction et des éléments clés des Conseils Nationaux de l'ICSW ayant connu le succès. Il explore les besoins du conseil d'identifier des valeurs, buts et finalités précis. Ce document fournit une liste de vérification afin d'aider les conseils à faire preuve de davantage d'efficacité.

1. POURQUOI DES CONSEILS NATIONAUX ?

Le but du développement social pourrait être caractérisé comme l'amélioration du bien-être de l'homme. Le développement social recouvre de nombreux secteurs, y compris le logement, l'agriculture, le bien-être social et le transport. L'action dans un secteur a un impact sur l'action et/ou le niveau de développement dans d'autres secteurs.

Cette inter-relation et inter-dépendance est évidente dans de nombreux programmes multi-sectoriels. Malgré tout, cette inter-relation est souvent ignorée en pratique, comme le démontrent les nombreux échecs de projets valables (exemple des puits occasionnant une désertification, de projets de marketing sans relations de transport). Nous devons trouver des voies permettant qu'une action dans un secteur soit complétée et renforcée par une action dans d'autres secteurs, ce qui produira de meilleurs résultats.

Le développement social englobe une vaste série d'organisations, avec des histoires, objectifs et méthodes différents, ainsi que bon nombre de personnes avec diverses expériences, compétences et idées. La plupart des efforts de ces diverses catégories de personnes doivent être dissociés et souvent spécialisés. Ces acteurs seront parfois en concurrence et en conflit, en raison des divergences tant organisationnelles que philosophiques.

Les organisations et exécutants agissant dans le secteur du développement social ont quelques buts communs. Ils peuvent faire face à de nombreux problèmes et questions similaires. Les intérêts du secteur ne peuvent progresser qu'au moyen d'efforts conjoints visant à éclaircir, définir et poursuivre ces intérêts. Les concurrents commerciaux

collaborent dans des associations d'entreprises. Les syndicats collaborent au moyen d'associations nationales. Ainsi, les organisations sociales ont également besoin d'un mécanisme pour une action collective.

1.1 Les avantages de la Collaboration

Les Conseils Nationaux cherchent à proposer le mécanisme nécessaire à une action collective. La collaboration entre les personnes impliquées dans le développement social peut assurer bon nombre d'avantages aux exécutants, au secteur, et aux personnes et communautés pour lesquelles sont entrepris des efforts de développement social.

Quelques exemples de ces avantages comprennent :

- L'évaluation complète et fiable des besoins grâce au partage de diverses expériences, perspectives et données.
- L'usage efficace des ressources, en évitant de reproduire inutilement les mêmes efforts et en tirant des leçons des échecs et succès des autres.
- L'amélioration du développement et de l'application des compétences au moyen de cours de formation conjoints, de groupes de travail et de séminaires, en partageant les techniques et approches basées sur l'expérience.
- Le développement et la promotion de politiques et standards pour le secteur, afin d'améliorer la qualité du service.
- Une meilleure prise de conscience des politiques sociales du gouvernement.
- Une meilleure prise de conscience de la part du gouvernement des questions et objectifs prioritaires mis en évidence par le secteur.
- De nouvelles opportunités et de nouveaux programmes de développement résultant de l'expérience, des compétences et des ressources associées.
- Un planning amélioré grâce à l'établissement de banques de ressources et de systèmes d'information communs.

2. ORIGINES, STRUCTURE ET ADHESION

Les Conseils Nationaux regroupent l'ensemble ou la plupart des organisations impliquées dans des activités de développement social au sein de leur pays. Une adhésion au Conseil National inclura la plupart des agences au niveau national agissant dans les domaines du bien-être social, des services humains, du développement communautaire et de la politique sociale.

Les Conseils Nationaux sont souvent nommés conseils « parapluie » ou « au sommet », dans le sens où leurs objectifs, programmes et membres « couvrent » l'intégralité du secteur social. Leur portée est nationale et ils ne sont pas limités à un domaine ou à un secteur particulier.

2.1 Origines des Conseils Nationaux

Les Conseils Nationaux peuvent être de diverses origines. Ils peuvent être établis par :

- Des agences non gouvernementales au sein d'un pays
- Le ministère du gouvernement national responsable des affaires sociales
- Les efforts conjoints des ONG et gouvernements, résultant d'accords de collaboration informels.
- Des individus clés assumant des rôles directeurs dans le développement social, ayant entendu parler ou observé les actions des conseils dans d'autres domaines.
- Des pressions visant à mettre en place une structure de collaboration, tant pour faire face à une urgence ou à une situation de crise dans un pays que pour répondre à une importante initiative extérieure en termes d'assistance au développement social d'un pays.

2.2 Structures des Conseils Nationaux

Certaines structures de conseils sont communes ou typiques. Leur forme peut différer d'un pays à l'autre, mais un conseil possède habituellement les principales caractéristiques structurelles suivantes :

- **Adhésion d'organisations indépendantes** ayant les mêmes droits en termes d'adhésion. Les membres sont divisés ou non en diverses catégories (par zones géographiques, fonctions, groupes ciblés, degrés d'action – il en existe plusieurs sortes).
- **Un organe dirigeant**, représentatif des membres, élu régulièrement par les membres et rendant directement des comptes aux membres.
- **Un secrétariat**, qui met en place les activités et programmes du conseil. L'importance des secrétariats varie. Il peut n'être composé que de personnel rémunéré. Il peut comporter bon nombre de personnel bénévole. Il peut être constitué d'une unité intégrée, ou coordonner différents « sous-secrétariats » répartis géographiquement ou fonctionnellement.

2.3 Membres des Conseils Nationaux

Il existe trois domaines dans lesquels les membres diffèrent d'un Conseil National à l'autre :

- Le conseil ne compte que des membres d'organisations non gouvernementales (ONG) ou des membres bénévoles faisant partie d'agences, ou encore être une association d'ONG et de Ministères/Départements Gouvernementaux.
- Seules les organisations au niveau national sont membres à part entière du conseil. Celui-ci compte également des membres à tous les niveaux (incluant par exemple les groupes communautaires locaux)
- Le conseil inclut tous les organes de coordination sectorielle (ou parapluie) en tant que membres, tels les organes de coordination dans les domaines des personnes âgées, des handicapés et de la santé.

2.4 Rôles des Conseils Nationaux

Le but primordial des Conseils Nationaux consiste à promouvoir et faciliter le développement social au moyen d'objectifs et pratiques basés sur l'équité et la justice, qui amélioreront le bien-être de toutes les personnes de la société. Les rôles particuliers des Conseils Nationaux, décrivant leur contribution spéciale au processus de développement social, sont :

- **La coordination:** crée et encourage la collaboration entre les secteurs de la société et les agences de développement social. Les Conseils Nationaux offrent des processus et mécanismes de coopération pour le développement social.
- **Le service :** pour faciliter et entreprendre des mesures soutenant et améliorant les capacités des agents du développement social, qu'ils soient gouvernementaux, communautaires ou des ONG.
- **L'innovation :** fait appel à l'expérience, à la connaissance et aux compétences collectives du secteur du développement social afin de développer et promouvoir de nouvelles idées et pratiques visant à faire progresser le développement social.

2.5 Fonctions des Conseils Nationaux

Les différences entre les conseils se reflètent également dans leurs fonctions. Tous les conseils n'ont pas la même activité. Les conseils mènent toutefois des actions dont les caractéristiques sont plus similaires que toute autre. Les différences portent fréquemment sur l'insistance et le degré avec lesquels une fonction particulière est mise en œuvre, ou sur les équilibres divers entre les fonctions assumées par les conseils.

Quelques-unes des différences entre les conseils sont :

- **Les dirigeants et défenseurs politiques :** Tous les conseils jouent un rôle dans l'élaboration de politiques sociales et dans leur défense auprès du gouvernement, du public et d'autres secteurs clés. Pour quelques conseils, toutefois, cela représente un premier rôle d'envergure, et le conseil devient alors un groupe de lobby politique bien visible du public. Pour d'autres, ce n'est qu'une fonction parmi d'autres, et la défense politique a lieu sereinement et de manière plus subtile (la politique culturelle du pays a ici une certaine influence, mais ne constitue pas toujours le facteur déterminant).
- **Les services aux membres et au développement :** Plusieurs sortes de conseils proposent une série de programmes de développement d'ONG ainsi que d'autres services de soutien à leurs membres, en particulier aux ONG proposant des programmes sociaux. Ceux-ci incluent des formations de gestion d'ONG, des services de conseil et d'expertise, des banques de ressources d'informations, un soutien pour l'élaboration du programme ainsi qu'une assistance aux bailleurs de fond. Pour d'autres conseils, cette fonction est une activité provisoire et occasionnelle.
- **La collecte de fonds et les allocations de soutien :** Ce domaine génère souvent des conflits quant au rôle du conseil. Tous les conseils sont impliqués dans la promotion d'un meilleur financement du développement social et du travail des

ONG en particulier. Quelques conseils soutiennent activement les membres particuliers dans la levée de fonds. D'autres fourniront un soutien ainsi que des conseils globaux à toutes les ONG. Quelques Conseils sont directement impliqués dans la levée de fonds (allocations ou collecte de fonds communautaires) et distribuent alors les fonds aux ONG. De nombreux conseils estiment que le rôle direct du Conseil National dans l'octroi d'allocations va à l'encontre de la fonction de coordination, vitale pour les objectifs du conseil.

- **La mise en œuvre de programmes ou projets généraux :** Ceci est un autre domaine dans lequel surgissent d'importantes divergences d'opinions. La plupart des conseils gèrent des programmes ou projets sociaux. Ils peuvent travailler avec des membres afin de développer un nouveau service, en partant du principe que celui-ci sera géré par un membre en place. Quelques conseils mettront en œuvre un nouveau service, mais un seul projet pilote pour une durée limitée. Quelques conseils sont directement impliqués dans le fonctionnement de un ou plusieurs programmes ou services de développement social, ce qui génère fréquemment des conflits avec au moins quelques membres, qui estiment que le conseil se trouve dans une situation de concurrence avec eux et que cela nuit à la conception « neutre » exigée pour promouvoir efficacement la collaboration et la coopération.

2.6 Eléments clés pour un Conseil National couronné de succès

L'expérience des conseils dans toutes les régions et dans de nombreux pays génère un ensemble d'éléments clés, vitaux pour un fonctionnement efficace et couronné de succès du Conseil National. Un Conseil National devra :

- **Faire preuve d'un haut niveau de consensus autour d'un petit ensemble d'objectifs**, émanant de, et matérialisant, l'objectif et l'identité du Conseil.
- **Démontrer une saine compréhension de l'environnement social et organisationnel** dans lequel évolue le Conseil – et ses fonctions et programmes seront responsables de cet environnement.
- **Avoir des liens et relations solides avec ses organisations membres**, qui sont activement impliquées dans, et engagées envers le Conseil et ses programmes.
- **Jouer un rôle clé dans un plus vaste réseau national de collaborateurs**, qui relie les divers secteurs sociaux et touche les organisations sociales à tous les niveaux.
- **Bénéficier d'un système de communication efficace et ouvert**, ainsi que de services d'information efficaces, remettant aux membres et aux réseaux des informations adaptées, succinctes, ciblées et utiles.
- **Avoir une équipe dirigeante compétente, engagée, bien organisée et démocratique** de cadres, membres du comité et du personnel élus.
- **Posséder des structures et procédés de gestion souples, efficaces et tournés vers l'action**, permettant au Conseil d'élaborer un programme sain, de prendre des décisions et de posséder les capacités de mise en œuvre.

- **Avoir une base de ressources adéquate et diversifiée**, fournissant des financements principaux fiables sous le contrôle du Conseil, de même qu'un projet de financement. Les ressources seront utilisées au mieux grâce à des procédures efficaces et disciplinées et à des stratégies créatives et imaginatives.
- **Avoir des processus intégrés pour la croissance et l'adaptation organisationnelles**, qui assureront un processus d'évolution afin de relever les nouveaux défis.
- **Posséder un ensemble de programmes bien équilibrés**, reflétant les intérêts des groupes défavorisés et du conseil lui-même. Les programmes viseront également à mettre en avant le rôle de coordination du Conseil, le service aux membres et l'innovation. Les programmes seront adaptés aux capacités et limites du conseil.

3. VALEURS DU DÉVELOPPEMENT SOCIAL

3.1 Le Domaine des Valeurs pour les Conseils Nationaux

Les valeurs sont les principes que nous tenons pour les plus importants. Ce sont les lignes directrices dont nous estimons qu'elles doivent être suivies dans tous les aspects de la vie. Elles reflètent les qualités de ce que nous considérons comme « bien ». Nos valeurs sont reflétées par les objectifs que nous cherchons et promouvons. Les valeurs les plus basiques d'une personne se reflètent dans ce qu'elle fait dans la vie, et non pas uniquement dans ce qu'elle dit.

Lorsque nous travaillons dans le développement social, les pratiques que nous mettons en œuvre et les programmes que nous élaborons résultent de et reflètent les valeurs basiques que nous soutenons et les buts que nous souhaitons pour la société. Nos actions exercent également une influence sur les valeurs et objectifs d'autres personnes et institutions, et par conséquent sur la direction dans laquelle notre société se développe.

Les Conseils Nationaux se trouvent à la croisée de trois domaines, dans lesquels les valeurs et objectifs sociaux sont formulés et poursuivis. Ces domaines sont : le domaine des individus, leurs familles et leurs communautés immédiates ; le domaine des structures et institutions dont les objectifs et programmes sont directement concernés par la promotion et la réalisation du développement social ; et le domaine de la société dans son ensemble, plus communément définie aujourd'hui comme une nation et un état.

Les Conseils Nationaux se trouvent à la croisée de ces trois domaines, en raison de leur position et rôle en matière de développement social. La plupart des conseils traitent de :

- **L'interface entre le gouvernement et les agences sociales** : en créant par exemple des opportunités de collaboration, en interprétant les besoins des agences auprès des décideurs politiques, en assistant le gouvernement dans l'élaboration de sa politique, et en aidant les agences à comprendre les priorités gouvernementales.
- **L'interface entre les communautés et le gouvernement** : en se comportant par exemple en tant que défenseurs des préoccupations et aspirations de la

communauté, et en aidant les communautés à comprendre les objectifs gouvernementaux et à faire appel aux services et ressources gouvernementaux.

- **L'interface entre les communautés et les organes sociaux** : en promouvant par exemple le dialogue et le débat à propos de la participation communautaire à l'élaboration et mise en œuvre de programmes sociaux ; en encourageant la recherche relative aux besoins de la communauté, qui sera utilisée par les agences ; et en permettant aux groupes défavorisés de mettre en place leur propres organisations en matière de défense et de programmes.

3.2 Le défi de développer une position de valeur

Les conseils doivent analyser et réfléchir de manière critique à propos des valeurs auxquelles ils sont confrontés en tant qu'agents du développement social.

Ils doivent formuler un ensemble explicite de valeurs, qui constituera la base de leurs actions et programmes. Dans la mesure où ils représentent un point vital des domaines et organisations dont les valeurs sont en conflit, il est nécessaire que les conseils aient leurs propres « ancrages de valeurs ». Sans ces « ancrages de valeurs », ils peuvent se retrouver à dériver d'une position à l'autre, en fonction des changements d'influences.

Si un conseil est exclusivement identifié, ou essentiellement identifié, dans un seul des domaines que nous avons définis, il cesse alors de tenir un « rôle d'interface ». Il sera considéré comme un agent spécial dans le domaine auquel il s'identifie. Il sera considéré par les autres domaines comme une force sectorielle, prédisposée à leur encontre. Un conseil qui finit par s'identifier avec un groupe d'agences dans le domaine du développement social perd sa capacité de coordination dans le domaine dans son ensemble.

3.3. Processus de Développement des Positions de Valeur

Un Conseil National élabore son ensemble de valeurs et ses objectifs sociaux au moyen de la communication, de la consultation et du dialogue avec les membres de ses circonscriptions et dans tous les domaines et secteurs de la société. Cela ne consiste pas uniquement à rechercher les points de vue et opinions. Ce n'est pas non plus un recensement d'opinion visant à déterminer les points de vue majoritaires. C'est un processus de dialogue incluant l'ouverture aux perceptions alternatives du monde, l'investigation des diverses valeurs et objectifs afin de les comprendre, la promotion et l'échange entre les agences et secteurs, et la discussion constructive à propos des diverses positions fondées sur le respect mutuel.

Au moyen de la consultation et du dialogue, un Conseil National recherchera divers éléments qui renseigneront ses propres prises de décision, tels que :

- L'identification des valeurs, objectifs et approches du développement, qui peuvent d'ailleurs être différents et parfois même conflictuels, mais qui peuvent réellement co-exister de manière complémentaire dans un cadre de travail plus vaste.
- L'identification des obstacles empêchant la réalisation de valeurs et objectifs différents (nous discutons parfois de ce qui se passera « après », plus que nous

nous concentrons sur un travail conjoint afin de lever les obstacles communs à chacun des objectifs souhaités).

- L'identification ou la formulation de positions de valeur basiques / d'ensembles de valeurs ainsi que de vastes objectifs sociaux, qui constituent ou créent un cadre de travail au sein duquel des positions apparemment contradictoires peuvent être considérées comme de réelles solutions alternatives pour une finalité identique, ou du moins similaire.

Ce processus ne devrait pas produire de valeurs et objectifs vagues et dépourvus de sens. Il ne devrait pas non plus donner lieu à une position de faiblesse du « plus petit dénominateur commun ». Ce processus devrait résulter en valeurs essentielles, distinctes des considérations stratégiques immédiates et des intérêts particuliers.

Les valeurs et objectifs du conseil devraient être liés développement. L'ensemble de valeurs d'un conseil devrait être concerné tant par les processus que par les objectifs finaux. Le développement social est un processus. Les valeurs du conseil devraient être concernées par la manière dont la société évolue depuis sa situation actuelle jusqu'à une situation d'amélioration du bien-être de ses citoyens. Elles devraient comprendre le respect des différences authentiques de situation et d'influence, tout en constituant et en indiquant les modalités de changement.

3.4 L'élaboration d'une Position de Valeur – quelques questions clés

Les valeurs que nous possédons, les objectifs sociaux envers lesquels nous sommes engagés, se reflètent dans les positions que nous adoptons et mettons en œuvre en matière de questions spécifiques de développement social. Que nous faisons état ou non des valeurs et objectifs, d'autres jugeront que nos valeurs et objectifs sont fonction de ce que nous décidons et mettons en pratique à propos des questions. Et nous formulons réellement une grande partie de nos positions et objectifs de valeur en travaillant sur des questions concrètes.

Les valeurs sont liées au rôle qui consiste à être un « conseil ». Les exemples pourraient inclure :

- > **La Coordination et la Collaboration** – Quelle priorité devrait être accordée à la promotion de la coordination et de la collaboration dans la programmation du développement, au vu des intérêts concurrents des agences ? Les projets de collaboration devraient-ils être prioritaires ? La collaboration peut-elle être encouragée en en faisant une exigence ?
- > **La Participation des Personnes** – Comment un conseil peut-il concilier l'objectif consistant à accroître la participation au développement et à la prise de décision avec les pressions constantes pour « l'efficacité » et les résultats immédiats (la participation prend habituellement du temps) ? Quelle priorité un conseil accorde-t-il à l'effort personnel et aux groupes communautaires, en particulier lorsque peuvent exister des conflits à court terme entre leurs intérêts et ceux des agences sociales en place ?

Les questions relatives à l'établissement d'objectifs sociaux déterminant le cadre de travail et les directions des politiques et pratiques en matière de développement social dans le pays. Des exemples de ces questions peuvent comprendre :

- > **L'autosuffisance** – L'autosuffisance constitue-t-elle un objectif réalisable dans un monde complexe et interdépendant ? Comment comparer les avantages de « faire avancer les choses » dans une situation de dépendance extérieure, à la viabilité à long terme des programmes entrepris et alimentés localement ? Les programmes d'aide peuvent-ils être conçus et gérés de sorte à permettre et encourager l'auto-détermination et l'auto-motivation de la part des destinataires, et à stimuler plus qu'à abolir le développement créatif des ressources locales ?
- > **La Satisfaction des Besoins Primaires ou la Promotion de la Justice Sociale** – Les programmes de développement devraient-ils être orientés vers le dépassement des situations de pauvreté lors des crises, en fournissant des suppléments aux besoins primaires des personnes défavorisées ? Ou les programmes sociaux devraient-ils être axés sur la réorganisation des structures et relations inéquitables ? Pourquoi ces objectifs sont-ils fréquemment en conflit ? Existe-t-il des moyens de lutter contre cela ?

C'est un nombre limité de questions spécifiques, dont le conseil estime qu'elles sont d'une importance critique et d'une haute priorité à la fois. A l'heure actuelle, ce ne sont pas nécessairement les questions les plus « populaires » (par exemple la dernière Année internationale de...). D'ailleurs, ce genre de questions prioritaires est le genre de choses qu'une bonne partie du secteur social / de la société ignore pour une raison ou pour une autre, mais qui ne devrait pas être ignorée. Par exemple :

- > Dans les pays développés, il est difficile d'avoir des discussions sérieuses à propos des questions « Nord/Sud », à une époque où le bien-être social est menacé chez soi. Au mieux, les questions Nord/Sud ont tendance à être considérées comme une question d'aide. Il existe toutefois de nombreux liens entre les questions Nord/Sud et le futur du bien-être social. Souhaitons-nous préserver la forme actuelle du bien-être social, si celui-ci dépend de systèmes économiques exploitant les pays en voie de développement ? Quelles sont les alternatives pour un monde plus juste au Nord et au Sud ?

4. OBJECTIF ET IDENTITE

Un proverbe affirme que « si tu ne sais pas où tu vas, comment sauras-tu lorsque tu seras arrivé ? » Un autre aspect de la même question est « si tu ne sais pas où tu vas, tu n'es pas près d'arriver ». Lorsque nous évoquons un groupe de personnes se rendant quelque part ensemble, il est également probable que, à moins de savoir où va le groupe, nous finissions à divers endroits.

4.1 Etablissement d'Objectifs

L'établissement d'objectifs consiste à déterminer où nous allons. Un objectif est une formulation de ce à quoi nous souhaitons parvenir, une position que nous souhaitons atteindre. L'établissement de l'objectif est le processus constituant à éclaircir, décider et entreprendre ce que nous voulons atteindre.

Les pressions générées par la position unique des Conseils Nationaux rendent l'établissement d'objectifs particulièrement important. Par exemple :

- Les Conseils sont habituellement constitués de membres très différents, aux objectifs variés et parfois conflictuels. A moins que les propres buts et objectifs du conseil ne soient clairs et largement acceptés, il est probable qu'ils se disperseront dans des directions différentes.
- Un conseil doit avoir une section locale forte et fondée sur la cohésion afin de soutenir son rôle, sans quoi il manquera de légitimité. La diversité des membres du conseil exige des processus d'établissement d'objectifs créant le consensus nécessaire au soutien à instaurer et à maintenir parmi une grande variété d'intérêts.
- Les conseils agissent à la croisée de divers domaines et secteurs de la société. Afin de préserver leur rôle et position uniques, les conseils doivent être capables de résister aux pressions venant de différents secteurs. L'intégrité d'un conseil en tant qu'organisation dépend de l'existence d'un vaste consensus en la matière.
- Les organisations sont affectées par des événements spéciaux. Une Année Internationale des Nations-Unies peut devenir un problème majeur. L'attention populaire peut dicter l'intérêt pour un problème. Un changement important dans la politique gouvernementale peut modifier la cible du secteur des ONG. Les Conseils Nationaux sont vulnérables à de telles pressions et peuvent détourner leur attention des programmes en cours.
- Parce que les conseils ont d'importantes préoccupations dans tout le domaine du développement social, il existe une pression constante pour que ceux-ci abordent une vaste série de questions. Ceci est quelquefois employé comme une manière de prévenir les conflits internes, en réalisant par exemple une action qui satisfasse tout le monde. La clarté de la finalité et la révision des objectifs peuvent aider à éviter la dispersion de l'effort.

Il existe différents niveaux et différentes sortes de buts à atteindre. Les buts peuvent aller du général au spécifique en termes de contenu et de forme, de l'ouvert (ou ample) au fermé (ciblé) en portée. Ils peuvent cibler tant le processus que le résultat. Ils peuvent être à long terme, moyen terme ou court terme, en matière de délai.

Au niveau le plus général, c'est ce que nous appelons « la finalité » de l'organisation. C'est ce que nous appelons parfois la présentation de la mission. Elle définit son rôle et en règle générale comment celui-ci sera assumé. Les déclarations d'intention ou de mission sont rarement précises ou spécifiques ; elles n'affirment pas « nous ferons ceci, ici, maintenant ». Ce sont toutefois des buts, elles décrivent la finalité d'une organisation et ont tendance à demeurer constantes pour des périodes plus longues que pour ses buts plus opérationnels.

Au niveau suivant, c'est ce que nous appelons les « finalités » - souvent nommées « buts opérationnels ». Ceux-ci sont des déclarations plus spécifiques de ce que l'organisation a l'intention d'atteindre au moyen de ses buts. Les finalités sont les sortes d'objectifs à atteindre, que nous trouvons dans les plans de trois ans, dans chaque domaine d'activité majeur, et pour chaque année du plan ou du programme.

Le niveau final des buts est ce que nous appellerons les « objectifs ». Ce sont des buts très spécifiques, à court terme, qui servent de « marche-pied » pour permettre d'atteindre les finalités. Les objectifs effectifs doivent être *INTELLIGENTS* :

Objectifs INTELLIGENTS

Spécifiques : Quels objectifs précis prétendez-vous atteindre ?

Mesurables : Serez-vous capable de mesurer ou d'observer vos résultats ?

Réalisables : Au vu des ressources et compétences dont vous disposez, êtes-vous convaincu que l'objectif peut être atteint par votre organisation et ses partenaires ?

Réalistes : Au vu du contexte et de l'importance des problèmes, est-ce possible ?

Situation dans le temps : Quand votre objectif doit-il se réaliser ?

Les buts sont un facteur clé assurant à l'organisation la cohésion et l'identité dont elle a besoin pour survivre et croître.

- Ils fournissent le cadre de travail pour l'élaboration des programmes de l'organisation
- Ils constituent les bases pour déterminer quel type et quelle échelle de ressources sont requis par l'organisation.
- Ils fournissent le cadre de travail pour l'allocation de ressources et l'établissement de priorités parmi les activités de l'organisation.
- Ils sont une formulation publique des intentions de l'organisation, et donc un facteur clé pour générer des soutiens et créer des réseaux et alliances.
- Ils fournissent la base de l'évaluation des activités de l'organisation et de la responsabilité de sa circonscription.

4.2 Etablir un Objectif à Forte Signification

Comment un Conseil National instaure-t-il des buts utiles et s'assure-t-il que ceux-ci contribuent à conférer une forte signification à l'objectif du conseil ? Existe-t-il des facteurs clés dans l'établissement effectif de buts ?

Les éléments qui contribueront à atteindre ces caractéristiques clés comprennent :

- Le personnel du conseil (cadres, bénévoles et personnel), qui maintient un proche contact et dialogue avec les membres du conseil et les autres réseaux. Ils sont mis à jour avec les questions sociales et l'activité courante. Le conseil doit être proche des personnes, agences et besoins pour lesquels il existe (dans le monde

commercial, l'une des caractéristiques principales des sociétés ayant connu le succès est qu'elles sont « proches du client »).

- Le personnel doit être pleinement impliqué, de même que les membres et réseaux du conseil, dans les processus d'établissement et d'analyse des buts. Les initiatives doivent être conçues et accueillies d'en « haut » (et de tous les côtés), de même que par ceux qui se trouvent à des postes de dirigeants. Tous les membres devraient être consultés et avoir l'opportunité de commenter les objectifs et directions proposés.
- Les intentions et finalités principales du conseil doivent toujours être la cible de chaque aspect du travail et de la vie du conseil. Chaque activité, même minime, devrait être liée à la poursuite des intentions du conseil et à l'une ou plusieurs finalités. Les personnes doivent être capables de comprendre à quel point leur contribution, quelle qu'elle soit, est significative. Et ils doivent avoir l'opportunité de communiquer leurs idées sur la manière dont les intentions du conseil peuvent progresser.
- Les finalités du conseil doivent être continuellement affirmées et « répétées », tant au sein qu'à l'extérieur du conseil. Ceci inclut des gestes comme prendre du temps à l'occasion de chaque Rencontre Annuelle pour insister sur les raisons d'exister du conseil et sur la manière dont ses programmes desservent cet objectif. Et veiller à ce que les intentions et finalités du conseil soient présentées à tous les nouveaux membres et contacts, comment ceux-ci ont- été élaborés et poursuivis dans le temps (histoire du Conseil). Quels sont les plans pour l'avenir ?
- Le conseil doit commémorer ses réussites et succès, aborder ses échecs et erreurs de manière constructive et donner l'impulsion nécessaire afin de générer un engagement envers le conseil et ses intentions. Succès et réussite renforcent grandement le sens des finalités, mais ils doivent bénéficier d'une certaine reconnaissance. Les échecs et erreurs peuvent également être positifs, pour peu qu'ils soient perçus de manière ouverte et que l'on en tire des leçons. Le vieux proverbe selon lequel « une organisation qui ne commet jamais d'erreur ne fait jamais rien » est parfaitement véridique.

Si ces approches sont suivies, le conseil sera alors sûr de posséder les bases pour instaurer effectivement des buts et créer et maintenir un consensus autour de ses intentions et finalités.

5. DOUZE QUESTIONS CLES (une liste de vérification pour toutes les organisations)

1. POURQUOI EST-CE QUE VOTRE ORGANISATION EXISTE ?

Cette question soulève la question des BUTS et intentions globaux de l'organisation, dans ce cas précis, du Conseil National. Cette question ne devrait pas être débattue chaque fois que nous nous rencontrons ou discutons d'un nouveau programme ou activité. Elle est toutefois de circonstance pour toute nouvelle élaboration. C'est une question qui devrait toujours rester dans un recoin de votre esprit. C'est l'un des critères à

utiliser pour décider de si nous devons entreprendre un nouveau programme ou non (ou arrêter un ancien programme).

2. QUE VEUT REALISER VOTRE GROUPE ?

Là, nous sommes concernés par les OBJECTIFS spécifiques de la proposition en cours de discussion. Pouvons-nous spécifier, et pas seulement de manière générale, pourquoi nous voulons faire quelque chose (avec les réponses Q.1), mais aussi les résultats concrets que nous voulons atteindre en faisant cette chose en particulier ? Les objectifs sont des cibles qui peuvent être mesurées selon qu'elles aient été atteintes ou non. Cette question devrait être posée à chaque proposition d'action entreprise par le conseil.

3. QUE POUVONS-NOUS FAIRE POUR QUE CELA SE PRODUISE ?

Cette question est centrée sur les RESSOURCES. Les ressources ne se limitent pas à l'argent ; elles comprennent le temps et les compétences des personnes, l'utilisation des équipements, etc. Lorsque nous projetons de faire quelque chose, il est important de demander si nous avons ou pas les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs. Il est possible que nous en possédions certaines et que nous ayons besoin d'en obtenir d'autres. Il est inutile de décider de faire quelque chose si nous n'avons pas les capacités pour y parvenir. Les bonnes intentions en elles-mêmes ne sont pas efficaces. Cette question est également intéressante car, à l'instar des questions suivantes, elle demande ce que NOUS pouvons faire. Nous décidons souvent que quelque chose devrait être fait et décidons ensuite que « quelqu'un d'autre » devrait réellement fournir les moyens de le faire. En affirmant que nous voulons faire en sorte que quelque chose arrive, nous sommes responsables de notre propre contribution afin qu'elle se produise.

4. COMMENT LE FAISONS-NOUS ?

Ceci est une question de STRATEGIE. Quelles lignes d'action allons-nous entreprendre, qui fera en sorte que nos objectifs soient atteints ? Ceci n'est pas seulement une question de « détail », qui peut être laissée pour achèvement à du personnel ou à un sous-comité. La question générale « comment » devrait faire partie de notre décision de faire quelque chose. Si nous sommes incapables de penser à au moins un ou deux « comment », peut-être ne devrions-nous pas, dans ce cas, poursuivre cet objectif. Nous pouvons bien sûr demander à un comité de regarder « comment nous le faisons » et d'en faire état, mais dans ce cas la décision finale sur « ce que nous voulons faire » (Q.2) devra attendre le rapport du comité. En regardant « comment » peut nous amener à modifier notre perception de « ce que » nous voulons faire. Cette question de « comment nous le faisons » devrait également inclure la décision de qui sera précisément responsable de répondre en « détail » aux questions 5, 6 et 7 et s'ils sont équipés pour trouver ces réponses – à moins que l'organe décidant du comment décide également des propres détails.

5. COMMENT LE FAISONS-NOUS EXACTEMENT ?

Nous passons maintenant de la stratégie à l'ANALYSE DE LA TÂCHE. Souvent, après avoir passé beaucoup de temps à discuter de ce que nous voulons faire et de comment nous allons le faire, nous nous sentons, et agissons, comme si « et bien, c'est terminé ».

Mais il est évident que nous n'avons franchi que les premières marches. Chaque stratégie comprend des dizaines, voire des centaines, de tâches détaillées, qui doivent toutes faire partie de notre programme quotidien. C'est une besogne fastidieuse que d'analyser et de programmer ces tâches, mais nous n'avons aucune chance de parvenir à ce que nous souhaitons si ces tâches ne sont pas réalisables et mises en œuvre correctement. Il est impressionnant de voir combien nous laissons fréquemment « les détails » au hasard. Nous prenons pour acquis qu'ils seront menés à terme. Nous ne pensons pas à quel point les détails doivent être ajustés en fonction de nos objectifs. Cependant, « les tactiques décident de notre vie ou de notre mort », comme l'affirme un vieux proverbe militaire.

Les questions 6 et 7 sont directement liées à la question 5. Les réponses à ces trois questions doivent être prononcées de manière indépendante. Chaque tâche requiert certaines compétences et connaissances. Chaque tâche exige un certain volume de temps. Le mode de réponse à ces questions a un réel impact sur le fait qu'un projet ou activité survive ou se meure.

6. QUI LE FERA ?

Lorsque nous décidons précisément comment atteindre un objectif, nous devons procéder à des AFFECTATIONS – qui va procéder aux diverses tâches (Q. 5), ce qui exige de décider qui possède les compétences, le temps et l'intérêt nécessaires à chaque tâche, et s'il existe ou non un judicieux équilibre entre toutes les personnes concernées. Un équilibre des compétences et expériences est nécessaire, de même qu'une correcte répartition de la charge de travail. Si les tâches de deux personnes sont affectées à une seule, nous détruisons soit la personne, soit le projet (ou les deux !).

7. QUAND LE FERONS-NOUS ?

Aucun plan pour parvenir à quelque chose ne peut être tenu pour sérieux jusqu'à ce que nous établissions des délais ainsi qu'un AXE CHRONOLOGIQUE convenable. Nous n'avons pas recours à l'axe chronologique uniquement pour atteindre notre objectif, mais aussi pour franchir les étapes ou marches nécessaires tout au long du chemin. Tout ce que nous avons l'intention de faire doit cadrer avec l'axe chronologique. Si nos plans étaient basés sur l'hypothèse que John exécutera la tâche A, qui prend deux jours, et réalisera ensuite la tâche D car ces deux tâches requièrent ses compétences, mais si nous oublions qu'il faudra quatre jours à Sephiwe pour les tâches B et C, là nous nous trouvons face à un problème. Un axe chronologique peut aider à prévenir ce genre d'incident.

8. LE FAISONS-NOUS ?

Cela n'est pas si simple ou stupide qu'il ne le semble, et attire l'attention sur le besoin de SURVEILLANCE du progrès dès lors que nos plans/stratégies sont mis en œuvre. Les ressources dont nous avons besoin sont-elles disponibles ? Les tâches sont-elles réalisées à temps ? Est-ce que chacun parvient à gérer les tâches qui lui ont été assignées, ou quelqu'un a-t-il besoin d'aide ? En règle générale, il est souvent possible de rapporter positivement que « le programme est en cours de mise en œuvre », mais un examen attentif vous permettra de constater que, bien que certaines choses se passent réellement, le programme (l'objectif) est fortement perturbé car d'autres choses importantes ne sont

pas réalisées. Un grand nombre d'activités énergiques donne une impression de progrès, mais peut facilement n'être qu'une illusion. Le simple fait que je sois occupé ne signifie pas que je suis en train de réaliser les objectifs. La surveillance consiste à vérifier si les tâches qui devraient être mises en œuvre le sont réellement, en temps opportun, de la meilleure manière, au bon endroit, etc. La surveillance doit être réalisée systématiquement, régulièrement et objectivement. Si elle a lieu ainsi, elle peut constituer pour nous un bon système d'alarme lorsque les choses commencent à mal tourner (de sorte que nous puissions les corriger), ou un encouragement lorsque les choses progressent correctement.

9. COMMENT LE RESENTONS-NOUS REELLEMENT ?

Ceci est notre AUTO ESTIMATION du programme ou de l'activité. Nous avons nos résultats de surveillance, pour savoir si les tâches sont accomplies et les cibles atteintes, mais que nous suggèrent notre expérience et intuition ? Est-ce que tout est positif, ou existe-t-il quelques préoccupations inquiétantes n'apparaissant pas dans les données ? Ce travail est-il utile et constitue-t-il une contribution au « pourquoi de l'existence de notre groupe » ? Trouvons-nous cela difficile, ou est-ce que nous y parvenons relativement bien ? Les collègues ont besoin de partager leurs propres pensées et sentiments, car ceux-ci constituent des facteurs importants pour notre travail.

10. L'AVONS-NOUS REELLEMENT FAIT ?

Ce point vient à la fin du programme ou du travail, et peut également venir à la fin d'étapes ou sections particulières de l'axe chronologique, et est concerné par l'EVALUATION de l'activité. Il peut avoir lieu au moyen d'une évaluation interne ou externe. Quels étaient nos objectifs, ont-ils été atteints ? Des questions importantes incluent ici les « indicateurs » que nous utilisons, nous signalant si nos objectifs sont atteints ou non, et comment les mesurer. Avons-nous établi des critères d'évaluation en même temps que nous établissons nos objectifs, ou sommes-nous en train de le faire maintenant ? (Nous devons veiller à ce que nos critères et indicateurs mesurent réellement les résultats et ne nous indiquent pas uniquement ce que nous souhaitons entendre).

11. ET APRES ?

Après avoir procédé à l'évaluation de notre activité en termes d'objectifs atteints ou pas, nous pouvons nous demander quelles conclusions en tirer. Ceci nous ramène à la Q. 2 – quels étaient nos objectifs, étaient-ils réellement appropriés et utiles ? Maintenant que nous les avons atteints, qu'est-ce qui a réellement changé ? En termes de raison de notre existence (Q. 1), qu'avons-nous réellement réalisé ? Nous pouvons parfois établir un programme, le mettre en œuvre correctement, atteindre nos propres buts et toutefois ne pas être sûrs d'avoir réellement progressé. Lorsque nous demandons « et après », nous avons besoin de regrouper les résultats de notre surveillance, de notre auto-estimation et de notre évaluation. En outre, nous devons nous poser la question non seulement à propos de ce que NOUS pensons, mais aussi à propos de ce que les autres pensent, particulièrement ceux qui sont supposés en bénéficier.

12. ET MAINTENANT ?

Nous posons finalement la question des RECOMMANDATIONS. Après l'avoir fait, évalué, tiré des conclusions – quelles leçons avons-nous tirées, que nous pourrions utiliser pour améliorer, adapter, et construire à l'avenir ? Celles-ci peuvent être un résultat direct de cette activité particulière, ou peuvent résulter indirectement de notre observation de questions liées au cours de ce programme. Lorsque nous prévoyons des recommandations, nous devons également considérer soigneusement la manière dont celles-ci seront considérées et décidées. Comment allons-nous commencer à les traduire en actions ? Soulèvent-elles des questions à propos de « pourquoi nous existons » ? Alors, les questions recommencent !

En espérant que cette description démontrera comment un cadre de travail relativement basique – une liste de vérification des questions – peut être utile pour assister à la manière dont un conseil remplit ses fonctions. Cette liste de vérification peut être utilisée de plusieurs modes, notamment :

- Faire une affiche murale des 12 Questions et l'afficher dans votre bureau et votre salle de rencontre de comités.
- Si votre conseil possède un manuel d'organisation et/ou un manuel de stratégie, incluez-le.
- Lorsque vous élaborez des propositions de stratégie, programme ou projet, utilisez-les comme une liste de vérification, ne serait-ce que pour vous-même, afin d'être sûr de n'avoir oublié aucune des questions soulevées, ou même lors de la présentation écrite de votre proposition, démontrant comment votre proposition répond à chaque question, ou lorsque les réponses devront être données plus avant dans la mise en œuvre.
- Réalisez une charte murale, établissant une liste de ces questions d'un côté, et de l'autre côté, toutes vos principales activités courantes, et vérifiez régulièrement comment chaque activité répond aux questions.
- Utilisez la liste de vérification afin d'examiner régulièrement votre programme global d'activités, vous pouvez même l'utiliser afin de reporter les progrès réalisés dans votre Rapport Annuel.