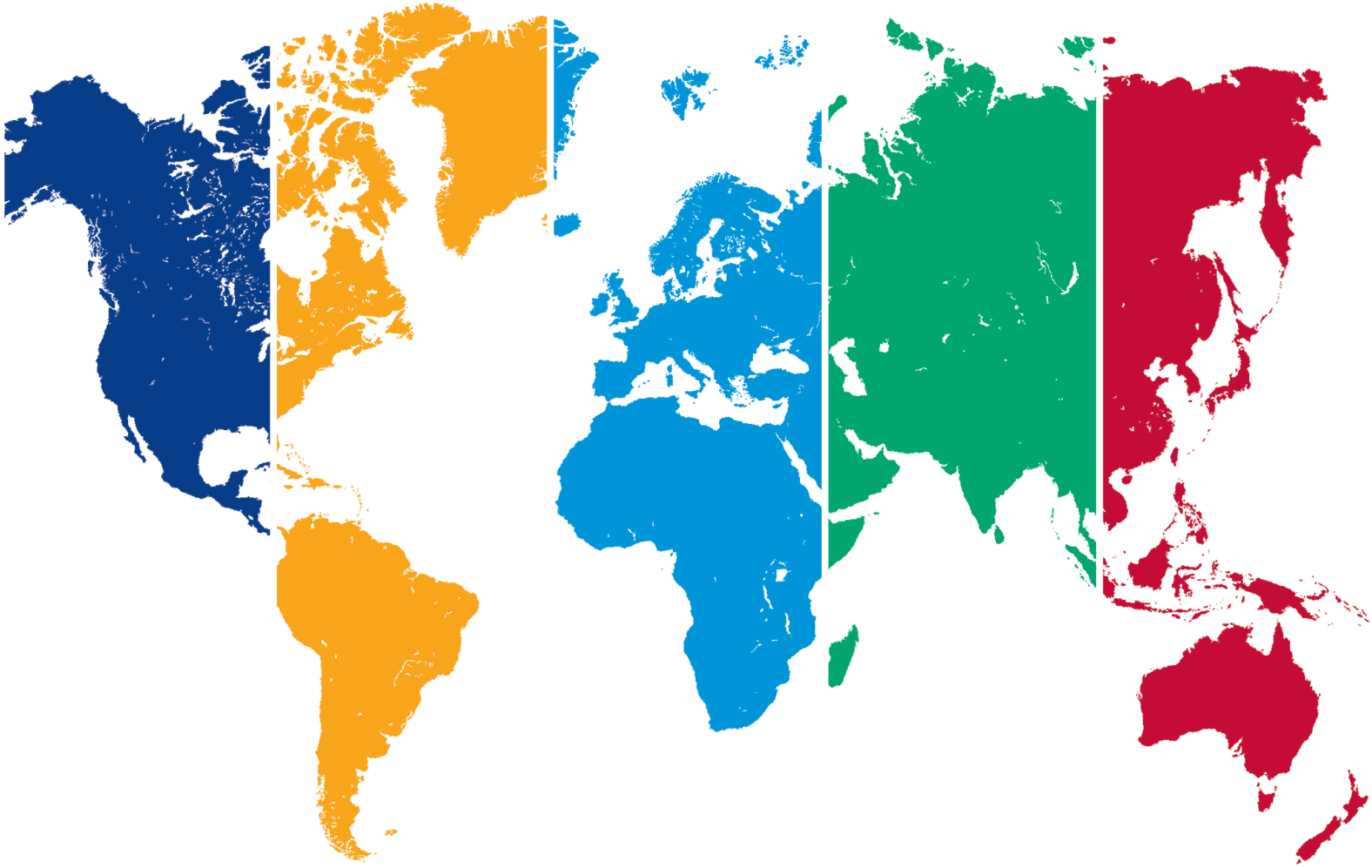
GUIDE DE RESSOURCES POUR LES ASSOCIATIONS NATIONALES

LA GESTION DES RELATIONS INSTITUTIONNELLES 6



CIVICUS | AFFINITY GROUP OF NATIONAL ASSOCIATIONS AGNA

CIVICUS

6 Les relations

L'un des rôles clé des associations nationales en tant que réseaux d'ONG et d'OBNL consacrés au renforcement du secteur de la société civile est celui de servir d'interlocuteur entre le secteur, l'État et le secteur privé. Les relations des associations nationales et leurs types d'engagement avec l'État, avec les donateurs et avec le secteur privé ont des répercussions sur leur travail, leurs succès et leur influence. Dans cette section nous aborderons chaque type de relation et nous apporterons quelques pistes de réflexion basées sur l'expérience des membres d'AGNA.

6.1 Le travail avec le gouvernement

Les relations entre la société civile et l'État varient d'un pays à l'autre. Parmi les membres de l'AGNA les relations entre les associations et les États vont du partenariat et de l'offre de services jusqu'à l'engagement décisif ou l'hostilité manifeste. Souvent ces relations sont la combinaison de plusieurs facteurs, à savoir : la volonté du gouvernement d'accepter la société civile en tant qu'acteur légitime, et la force de persuasion, le degré d'organisation, d'efficacité et d'influence de l'association nationale. Ces éléments détermineront la dynamique entre la société civile et le gouvernement. **Idéalement une association doit être indépendante de l'État mais pouvoir exercer une influence sur celui-ci.**

L'essor de la société civile

Les relations entre l'État et les acteurs citoyens ont changé au fil du temps. Des changements significatifs se sont opérés dans la gestion des affaires mondiales, régionales, nationales et locales. De nombreuses personnes estiment que notre époque connaît de profondes mutations et d'importantes formes de partage des pouvoirs. « La fin de la guerre froide ne nous a pas apporté seulement des nouveaux ajustements entres les États mais aussi une nouvelle redistribution du pouvoir entre les États, les marchés et la société civile. Les gouvernement nationaux sont en train de partager leurs pouvoirs (y compris dans leurs rôles politiques, sociaux et de sécurité qui sont eux au cœur de la souveraineté) avec le secteur privé, les organisations nationales et une multitude de groupes citoyens. » Ils acceptent de manière progressive la société civile en tant qu'acteur politique légitime. « De nouveaux acteurs non-gouvernementaux (une multitude d'organisations citoyennes) sont devenus parties intégrantes des processus et des institutions que nous appelons « gouvernance ». Ce changement, cette mutation dans la gouvernance est l'un des phénomènes les plus intéressants qui déterminera la manière dont l'humanité entrera dans le prochain millénaire. »

« Les années 80 virent croître le mythe selon lequel le gouvernement est l'unique agent légitime pour la prise de décisions sur le développement ou pour la gestion des ressources pour le développement. Il est aujourd'hui largement reconnu que la société civile détient un rôle essentiel sinon central dans ces deux domaines. »

Le désir de collaboration du gouvernement est déterminé par le degré de démocratie et par la capacité du gouvernement à accepter qu'il n'est que l'un des acteurs dans le processus de développement et de gouvernance. Des stratégies très différentes sont utilisées pour pousser les gouvernements à la collaboration, qu'ils y soient favorables ou hostiles. Dans cette section nous vous proposons quelques réflexions concernant la collaboration avec le gouvernement tant dans des conditions favorables que dans des conditions hostiles.

6.1.1 Les relations avec l'État dans une démocratie

Dans une démocratie l'État reconnaît le pouvoir de ses citoyens et il est responsable envers eux. De plus en plus, il est accepté que les organisations de la société civile et les associations nationales en particulier y jouent un rôle important.

CAISSE À OUTILS :

Les rôles des associations nationales dans la vie politique nationale

- Elles défendent ou attaquent certains processus de politiques publiques.
- Elles se constituent en tant que sources d'information.
- Elles fournissent des services.
- Elles luttent pour les besoins non satisfaits.
- Elles servent de baromètre de l'opinion publique.
- Elles veillent à l'intérêt général et protègent l'espace publique.

Les gouvernements collaborent avec la société civile et les associations nationales de diverses manières. Il se peut que les gouvernements leur demandent leurs avis sur des sujets de politique publique pertinents, ou qu'ils sollicitent des contributions et des conseils pour l'élaboration de politiques, de régulations ou de lois. Il est possible aussi que les gouvernements les invitent à participer à des tribunes consacrées à la gestion de la responsabilité, telles que des comités ou des forums parlementaires, ou qu'ils requièrent leur participation dans des études ou dans des réunions internationales. Parfois, les gouvernements leur demanderont de codiriger un programme. De même, il est possible que, s'il sont invités, les ministres du gouvernement ou de l'opposition souhaitent participer à des forums ou à des événements organisés par les OSC.

De plus, les gouvernements et les organisations de la société civile jouent un rôle important dans l'encouragement d'un environnement propice pour l'existence d'une société civile dynamique. Cette reconnaissance est souvent accompagnée de l'obligation des OSC de s'immatriculer et d'adhérer aux réglementations. Cela permet au gouvernement de maintenir un certain contrôle sur le secteur.

À mesure qu'un gouvernement augmente sa reconnaissance envers la société civile, celle-ci collaborera plus facilement dans les processus de consultation politique. De façon similaire les représentants du gouvernement seront plus enclins à collaborer avec les organisation de la société civile dans l'offre de services, dans le développement de politiques ainsi que dans la coopération et la collaboration pour avancer dans des objectifs nationaux.

CASE STUDY:

Les relations avec le gouvernement du Mexique

L'association nationale du Mexique, le CEMEFI, fut créée dans le but de défendre les droits de la société civile et de changer la perception qu'avait le gouvernement du secteur à but non lucratif et ses relations avec celui-ci. Le fait que certains membres du conseil du CEMEFI aient des contacts avec plusieurs représentants du gouvernement fut utile pour la création de bonnes relation avec le gouvernement. Le CEMEFI continue à accorder la priorité à la construction de relations personnelles, à la coopération et au dialogue. Au fil des années les niveaux de confiance fluctuèrent et les relations furent parfois tendues.

Il fallut dix ans au CEMEFI pour qu'aboutissent ses revendications concernant la Loi sur la promotion des activités des OSC. Le CEMEFI a réussit à sécuriser des exemptions fiscales pour les organisations travaillant pour les droits de l'Homme, à défendre activement un meilleur cadre fiscal et à assurer des élections libres de corruption. Le CEMEFI entretient des relations efficaces avec la plupart des ministères qui s'occupent de la société civile, y compris des relations durables avec des leaders qui ont antérieurement travaillé dans la société civile.

Les associations nationales collaborent avec le gouvernement pour de multiples raisons. Au minimum elles cherchent à construire des relations dans le but d'échanger des idées et de promouvoir un climat d'ouverture sur les questions politiques. Tenir informés les fonctionnaires sur les évolutions de la société civile est un moyen de les aider à effectuer leur travail au sein du gouvernement de manière plus efficace. À travers le maintien du contact avec des élus et de futurs législateurs, et à travers la communication avec le personnel des comités du gouvernement, les associations nationales sont capables d'offrir des réflexions, des matériaux et des outils qui peuvent être utiles dans les délibérations et les influencer.

Grâce à l'ouverture des espaces de communication, les associations nationales peuvent étendre leur influence sur le style de gouvernance, et être capables de responsabiliser le gouvernement. Il se peut qu'elles fassent campagne pour l'attribution des ressources nécessaires ou pour la création de politiques de développement. Collectivement, ces stratégies contribuent à protéger et peut-être à étendre le rôle de la société civile et sa liberté de fonctionnement. Les rôles que jouent les associations nationales dans les revendications sont de grande importance dans la sécurisation et dans la préservation de cet espace pour la société civile. Les associations nationales sont aussi susceptibles de jouer un rôle clé pour exiger une responsabilité accrue de la part du gouvernement ; cela comprend l'adaptation des politiques et des programmes en fonction des besoins publics et des priorités.

CAS D'ÉTUDE :

Les défis posés par le maintien de la légitimité

CODE-NGO aux Philippines établit initialement une relation de collaboration fructueuse avec le gouvernement en sa qualité d'instigateur de changements et de partenaire dans des projets et des programmes pour le développement. De nombreuses ONG furent actives et s'ouvrirent à la collaboration avec le gouvernement. Cela fut possible grâce à la création de plusieurs espaces pour la participation tant à niveaux national que à niveaux local. Cette situation changea sous le gouvernement de l'ancien président Estrada : de nombreuses ONG firent campagne pour sa destitution en 2001. Après un changement de pouvoir les relations entre le gouvernement et les ONG s'améliorèrent à nouveau mais pas pour longtemps. Suite aux scandales de fraude électorale les relation redevinrent tendues.

CASE STUDY continued:

À cause de ses événement la société civile se trouva divisée concernant les relations avec le gouvernement. Quelques ONG demandèrent des changements et l'élection d'un nouveau président, d'autres ne collaborèrent pas avec le gouvernement et d'autres encore devinrent partisanes d'un parti politique. Il y avait aussi un sentiment de fatigue parmi l'électorat. Dans ce contexte, la position de CODE-NGO consista à faire campagne pour la démission du président et à s'opposer aux abus commis par le gouvernement. Plusieurs membres ne se sentirent pas à l'aise avec cette position mais la plupart y adhéra. Plus tard, CODE-NGO se concentra sur le contrôle électoral afin de s'assurer qu'il n'y avait pas de fraude. Les relations avec le gouvernement national restent de ce fait précaires.

Les réponses fournies par les membres lors de l'enquête de l'AGNA de 2006 montrèrent que presque la moitié des rôles clés identifiés par les associations nationales étaient liés au développement des relations avec le gouvernement et à l'exercice de l'influence sur les réflexions et sur les pratiques du gouvernement. Par exemple, ces quatre fonctions clé furent souvent citées :

- la conduite de revendications efficaces, la participation et la tenue de campagnes visant à influencer la politique gouvernementale ;
- l'amélioration de la législation pour le secteur à but non-lucratif ;
- la création de liens entre les agences nationales et internationales, les gouvernements, les associations et les institutions ;
- l'augmentation des financement du gouvernement.

CAISSE À OUTILS :

Conseils pour améliorer votre travail avec le gouvernement

- Ayez une bonne connaissance des personnes et identifiez avec qui vous pouvez travailler et avec qui vous ne pouvez pas le faire.
- Apprenez le langage du gouvernement et utilisez-le dans vos communications.
- Liez vos propositions à des politiques publiques spécifiques, en particulier quand celles-ci doivent être révisées.
- Montrez de l'empathie face au conditions bureaucratiques, autocratiques, centralisées et de contrôle auxquelles les représentants du gouvernement doivent faire face.
- Préférez les discussions aux accusations.
- Reconnaissez publiquement les progrès faits par le gouvernement et les défis auxquels il a dû faire face.
- Restez indépendant.
- Faites vos devoirs.
- Préparez vos arguments. Ne fournissez pas des informations sauf si vous êtes certain qu'elles sont vraies.
- Informez le gouvernement des groupes qui soutiennent vos propositions.
- Impliquez les représentants gouvernementaux dans le travail accompli par le secteur à but non-lucratif et poussez-les à s'informer sur le travail de la société civile.

CASE STUDY:

JACO

En 1896, au Japon, fut introduite dans le Code Civil la Loi pour les entreprises d'intérêt public (PIC, par ses sigles en anglais). Les autorités de contrôle s'occupaient de réguler les organisations de la société civile, d'autoriser leur implantation et de surveiller leur gouvernance. En 1972 fut créée la JACO (l'Association japonaise d'organisations de charité) dans le but de soutenir les organisations de charité et de les aider à résoudre plusieurs problèmes liés aux formes de régulation en place. Cette association effectua un travail de recherche et mena ses revendications en fonction des résultats obtenus. Ainsi, en 1998 fut approuvée une nouvelle loi plus favorable pour les citoyens, la Loi spécifique pour les entreprises à but non-lucratif. Cette événement donna de l'élan à la reforme de la loi PIC. La JACO défendit la création d'un organisme régulateur indépendant formé par des professeurs d'universités et par des experts non-gouvernementaux. Ainsi 90% des propositions faites par la JACO furent incorporées dans une nouvelle loi PIC et la nouvelle commission fut créée en 2008.

Cependant, certains problèmes concernant les immatriculation et la fiscalité persistent. La JACO continue à réaliser son travail avec un succès constant dans la résolution de ces problèmes grâce à une collaboration directe avec le gouvernement.

Cette exemple démontre que même si une association nationale peut avoir des effets positifs importants pour ses membres, il faut être patient avant de voir s'opérer les changements nécessaires.

CAS D'ÉTUDE :

La protection de l'espace de la société civile : la campagne contre la Loi sur le lobbying au Royaume-Uni

En 2013, le gouvernement du Royaume-Uni lança une proposition visant à limiter les frais de campagnes pendant les périodes d'élections générales. Originalement prévue pour réduire le risque de financement des partis politiques par des tiers parties, cette législation fut conçue d'une telle manière qu'elle aurait limité sérieusement les droits de la plupart des organisations de charité à mener des campagnes pendant une année pré-électorale. Le NCVO ainsi que ses conseils jumeaux de l'Écosse, du Pays de Galles, de l'Irlande du Nord, et un large éventail d'organisations de charité et d'ONG, lancèrent une campagne coordonnée pour souligner le risque de compression du message démocratique de la société civile.

Des réunions clé furent organisées avec la participation de nombreux parlementaires, y compris le président de la Chambre de communes et les coordinateurs des principaux partis politiques. L'approbation de cette nouvelle loi fut reportée et des amendements finaux furent introduits afin de définir plus clairement ce qui constitue « campagne politique », dans le but que les activités non partisanes puissent être exemptées des nouveaux contrôles. La Commission électorale doit apporter en 2014 plus de précision.

Afin de gagner le respect des gouvernements, les associations nationales reconnaissent l'importance de rester non partisanes, objectives et professionnelles. Le maintien de la crédibilité face au gouvernement, aux OSC et au public est important pour maintenir la légitimité. Les associations nationales doivent être prudentes si elles veulent être considérées comme non partisanes. Dans certains cas, les revendications des associations nationales s'alignent avec celles faites par les partis de l'opposition. L'investissement en temps et en argent pour aider à faire élire des personnes sensibles aux valeurs et aux objectifs du secteur s'est révélé plus avantageux pour certains OSC que d'essayer de changer l'opinion des représentants déjà élus. Toutefois, les associations nationales doivent rester vigilantes et protéger leur objectivité et de leur crédibilité. Une alternative plus pertinente peut être de se concentrer dans la promotion d'élections libres et justes, comme l'a démontré le travail fait par le CEMEFI et le CODE-NGO.

Martin Sime, du SCVO, l'explique de la manière suivante : « Nous avons besoin de maintenir nos distances, de laisser de l'espace entre nous et le gouvernement. Il se peut que les membres soient particulièrement inquiets si nous rendons leurs positions plus vulnérables. Parfois on nous reproche de ne pas être suffisamment proches du gouvernement. "C'est une question de relations." Les représentants politiques changent et les ressources aussi. Vous devez vous y adapter. Donc, pendant les époques difficiles vous pouvez vous consoler en vous disant que bientôt il y aura un nouveau gouvernement. »

À mesure que les relations avec le gouvernement deviennent plus solides il faudra négocier des conditions de collaboration plus formelles. Des accords-cadres, connus sous le nom de « conventions » ou simplement « accords », conclus entre le gouvernement et le secteur bénévole en Angleterre, en Écosse, au Pays de Galles, en Irlande du Nord, en France, en Suède, en Estonie, en Slovénie et au Canada stipulent ce type de conditions formelles. « Sous les auspices de cet accord des codes de bonnes pratiques très spécifiques se sont développés. Si ces codes sont mis en œuvre intégralement, ils permettent de promouvoir de meilleures relations de travail dans ces domaines.» Ces conventions ou accords reconnaissent l'indépendance des organisations bénévoles et leur droit à lancer des défis au gouvernement et à demander des politiques de soutien. Dans tous les cas, la société civile ne devrait pas être victime d'hostilité ou de coupes de budget comme conséquence de ses activités revendicatives.

CAS D'ÉTUDE :

La convention écossaise

Le SCVO à forgé une relation très efficace avec le gouvernement écossais. La convention établie entre le gouvernement et le secteur bénévole décrit les droits et les obligations de chaque partie. Il établit clairement que le secteur bénévole doit être consulté et qu'il a le droit à la critique. Grâce à cette convention, le SCVO s'est impliqué dans la rédaction de déclarations politiques et a collaboré dans l'élaboration de textes législatifs. Le SCVO et le gouvernement ont abordé de manière conjointe plusieurs sujets non litigieux sur lesquels ils étaient tous deux impliqués. Dans le cadre de cet accord les ONG conduisent des échanges de personnel avec le gouvernement qui aide chaque partie à mieux comprendre et mieux apprécier les défis et les pressions auxquelles est confrontée l'autre partie. Dans le cas écossais, une telle collaboration fut possible (sur des sujets de grande envergure) mais il se peut qu'il soit difficile de reproduire l'expérience dans d'autres parties du monde.

Cette manière de travailler est efficace à condition que les buts et les méthodes proposées par l'association nationale soient en accord avec les plans du gouvernement et que celui-ci souhaite accepter la société civile en tant que partenaire. Cependant, si les buts ou les méthodes s'opposent aux intérêts des partis au pouvoir, le discrédit ou même la répression de l'association nationale devient possible au sein des États non démocratiques ou dysfonctionnels.

6.1.2 Les relations avec l'État dans un contexte hostile

La confrontation avec des gouvernements hostile constitue une expérience mitigée pour les associations nationales. Parfois, les menaces de répression de la part du gouvernement fournissent l'élan nécessaire à une association nationale pour agir à travers le soutien et la solidarité de ses membres. Le Forum pakistanais des ONG démontre bien cet aspect des choses : « Pendant les années 90 les ONG se sont unies contre le gouvernement, cela fut un grand moment pour l'unité des ONG. Elles ont toutes convergé dans une seule plate-forme et le gouvernement s'est aperçu que les ONG étaient des partenaires importants dans le développement. » 5 Dans d'autres occasions, le travail dans un contexte répressif peut être difficile et dangereux.

Contourner une législation répressive et un contexte contraignant exige de l'innovation et de l'ingéniosité. Face à l'oppression, faire preuve de détermination, de ténacité et d'un design intelligent est un comportement courageux et puissant. 6 La création d'une association nationale ne remplace pas d'autres importantes méthodes d'action politique. Cependant, l'union à travers une association nationale est en-soi un signal fort avec des implications politiques. Cela montre l'existence d'un effort coordonné et représente une force collective. Le simple fait de créer une association nationale et d'exercer ses droits sont deux actions très puissantes.

Après sa constitution, une association nationale dispose de nombreuses options pour s'engager. Elle peut s'opposer au gouvernement à travers ses actions. Pour le faire elle dispose de différentes stratégies. Cette manière d'agir requiert des membres audacieux et prêts à prendre des risques.

CAISE À OUTILS :

Stratégies pour s'opposer au gouvernement

- La tenue d'actions directes comme une marche.
- La création d'alliances avec d'autres acteurs nationaux.
- L'utilisation de médias indépendants pour rendre visibles les enjeux et pour faire pression sur les décideurs politiques.
- L'utilisation de réseaux internationaux pour exercer une pression sur votre gouvernement.
- L'utilisation des lois et des tribunaux pour forcer des décisions.
- Le renforcement de vos arguments : rassemblez les documents nécessaires pour vos cas, des statistiques et des renseignements qualitatifs.

Cette approche comporte des risques. Des membres peuvent être arrêtés, harcelés ou inclus dans une liste noire. Il se peut aussi que le gouvernement refuse de travailler avec l'association nationale.

CAISSE À OUTILS :

Moyens de contrôle utilisés par les gouvernements

- Implication de la police ou de l'armée pour empêcher l'association nationale de tenir ses actions planifiés.
- Prohibition ou restriction d'une association ou de ses campagnes.
- Introduction de lois restrictives.
- Harcèlement de membres ou du personnel.
- Campagne médiatiques pour discréditer ou ébranler l'association.
- Détention des leaders.
- Blocage des donations.

Dans les cas NANGO et de CODE-NGO, quelques membres s'éloignèrent de l'association nationale quand celle-ci prit de positions contraires au gouvernement. Compte tenu des risques liés au travail dans un contexte hostile, certaines associations nationales s'abstinrent de se confronter au gouvernement et concentrèrent leurs énergies dans le travail à l'intérieur du système. Cela implique la construction constante des relations à travers une compréhension accrue, et le partage d'informations afin d'augmenter la confiance mutuelle sur des sujets non polémiques sur lesquels existe un accord de principe entre le gouvernement et la société civile. Par exemple, NANGO se trouva dans la délicate situation de devoir gérer plusieurs rôles dans sa collaboration avec le gouvernement. D'un côté il collaborait de manière active avec le gouvernement du Zimbabwe sur les questions concernant le développement et, de l'autre côté, il affrontait le gouvernement à cause du manque d'avancées suffisantes dans le processus de démocratisation. Afin de rassurer le gouvernement et d'obtenir son accord, il peut être judicieux qu'une association signale qu'elle n'est pas intéressée par l'obtention de reconnaissance pour le développement de politiques ou de programmes de changement, mais qu'elle serait prête à soutenir le gouvernement dans la promotion des politiques et programmes nécessaires.

CAS D'ÉTUDE :

L'ouverture des élections aux Philippines

CODE-NGO, de même que d'autres associations nationales, est confrontée au défi constant d'ajustement à des transitions politiques spectaculaires. À certains moments le secteur était perçu comme un partenaire par le gouvernement et à d'autres moments comme un adversaire. La société civile était, elle aussi, divisée sur la manière de gérer ses relations avec le gouvernement. Les relations avec le gouvernement demeurèrent tendues à cause des exécutions extrajudiciaires, de la législation restrictive, de l'étouffement de l'opposition et des dissolutions violentes des manifestations politiques. Malgré cela une certaine collaboration persistait au niveau local. L'association nationale, CODE-NGO, avait choisi d'exiger la démission du président et de s'opposer aux abus commis par le gouvernement. Quelques membres ne se sentirent pas à l'aise avec cette position mais la plupart y adhérèrent. CODE-NGO concentre une grande partie de son attention dans le suivi et la revendication d'élections libres et justes.

CASE STUDY:

Le contexte contraignant du Zimbabwe

Les relations dynamiques avec le gouvernement du Zimbabwe fournissent un bon exemple du besoin des associations nationales d'être capables de travailler dans de divers climats politiques. Après l'indépendance du Zimbabwe les relation entre la société civile et le gouvernement étaient plutôt positives et basées sur la collaboration. Ces relations se détériorèrent quand NANGO et le secteur firent face à l'hostilité du gouvernement. L'espace dédié à la société civile fut réduit sous le régime de ce gouvernement. Cependant, même dans ce contexte répressif, la société civile réussit à bloquer la loi restrictive contre les ONG de 2004. NANGO continua à maintenir des relations non partisanes et neutres. Dans la mesure où NANGO est intéressé dans l'obtention de meilleurs résultats de la part des législateurs, elle fournit aux parlementaires des informations pertinentes : l'association s'est aperçu que se sont les informations de mauvaise qualité, et non pas d'autres raisons morbides, qui conduisent les parlementaires à prendre de mauvaises décisions.

« Les ONG se doivent de naviguer avec précaution dans ces eaux afin de rester efficaces et de continuer à avancer dans leurs programmes, tout en évitant d'être exclues ou d'être considérées comme non pertinentes. »

Même si les voix de la société civile sont étouffées ou réduites au silence dans certaines régions, elle ne peuvent pas être considérées comme non pertinente ou ignorées pendant longtemps. La société civile ne cesse pas de gagner en influence.

6.2 Le travail avec les donateurs

Avoir de bonnes relations avec les donateurs est essentiel pour les associations nationales. Cette relation est souvent considérée comme la plus importante du point de vu des membres parce qu'il est fréquent que la plupart des membres éprouvent des difficultés pour se financer. Ainsi, toute aide de l'association nationale pouvant les aider à améliorer leurs relations avec les donateurs sera très appréciée. Pour leur part, les donateurs sont souvent sous pression pour maintenir leurs coûts administratifs sous contrôle. De ce fait, les donateurs apprécieront le fait de pouvoir tenir informé tout le secteur à travers un seul canal (l'association nationale).

La construction de relations de travail efficaces avec les donateurs, tout en leur soulignant votre rôle clé dans la transmission d'information entre ces derniers et les membres de l'association nationale, contribuera à la crédibilité de l'association et générera de la valeur ajoutée pour de nombreux acteurs clé. La distribution rapide et opportune de l'information concernant les appel d'offres émis par les donateurs, les changement de priorités, l'application ou la communication d'exigences, peut devenir l'un des rôles clé du secrétariat.

Certaines associations vont encore plus loin et rassemblent le personnel des membres spécialisé dans la préparation de demandes de financements et dans la communication avec les donateurs. Cette manière de travailler leur permet de créer un espace où les membres peuvent partager leurs expériences, leurs connaissances et leur intelligence. Ainsi, ils peuvent savoir si une communication de la part d'un donateur marque un changement dans sa manière de travailler avec un seul récepteur de fonds ; ou si son comportement s'applique à tout le secteur. Le partage d'expériences liées aux obligations de communication, aux dépôts de candidatures ou aux changement de priorités

des donateurs peut être traduit dans des revendications appréciables du secteur envers les donateurs. Cela peut leur montrer comment rendre leurs processus plus simples, plus rentables ou mieux adaptés aux membres. De cette façon il serait possible de créer un dialogue plus efficace entre le secteur et les principaux donateurs. Cela amènerait des moyens plus efficaces pour financer le secteur.

L'un des problèmes les plus significatifs auquel une association nationale doit faire face est celui de la compétition pour les ressources : du fait de son propre besoin de financements, l'association nationale risque de faire de la concurrence à ses membres. Cela peut être nuisible pour la dynamique interne de l'association nationale. Il est important d'avoir une discussion réaliste avec les membres sur les limites de collecte de fonds de l'association et d'établir des règles de base afin de s'assurer que les conflits potentiels et le mécontentement seront abordés en amont.

Des donateurs se rapprochent de certaines associations nationales dans le but que celles-ci canalisent leurs donations, spécialement quand leur montant est modeste. Par exemple, il se peut qu'un donateur veuille utiliser ses ressources pour soutenir une grande quantité de petites organisations à travers de petites dotations ; or, dans ce cas, les coûts administratifs deviendraient prohibitifs. Dans ces circonstances, ce donateur pourrait demander à l'association nationale d'accepter une seule grande dotation et de la gérer par la suite en attribuant des petites sommes à ses membres. Cette stratégie devient très intéressante comme moyen d'augmenter les ressources de l'association nationale puisqu'il est possible d'appliquer des frais administratifs à ces services.

Toutefois, canaliser ces ressources signifie faire le choix parmi les membres qui recevront des dotations et ceux qui n'en recevront pas. Cela peut être nocif pour la dynamique de la relation entre le secrétariat et les membres. Par conséquent, une association nationale devra faire un choix difficile entre le maintien de la « pureté » de ses fonctions principales en tant qu'association, les avantages de l'encaissement des frais administratifs et l'accès à des fonds pour ses membres qui ne seraient pas disponibles autrement.

CAISSE À OUTILS :

Conseils pour le travail avec les donateurs

- Construisez des relations.
- Partagez des informations, racontez votre parcours. Montrez les répercussions de vos actions.
- Définissez le travail de vos membres ainsi que celui de l'association.
- Ne cachez pas les mauvais comportements ; à la place, travaillez avec les donateurs pour enquêter sur les problèmes.
- Soyez toujours sincère.
- Soyez reconnaissant envers les donateur pour leurs contributions.
- Ne montez pas les donateurs les uns contre les autres.

6.3 La collaboration avec le secteur privé

Très peu d'associations travaillent de manière active avec le secteur privé. D'ailleurs le secteur bénévole lui est souvent hostile. En général les associations nationales ne se sont pas suffisamment concentrées sur la construction de relations avec le secteur privé ou sur l'obtention de fonds de sa part. Pourtant il existe des opportunités de créer des relations avec le secteur privé, du fait qu'il s'engage de plus en plus vers des formes de responsabilité sociale, et que son influence est de plus en plus reconnue. Ces relations peuvent être axées sur la collaboration autour d'un objectif commun ou sur la collecte de fonds pour l'association nationale et ses membres.

Le Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement propose au secteur privé de développer des mécanismes financiers novateurs capables de mobiliser des ressources privées afin de soutenir les objectifs de développement.

La collaboration entre les associations nationales et le secteur privée se traduit, par exemple, par l'assistance pour la création de fondations. Les associations nationales connaissent la régulation qui régit les ONG et il n'est pas rare que des entreprises souhaitant améliorer leur travail sur leur responsabilité sociale se rapprochent d'elles comme une étape préalable à la constitution d'une fondation.

Le secteur privé peut aussi intégrer une association nationale en tant que collaborateur associé, participant ou donateur comme le démontre le cas de l'ONG Alianza, ci-dessous.

CAS D'ÉTUDE :

L'ONG Alianza et ses partenaires privés

Plusieurs membres de l'ONG Alianza sont des fondations. Ce type de relation facilite la création de canaux de communication avec le secteur privé. De plus, certains représentants du secteur privé sont aussi membres du conseil de directeurs de certains membres associés. Cela permet d'accroître leur engagement dans les activités des organisations.

Toutefois, il faut reconnaître que les relations entre le secteur privé et le secteur à but non-lucratif (au-delà des associations nationales) doivent être renforcées. Nous trouvons un bon indicateur de cet état de fait en République Dominicaine, où il est estimé que moins de 3% des revenus du secteur à but non-lucratif proviennent du secteur privé.

CAISSE À OUTIL :

Motifs incitant les entreprises à la responsabilité sociale

- L'obtention de résultats économiques, sociaux et environnementaux.
- L'existence d'une pression sociale.
- L'amélioration de la réputation.
- La mise en œuvre d'un exercice de création d'image de marque.
- L'amélioration des relations avec la communauté, et de l'image publique de l'entreprise.
- La création de nouveaux niveaux de responsabilités et de compétences de leadership pour les salariés.
- L'amélioration de la satisfaction, de la morale et de la loyauté des employés.

CAS D'ÉTUDE :

Le PNF

Au Pakistan, même si l'on peut avoir l'impression que la plupart des financements proviennent de l'étranger, la philanthropie est très développée au niveau national. Pour cette raison, le PNF a établi vers la fin des années 90 une ONG, la PCP, destinée à créer des relations avec le secteur privé et de collecter des fonds pour le secteur des OBNL. Le PCP voulut créer un système pour certifier les ONG et pour accroître leur légitimité face aux donateurs. Au début, il y eut une grande opposition et beaucoup de méfiance de la part des ONG mais, finalement, elles reconnurent les bénéfices de la démarche, et le PNF encouragea tous ses membres à passer le processus de certification.

CAS D'ÉTUDE :

NANGO

Pour NANGO (Zimbabwe) le secteur privé joue un rôle, qui reste limité cependant. L'association sait que les membres du secteur privé fournissent des apports à la société civile par leur argent et leur travail. Certaines banques proposent des microcrédits, et un supermarché travaille avec certains des membres de NANGO dans des projets communs. Tous ces projets entre NANGO et le secteur privé sont axés sur le développement ou sur la charité. NANGO affirme que les entreprises ne s'engageraient jamais dans les revendications pour les droits de l'Homme ou pour la bonne gouvernance, parce qu'elles craignent de perdre leurs privilèges et de s'opposer au parti au pouvoir. NANGO recommande d'être sélectif et pragmatique à propos de ce que l'on peut attendre du secteur privé.