

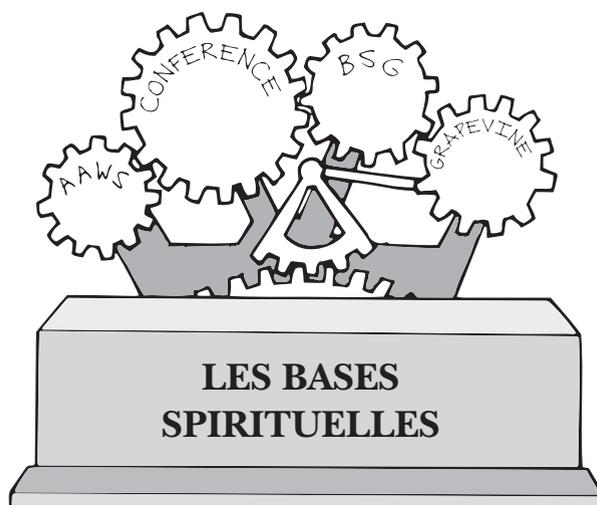
Les Douze Concepts des Services mondiaux

Les explications de Bill W. des principes spirituels sur lesquels reposent
la structure des AA et leurs interrelations

Bien que cette brochure traite des Concepts des Services mondiaux, elle n'en constitue en aucune façon le texte intégral, lequel se retrouve dans le livre intitulé *Le Manuel du Service chez les AA/Les Douze Concepts des Services mondiaux*, ouvrage que devraient lire tous les « serviteurs de confiance ».

Au fil des ans, les AA ont grandi et les quelques groupes du début sont devenus des centaines, puis des milliers. Très tôt, on a mis sur pied la Fondation alcoolique — rebaptisée plus tard le Conseil des Services généraux — pour voir à nos affaires. Puis le Dr Bob étant décédé et Bill devant lui-même faire face à sa fin prochaine, c'est une Conférence des Services généraux qui a pris la relève de l'autorité jusque-là assumée par les cofondateurs. Entre-temps, les modestes activités de publication et de service ont pris de l'ampleur et avaient pris de l'importance pour le Mouvement et l'on publiait mensuellement une revue appelée *AA Grapevine*.

Il ne faut pas s'étonner, dans ces conditions, qu'il y ait eu de la confusion quant au rôle que devait jouer chacune de ces entités, aux liens qui les unissaient au leadership, et aux droits et devoirs de chacune. Bill lui-même a parfois pris part à ces tiraillements, ce qui l'a amené à consi-



dérer la nécessité de « mettre par écrit » ses propres concepts concernant le « pourquoi » de la structure tout entière, les leçons à tirer de l'expérience, les relations entre les éléments de la structure et, par-dessus tout, les principes spirituels.

Tels qu'ils ont été rédigés par Bill, les Douze Concepts forment un mélange. Ainsi, les Concepts Trois à Cinq et Neuf et Douze traitent de principes spirituels, alors que les autres, bien qu'ils soient empreints de spiritualité, sont consacrés à la description des liens entre les différents éléments de la structure de service et de leur fonctionnement les uns par rapport aux autres.

Cette brochure présente brièvement et à l'aide d'illustrations les principes des services mondiaux que sont les Douze Concepts. Si ce sont des réponses ou des conseils que vous cherchez, consultez le texte intégral des Douze Concepts des Services mondiaux.

Tout au long de cette brochure, certains passages du texte intégral des Douze Concepts (à peine modifiés pour s'adapter au texte courant) sont cités entre guillemets. Le reste du texte relève soit de la description, soit de l'explication.

Premier Concept

La responsabilité finale et l'autorité suprême des services mondiaux des Alcooliques anonymes devraient toujours relever de la conscience collective de notre association tout entière.

Le Mouvement des Alcooliques anonymes a été qualifiée d'organisation à l'envers, à cause de ce principe qui veut que la « responsabilité finale et l'autorité suprême de nos services mondiaux » appartiennent aux groupes qui la composent plutôt qu'aux administrateurs du Conseil des Services généraux ou du Bureau des Services généraux à New York.

Dans le Premier Concept, Bill retrace les origines de ce principe. On a commencé par créer, en 1938, « un conseil d'administration » qu'on a d'abord appelé la Fondation alcoolique, mais qui a été rebaptisée Conseil des Services généraux en 1954. Pourquoi? Pour offrir les services dont les groupes ne pouvaient pas s'occuper eux-mêmes. Par exemple, uniformiser les publications, uniformiser l'information publique concernant les Alcooliques anonymes, aider de nouveaux groupes à se lancer, partager avec eux l'expérience de groupes déjà bien établis, répondre aux demandes d'aide, porter le message dans d'autres pays et en d'autres langues. On a mis sur pied un bureau de service pour mener à bien ces tâches, sous l'autorité du Conseil, et tous les deux, le bureau et le Conseil, se tournaient vers Bill et le Dr Bob pour savoir quelles lignes de conduite adopter.

Au beau milieu du « succès exubérant » des débuts des AA, le Dr Bob a été atteint d'une maladie mortelle, ce qui a amené Bill à demander : « Quand le Dr Bob et moi ne serons plus là, qui conseillera alors le Conseil et le Bureau? » La réponse, selon Bill, devait se trouver dans la conscience collective des groupes des AA. Mais, alors, comment ces groupes autonomes et dispersés sur un vaste territoire pourraient-ils assumer une telle responsabilité?



Malgré beaucoup de résistance de la part des administrateurs et des membres voués au statu quo, Bill est parvenu à les convaincre qu'il fallait convoquer une Conférence des Services généraux des Alcooliques anonymes (voir le Deuxième Concept). Onze ans plus tard, il était en mesure d'affirmer : « Les résultats de la Conférence ont dépassé nos plus grandes espérances. » Le Premier Concept est ancré dans la Deuxième Tradition, qui dit :

« Dans la poursuite de notre objectif commun, il n'existe qu'une seule autorité ultime : un Dieu d'amour tel qu'Il peut se manifester dans notre conscience de groupe. Nos chefs ne sont que des serviteurs de confiance; ils ne gouvernent pas. »

Bill affirme que les principes de la Deuxième Tradition sont clairs comme de l'eau de roche et que ce sont « les groupes des AA qui doivent détenir l'autorité finale, leurs chefs étant investis de responsabilités qui ne leur sont que déléguées ». Le monde extérieur ne s' imagine pas qu'une organisation puisse être dirigée de cette manière. Pour Bill, il s'agit « d'une société spirituelle caractérisée par suffisamment de lumière, de responsabilité et d'amour envers les hommes et envers Dieu pour assurer que notre démocratie de service mondial fonctionne... »

LES
GROUPES

Districts

Assemblées régionales

Conférence des Services généraux

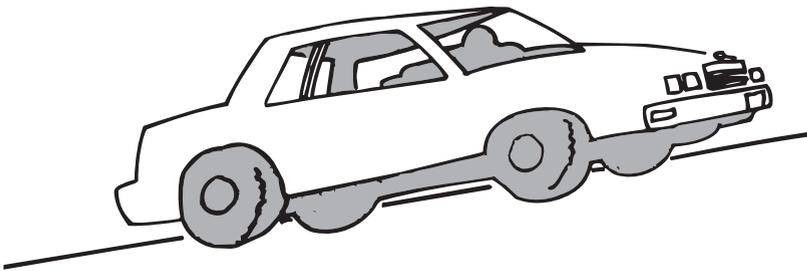
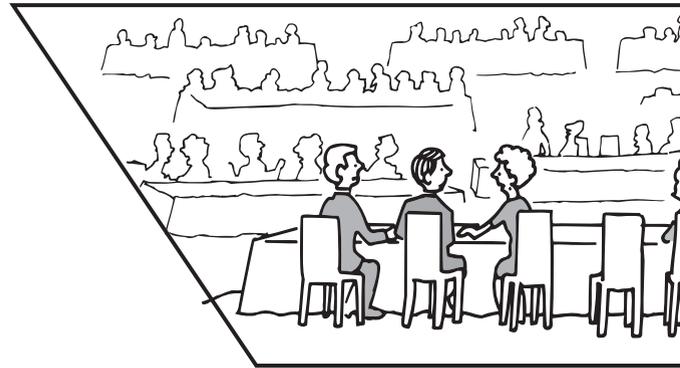
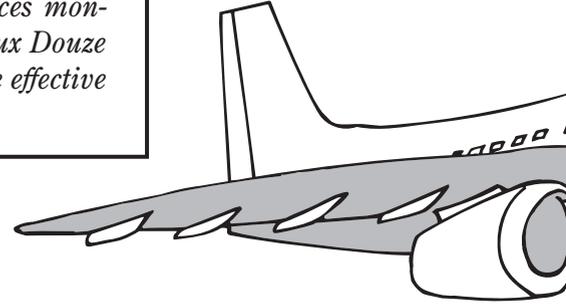
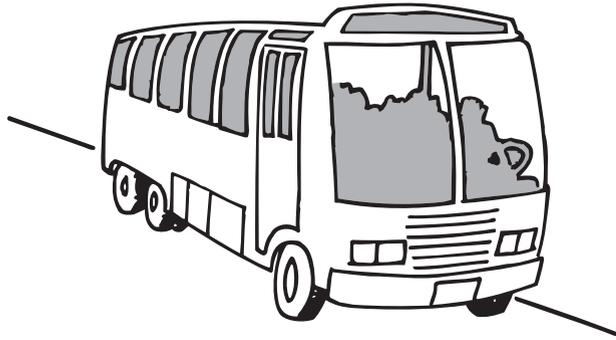
AAWS



AA

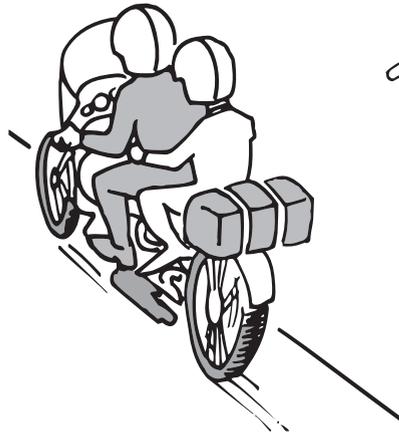
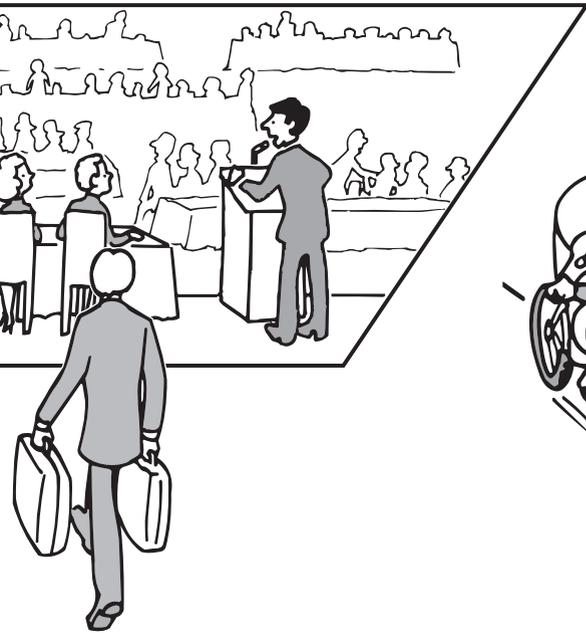
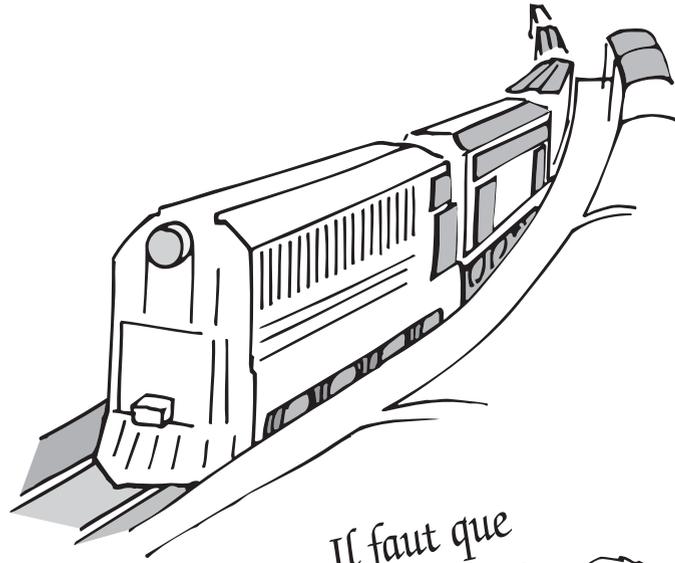
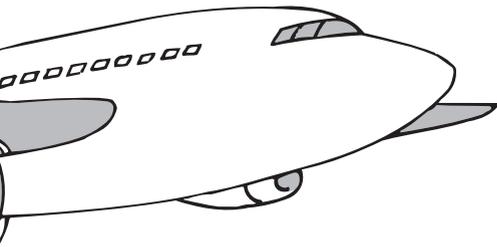
Deuxième Concept

Les groupes des AA confirmèrent, en 1955, les Statuts permanents de leur Conférence des Services généraux; ils délèguèrent à cette dernière, par le fait même, l'autorité pleine et entière sur le maintien actif de nos services mondiaux, faisant ainsi de la Conférence — sauf pour tout changement aux Douze Traditions ou à l'article 12 des Statuts — la voix réelle et la conscience effective de notre société tout entière.



Le Premier Concept établit le principe de la « responsabilité finale et de l'autorité suprême » des groupes des AA. Mais comment ces derniers doivent-ils, dans les faits, gérer les services des AA? En déléguant, nous dit le Deuxième Concept.

Bill et le Dr Bob, chargés par les premiers groupes de mettre le programme en marche et de répandre le message, ont trouvé de l'aide auprès d'amis non alcooliques. Ils ont formé un groupe d'administrateurs auquel ils ont délégué la responsabilité des finances, du Gros Livre et des publications en général, de l'information publique, du bureau de service et de la revue *AA Grapevine*. Toutefois, comme ces administrateurs se tournaient constamment vers les deux fondateurs pour leur demander conseils et orientations, et que même les groupes continuaient de considérer ces derniers comme responsables, il est devenu évident que l'autorité devait être remise à l'ensemble des groupes des AA. Cependant, si les groupes doivent mener à bien leur objectif premier,



Il faut que
les groupes
délèguent.

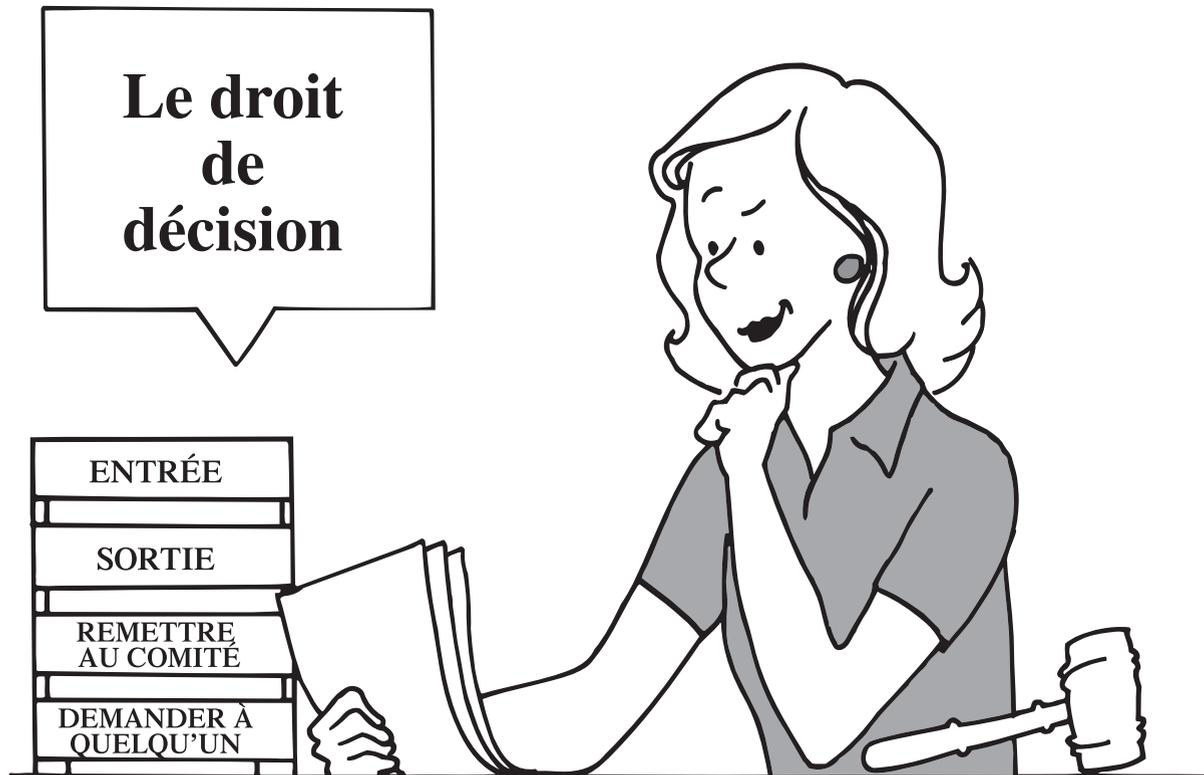
Sans quoi,
rien ne
se ferait!



ils vont devoir déléguer leur autorité à la Conférence des Services généraux. Pour cela, il faut élire dans chaque groupe un représentant aux Services généraux (RSG). Ces représentants se réunissent régulièrement en assemblées régionales et tous les deux ans, élisent parmi eux un délégué. Chaque année, en avril, les délégués des 93 Régions du Canada et des États-Unis se réunissent pendant six jours avec les administrateurs du Conseil des Services généraux, les membres du personnel du Bureau des Services généraux et de Grapevine, de même que certains autres employés de service. Voilà comment la Conférence des Services généraux des Alcooliques anonymes est devenue « la voix réelle et la conscience effective de notre société tout entière, dans son œuvre mondiale ».

Troisième Concept

Afin de créer et de maintenir par la tradition des rapports clairement définis entre les groupes, la Conférence, le Conseil des Services généraux et ses différentes sociétés de service, leur personnel, les comités et les directeurs, et ainsi assurer l'efficacité de leur leadership, il est suggéré de doter chacun de ces éléments de service mondial d'un « droit de décision » traditionnel.



À TOUS LES NIVEAUX DE SERVICE

Pour bien comprendre ce Concept, il est bon de connaître les Statuts de la Conférence et les Règlements du Conseil des Services généraux, que l'on retrouve dans *Le Manuel du Service chez les AA*. Car, mises à part les directives précises contenues dans ces documents, tous les serviteurs de confiance, toutes les entités des AA — à tous les niveaux de service — ont le droit de décider de « quelle manière ils interpréteront et appliqueront leur autorité et leur responsabilité propres, dans le cas de chaque problème ou situation qui surgira. » Cela signifie qu'ils décident « de quels problèmes ils disposeront eux-mêmes et de ceux pour lesquels ils feront rapport, consulteront ou demanderont des directives précises. » C'est là « l'essence du "droit de décision" ».

Mais ce droit signifie aussi que le Mouvement doit faire confiance à ses « serviteurs de confiance ». Si les groupes donnent des instructions à leurs RSG, plutôt que de leur accorder le « droit de décision », les assemblées régionales se trouvent paralysées. De même, si les RSG donnent des instructions aux délégués régionaux, plutôt que de leur accorder le « droit de décision », la Conférence des Services généraux, à son tour, se retrouve les mains liées. Comme Bill le fait remarquer, « nos délégués à la Conférence sont d'abord les serviteurs mondiaux de l'ensemble des AA et devraient [...] avoir le droit de voter [...] au meilleur de leur jugement et selon la voix de leur conscience à ce moment-là ».



De même, si le Conseil des Services généraux, par l'intermédiaire des différents bureaux qui relèvent de son autorité, « devait tenter de gérer » le Bureau des Services généraux et Grapevine « dans les moindres détails, alors les membres du personnel seraient vite démoralisés; ils se transformeraient en passeurs de responsabilités et en tampons approbateurs; ils n'auraient d'autre choix que de se révolter et démissionner, ou se soumettre et de moisir sur place ».

Par contre, Bill nous met en garde contre l'abus du « droit de décision ». Il faut éviter de s'en servir comme excuse pour omettre de produire les rapports appropriés au sujet des décisions prises ou pour outrepasser une autorité clairement définie, ou encore pour omettre de consulter les bonnes personnes avant de prendre des décisions importantes. Mais Bill conclut :

« Toute la méthode des AA repose solidement sur le principe de la confiance mutuelle. Nous avons confiance en Dieu, nous avons confiance envers les AA et nous nous faisons confiance mutuellement. »

Quatrième Concept

Nous devrions, à travers toute la structure de notre Conférence et à tous les niveaux de responsabilité, maintenir un « droit de participation » traditionnel qui ferait en sorte que chacun des groupes ou catégories, parmi nos serviteurs mondiaux, se verrait accorder une représentation par vote qui corresponde raisonnablement à la responsabilité assumée.





des Conseils d'AWWS et de Grapevine, sont parfois surpris de voir des directeurs et des employés rémunérés, ou même des comptables externes, assister aux réunions du Conseil. Mais c'est bien le « droit de participation » des AA qui fait que tous ces gens sont invités. Ainsi, les administrateurs et les directeurs « se mettent en contact direct avec ces employés qui [...] se sentent acceptés et utiles. Même s'ils n'ont pas le droit de vote, ces derniers peuvent participer librement aux débats. »

Mais Bill nous met en garde contre la possibilité que de nouveaux délégués ou administrateurs tentent « d'affaiblir, de modifier ou de rejeter » le principe du « droit de participation ». Il cite alors certains arguments avancés par les délégués dans le but d'enlever aux administrateurs, aux directeurs et aux employés le droit de vote à la Conférence. « Mais pourquoi pas? nous dit-il. Ces personnes ne sont certainement pas moins consciencieuses, expérimentées ou avisées que nos délégués. »

Bill dit encore qu'il est « tellement vital de protéger le “droit de participation” traditionnel contre toute tendance à le diminuer. »

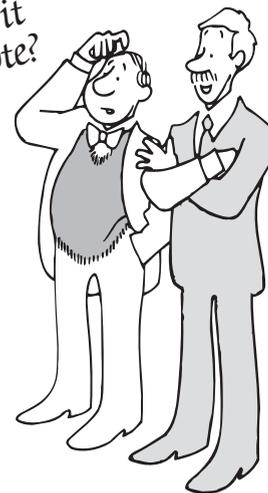
Enfin, il y a un fondement spirituel au « droit de participation. » Nous désirons tous sentir que nous avons notre place chez les AA, qu'il n'y a pas de membres de « seconde classe » dans notre Mouvement. Et c'est ainsi que le « droit de participation » donne du poids à la Deuxième Tradition, qui veut qu'aucun membre ne se trouve en position « d'autorité ultime » par rapport à un autre. Nous effectuons mieux nos tâches de service « quand nous avons un sentiment certain d'appartenance, quand notre “participation” nous assure que nous sommes vraiment les “serviteurs de confiance” décrits dans la Deuxième Tradition des AA. »

Le principe du « droit de participation » est ancré dans la Conférence des Services généraux grâce à ses Statuts. Y ont droit de vote non seulement les délégués, mais aussi les administrateurs, les directeurs et les membres du personnel d'AAWS (c'est-à-dire du BSG) et de Grapevine.

De la même manière, les Conseils de ces deux sociétés de services accordent le droit de vote non seulement aux administrateurs, mais également à leurs directeurs non-administrateurs et à leurs gestionnaires et employés salariés.

Si le président ou la présidente du Conseil des Services généraux nomme des membres qui ne font pas partie du conseil d'administration aux différents comités permanents de service, c'est dans le but de profiter de leur expertise. Quant aux membres du personnel, ils agissent comme secrétaires dans ces comités. Mais « il n'y a pas de “supérieurs”, ni d’“inférieurs”, ni de “conseillers” ». Les nouveaux administrateurs au Conseil des Services généraux, ou encore les nouveaux directeurs

*Les employés
ont droit
de vote?*



*Nous
sommes
tous
égaux
dans les AA.*

Cinquième Concept

Dans toute notre structure de service mondial, un « droit d'appel » traditionnel devrait prévaloir, nous assurant ainsi que l'opinion minoritaire sera entendue et que les pétitions pour remédier à des griefs personnels seront soigneusement prises en considération.

Les nouveaux à la Conférence des Services généraux sont souvent surpris de voir tout le mal que se donne le président pour assurer à la minorité une seconde chance de faire valoir ses vues. Même quand une question a donné lieu à un débat approfondi, puis à un vote dégageant une « majorité substantielle », on demande individuellement à ceux qui s'opposent s'ils souhaitent toujours s'en tenir à leur point de vue minoritaire. Et, de fait, on pourrait mentionner de nombreux exemples d'une telle minorité, convaincue au point d'amener la Conférence à revenir sur sa décision.

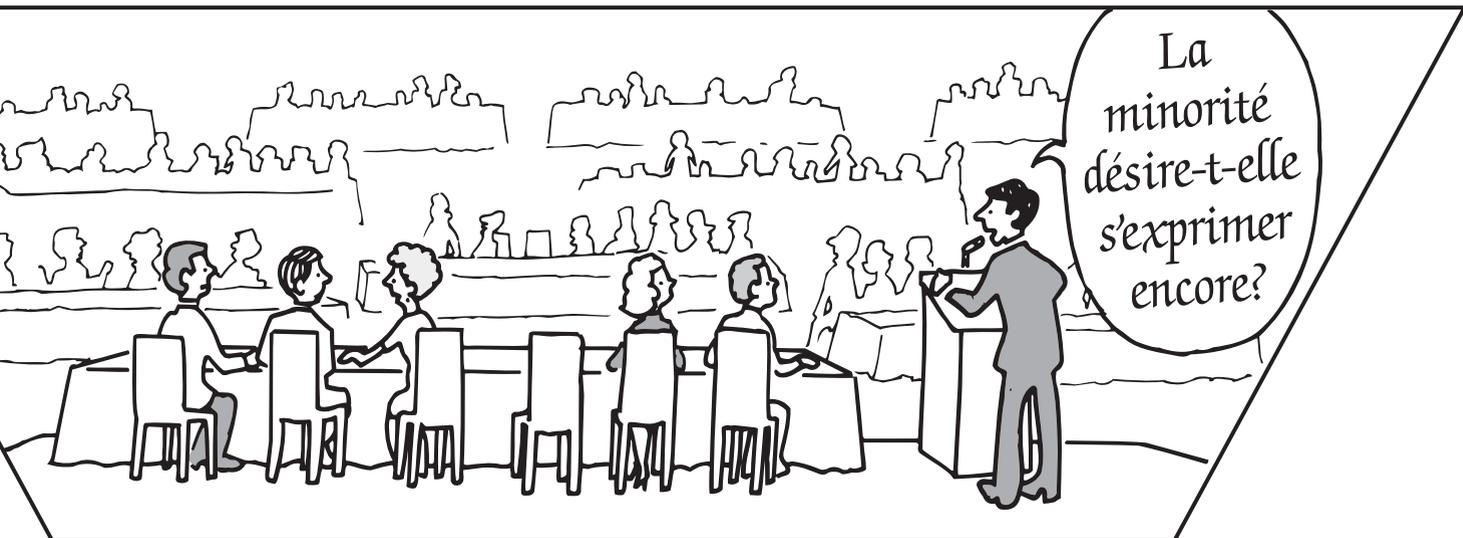
C'est bien là toute la réalité du « droit d'appel » des AA, lequel devrait également s'appliquer, selon Bill, aux réunions des comités régionaux, des comités du Conseil et à nos Conseils. De plus, sur tout sujet de première importance, la minorité a en fait le devoir d'exprimer ses vues.

Le « droit d'appel » reconnaît, en somme, qu'il n'est pas rare que les minorités aient raison; que, même quand elles se trompent, elles n'en rendent pas moins un très précieux service, forçant l'approfondissement du débat sur les questions importantes. « La minorité qui s'exprime devient ainsi notre principale protection contre une majorité non informée ou mal informée, pressée d'agir ou emportée par la colère. »

« Ces serveurs, nous dit Bill, doivent [...] faire pour les groupes ce que les groupes [...] ne peuvent pas ou ne devraient pas faire pour eux-mêmes. » Et ces serveurs de confiance, en exerçant leur « droit de décision » (voir le Troisième Concept), constituent presque toujours « une minorité [...] restreinte, mais vraiment qualifiée », que ce soit dans le cadre de comités régionaux, de réunions de personnel ou de conseils de direction, ou même de la Conférence des Services généraux. Il leur incombe donc, dans leurs propres assemblées, d'accorder une attention toute spéciale à la voix de la minorité.

Chaque membre
peut se faire
entendre!





Le présent Concept nous fait également prendre conscience de la « tyrannie de la majorité », soulignant que, chez les AA, la majorité simple étant rarement jugée suffisante pour prendre une décision, on exigera habituellement deux tiers des voix. Faute d'atteindre cette majorité, on préférera remettre la décision à plus tard; ou alors, dans le cas d'une élection, s'en remettre au « chapeau » (c'est la procédure dite du « Troisième Legs » décrite au chapitre premier du *Manuel du Service*).

Par ailleurs, le « droit d'appel » permet également à toute personne, dans la structure de service, qu'elle soit salariée ou bénévole, de rédiger une pétition dans le but d'obtenir justice en cas de grief personnel. On peut porter sa plainte directement au Conseil des Services généraux, sans préjudice et sans crainte de représailles.



Sixième Concept

Notre Conférence des Services généraux, au nom de l'ensemble des AA, a comme responsabilité principale de veiller à la survie de nos services mondiaux, et, par tradition, détient la décision finale sur les grandes questions d'orientation générale et de finance. D'autre part, la Conférence reconnaît que l'initiative principale et la responsabilité active, concernant la plupart de ces questions, devraient appartenir aux administrateurs membres de la Conférence, quand ils siègent ensemble pour former le Conseil des Services généraux des Alcooliques anonymes.



Nous avons vu que, si la « responsabilité finale et l'autorité suprême », pour les activités de service des AA, appartiennent aux groupes (Premier Concept), ces derniers doivent, pour exercer cette responsabilité, se faire représenter à la Conférence des Services généraux (Deuxième Concept). La Conférence doit, à son tour, déléguer l'autorité administrative au Conseil des Services généraux où siègent les administrateurs. Encore une fois, il est plus facile, quand on connaît les Statuts de la Conférence et les Règlements du Conseil des Services généraux, de comprendre ce rapport, de même que la liberté d'action nécessaire aux administrateurs.

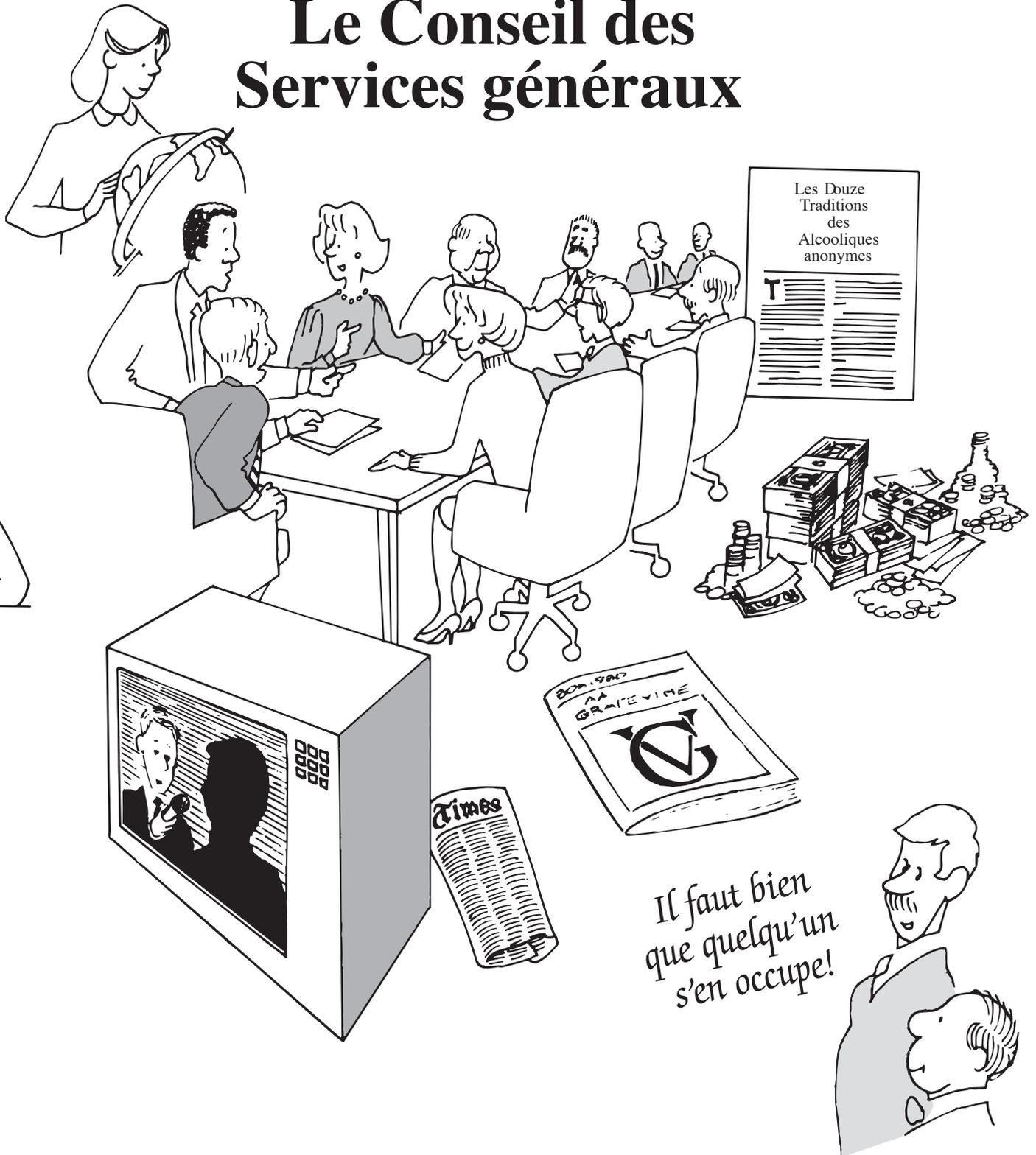
Les administrateurs détiennent la responsabilité légale et pratique de l'administration d'AAWS, Inc. (ce qui englobe le service des publications des AA de même que le Bureau des Services généraux) et d'AA Grapevine, Inc. Ensemble, ces entités gèrent annuellement plusieurs millions de dollars. Les administrateurs sont également responsables des activités d'information publique des AA, ils sont les gardiens des Douze Traditions, ils ont la responsabilité de porter le message des AA à d'autres pays à travers le monde et ils sont les « banquiers » des AA, veillant sur les opérations financières et faisant fructifier notre important Fonds de réserve. (Voir le texte du Onzième Concept, pour une description plus détaillée des fonctions des administrateurs.)



Bill soutient que, bien que nous ayons « toujours une visée spirituelle », nos services mondiaux n'en constituent pas moins une grande entreprise à administrer. « Notre structure de service ressemble en effet à celle d'une grande entreprise commerciale : les groupes des AA en sont les actionnaires; les délégués en sont les représentants, ou mandataires, à l'« assemblée annuelle »; nos administrateurs sont en fait les directeurs d'un « holding » (le Conseil des Services généraux), lequel possède et contrôle effectivement les « filiales » [AAWS et AA Grapevine] qui sont chargées de nos services. »

« Cette analogie bien réelle nous fait voir [...] clairement qu'on doit donner à nos administrateurs, tout comme à n'importe quel autre conseil de direction, de vastes pouvoirs, s'ils doivent gérer [...] les affaires mondiales des Alcooliques anonymes. »

Le Conseil des Services généraux



Septième Concept

La Conférence reconnaît que les Statuts et les Règlements du Conseil des Services généraux sont des instruments légaux donnant pleins pouvoirs aux administrateurs pour gérer et diriger les affaires des services mondiaux des Alcooliques anonymes. Il est de plus entendu que les Statuts de la Conférence, quant à eux, ne sont pas un document légal, mais que leur pleine efficacité dépend plutôt de la force de la tradition et des capacités financières des AA.



Le présent Concept a pour but de définir clairement les relations et « l'équilibre des pouvoirs » entre la Conférence et le Conseil des Services généraux. Cela « donn[e] presque l'impression d'une force irrésistible qui entrerait en collision avec un objet inébranlable ». D'une part, « le Conseil est investi légalement des pleins pouvoirs sur les fonds et services des AA; de l'autre, la Conférence est revêtue d'une force traditionnelle et d'un pouvoir financier tels qu'elle pourrait dominer les droits légaux du Conseil ».

« Ainsi, le pouvoir réel de la Conférence est, en fin de compte, supérieur au pouvoir légal du Conseil. Cette plus grande autorité vient de l'influence traditionnelle des Statuts mêmes de la Conférence, de ce que les délégués élus par les groupes constituent toujours plus des deux tiers des membres de la Conférence » et, enfin, de la possibilité qu'ont les délégués de mettre fin au support financier fourni par les groupes. « En théorie, la Conférence n'est qu'un organisme consultatif; mais, dans les faits, elle a toute l'autorité suprême dont elle peut avoir besoin. »

La Conférence fait des « recommandations » au Conseil, mais ses recommandations ont la force de directives et le Conseil les exécute. En principe, le Conseil a bel et bien le droit, légalement, d'opposer son veto à toute recommandation de la Conférence; dans les faits, cependant, il ne s'est jamais prévalu de ce droit. Comme le dit Bill, avec finesse, les administrateurs « peuvent tout simplement éviter d'utiliser leur droit légal absolu de dire "non", quand il serait plus sage, tout bien considéré, de dire "oui". »

Le Conseil des Services généraux



La Conférence des Services généraux



« Si [...] les délégués gardent toujours à l'esprit les droits, devoirs, responsabilités et statuts légaux réels du Conseil des Services généraux et si les administrateurs [...] ne perdent jamais de vue que la Conférence des Services généraux est le siège réel de l'autorité suprême dans le service, [...] aucun des deux ne sera sérieusement tenté de transformer l'autre en "tampon approbateur" [...]. De cette manière, les problèmes graves sont toujours résolus et une coopération harmonieuse est la règle générale. »

Huitième Concept

Les administrateurs du Conseil des Services généraux ont deux fonctions fondamentales à remplir : a) pour ce qui est des grandes questions d'orientation générale et de finance, ils sont les principaux responsables de la planification et de l'administration, tâches qu'ils exécutent personnellement et avec l'aide de leurs principaux comités; b) pour ce qui est de nos sociétés de service distinctes et constamment actives, les administrateurs en sont essentiellement les propriétaires à part entière et les gardiens, exerçant leur surveillance sur elles par le droit qu'ils ont d'en nommer tous les directeurs



**AA World
Services Inc.**

Directeur général



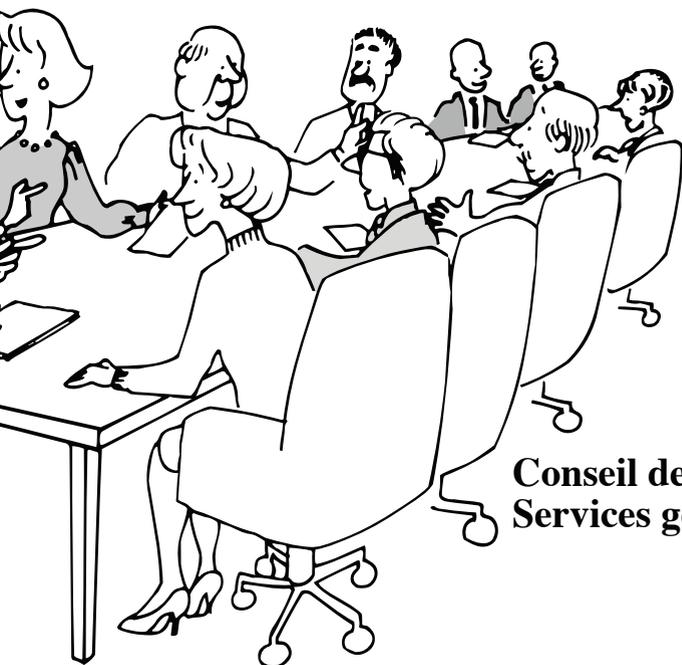
**BSG
Box 4-5-9**



Ce concept a trait à la manière dont le Conseil des Services généraux « s'acquitte de ses lourdes obligations » et à la relation qu'il entretient avec ses deux sociétés affiliées : A.A. World Services, Inc. et AA Grapevine, Inc.

Une longue expérience démontre que le Conseil « doit se consacrer presque exclusivement aux grandes questions de politique, de finance, de relations avec les groupes et de leadership. Sur ces sujets [...], le Conseil doit [...] procéder avec beaucoup de soin et de réflexion » pour la planification, la gestion et l'exécution.

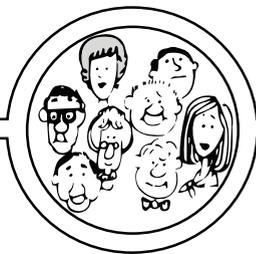
Par conséquent, il ne faut pas que le Conseil soit distrait ou accablé par les détails ou les innombrables problèmes surgissant quotidiennement des activités courantes du Bureau des Services généraux ou des activités de publication, y compris de Grapevine. Le Conseil « doit déléguer sa fonction exécutive » à ses bureaux de direction affiliés et actifs.



Conseil des Services généraux

Les administrateurs ne s'occupent pas des détails.

Les autres s'en chargent!



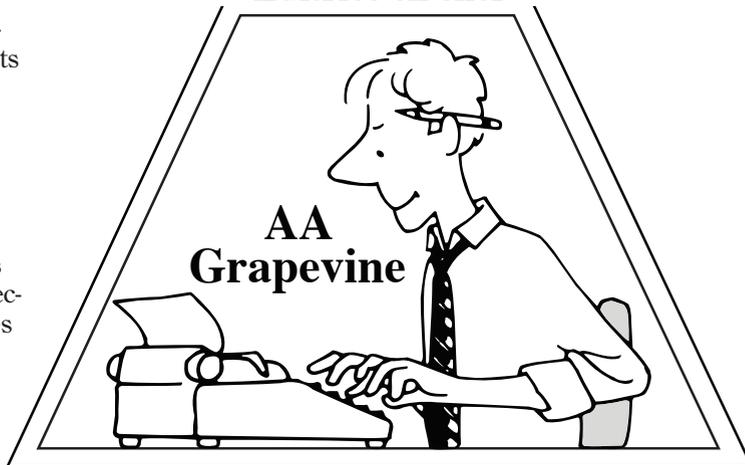
AA Grapevine, Inc.



Éditrice en chef

« Le Conseil doit conserver une attitude de surveillance globale [...]. Les administrateurs sont les garants de la bonne gestion d'AA World Services, Inc et d'AA Grapevine, Inc. [...] en désignant les directeurs de ces services, parmi lesquels il doit toujours y avoir des administrateurs. [...] La direction de ces sociétés de service est solidement ancrée dans les filiales elles-mêmes plutôt que dans le Conseil des Services généraux. Chaque filiale devrait posséder ses propres statuts, son propre fonds de roulement, sa propre direction, ses propres employés, ses propres bureaux et ses propres équipements. »

Bill tire leçon des erreurs passées du Conseil des Services généraux, qui avait tenté d'administrer directement les fonctions de service, et nous met en garde constamment contre « une trop grande concentration d'argent et de pouvoir. »



Neuvième Concept

De bons chefs, de même que des méthodes saines et appropriées pour les choisir, sont indispensables, à tous les niveaux de service, pour notre fonctionnement et notre sécurité futurs. Il est indispensable que l'orientation fondamentale des services mondiaux, d'abord assurée par les fondateurs des AA, soit maintenant assumée par les administrateurs du Conseil des Services généraux des Alcooliques anonymes.

*Ils nous donnent
l'exemple, mais ce
ne sont pas
des patrons!*



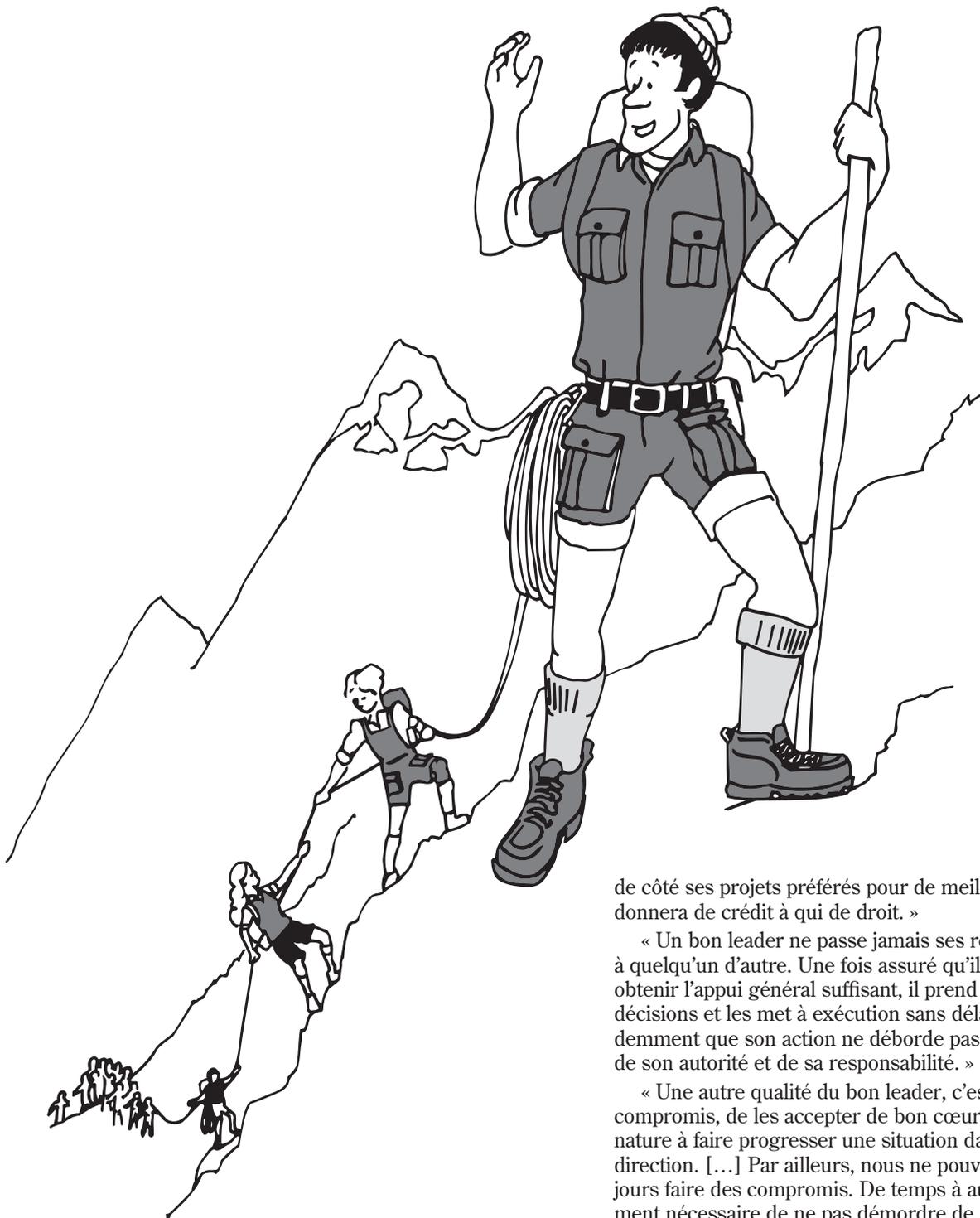
« Peu importe avec quel soin nous établissons les principes et les relations dans notre structure de service, peu importe comment nous réussissons à répartir autorité et responsabilité, le fonctionnement de cette structure ne peut pas être meilleur que la performance personnelle de ceux et celles qui doivent en assurer la permanence et le fonctionnement. De bons dirigeants ne peuvent pas fonctionner adéquatement dans une structure mal conçue. Et des dirigeants faibles risquent de ne rien faire du tout, même dans la meilleure des structures. »

En raison du principe de la rotation cher aux AA, il faut un effort constant pour doter notre structure de service de travailleurs compétents et dévoués. À la base, d'où part notre direction, se trouve le représentant aux Services généraux (RSG), qui est le principal serviteur de son groupe, le lien indispensable entre lui et le Mouvement dans son ensemble. Ensemble, les RSG constituent la conscience de groupe des AA. Ensemble, dans leurs Régions respectives, ils élisent les responsables de comités régionaux, les délégués et même les candidats aux postes d'administrateurs. Les groupes qui n'ont pas de RSG devraient sérieusement songer à s'en nommer un ou une. À ces personnes qui se réunissent en assemblées régionales, il faut faire preuve d'attention et de dévouement. Les ambitions personnelles doivent être mises de côté, les disputes et les controverses oubliées. Une seule préoccupation : « Qui est la personne la plus qualifiée? »

« Aucune organisation ne peut fonctionner adéquatement sans une direction compétente à tous les niveaux, et les AA ne font pas exception à la règle. Heureusement, notre association n'est pas dépourvue de vrai leadership, qu'il s'agisse de ceux qui servent aujourd'hui ou des chefs de file de demain, au fur et à mesure que chaque nouvelle génération de membres compétents s'amène en masse. Nous avons en abondance des hommes et des femmes que leur dévouement, leur équilibre, leur prévoyance et leurs compétences particulières rendent aptes à relever le moindre défi de service. Nous n'avons qu'à rechercher ces gens et à nous fier à eux pour nous servir. »

« Un leader dans le service chez les AA, c'est donc un homme ou une femme qui peut personnellement mettre en pratique les principes, orientations et plans d'action avec suffisamment de dévouement et d'efficacité pour que nous ayons tous le désir de l'appuyer et de l'aider dans son travail. »

« [Un bon leadership] se rappellera aussi qu'un bon projet ou une idée peut venir de n'importe qui, n'importe où. Conséquemment, il mettra souvent



de côté ses projets préférés pour de meilleurs, et il en donnera de crédit à qui de droit. »

« Un bon leader ne passe jamais ses responsabilités à quelqu'un d'autre. Une fois assuré qu'il a ou qu'il peut obtenir l'appui général suffisant, il prend ses propres décisions et les met à exécution sans délai, pourvu évidemment que son action ne déborde pas le cadre défini de son autorité et de sa responsabilité. »

« Une autre qualité du bon leader, c'est de faire des compromis, de les accepter de bon cœur s'ils sont de nature à faire progresser une situation dans la bonne direction. [...] Par ailleurs, nous ne pouvons pas toujours faire des compromis. De temps à autre, il est vraiment nécessaire de ne pas déborder de ses convictions tant que la question n'a pas été tranchée. »

« Nos chefs ne sont pas mandatés pour mener, mais pour donner l'exemple. Nous leur disons : "Vous agissez en notre nom, mais vous n'êtes pas nos patrons". »

Dixième Concept

À chaque responsabilité de service doit correspondre une autorité équivalente, dont l'étendue sera bien définie, que ce soit par la tradition, par une résolution, par une description de tâche précise ou par des statuts et règlements appropriés.

Notre structure de service ne pourrait pas fonctionner de façon efficace et harmonieuse si chaque niveau de responsabilité active n'était pas doté d'une autorité proportionnelle pour s'acquitter de sa tâche. Il faut, pour cela, que l'autorité soit déléguée à tous les niveaux, et que, toutes les deux, autorité et responsabilité, pour chaque entité de service, soient clairement définies et comprises.

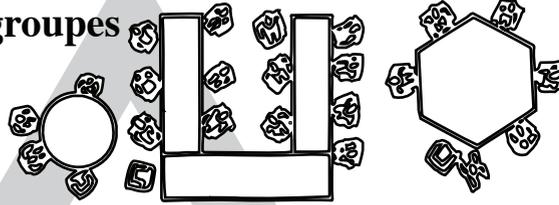
Comme nous l'avons déjà vu, « la responsabilité finale et l'autorité suprême » appartiennent aux groupes des AA (Premier Concept), lesquels *délèguent* cette autorité à la Conférence (Deuxième Concept). La Conférence, à son tour, *délègue* au Conseil des Services généraux l'autorité d'administrer en son nom les affaires des AA (Troisième Concept). Quant au Conseil, il a autorité sur ses deux sociétés de service affiliées (AA World Services, Inc. et AA Grapevine, Inc.), mais il *délègue* aux directeurs de ces sociétés l'autorité nécessaire à la conduite de ces entités de service. De même, ces directeurs ont pleine autorité sur les cadres des sociétés de service, auxquels ils *délèguent* toute l'autorité voulue pour assumer leurs responsabilités administratives. Et, enfin, ces administrateurs *délèguent* aux membres du personnel du Bureau des Services généraux et de Grapevine, ainsi qu'à tout autre employé, l'autorité nécessaire pour mener à bien leur important travail de service.



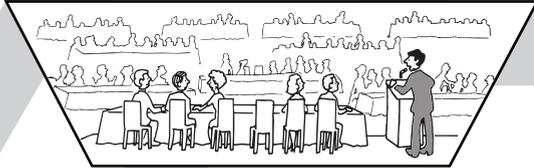
**AA World
Services, Inc.**



Les groupes



Conférence des Services généraux



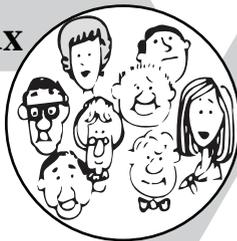
Responsabilité

Autorité

Service



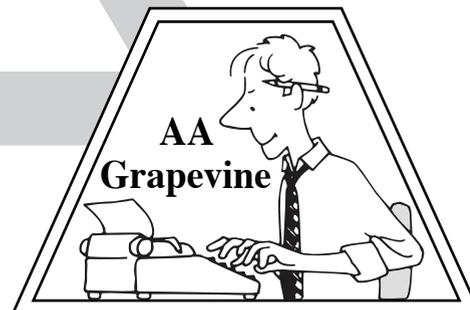
Conseil des
Services généraux



Conseil du
Grapevine

« Il est tout à fait évident, dit Bill, que lorsque l'autorité déléguée fonctionne bien, on ne devrait pas intervenir à tout bout de champ. » Sans quoi, « ceux qui ont à prendre les responsabilités courantes se décourageront. » Par exemple, le Conseil des Services généraux est propriétaire des deux sociétés de service et a pleine et entière autorité sur elles. « Néanmoins, tant que les choses vont bien, il est très important que le Conseil évite d'intervenir indûment dans les affaires de ces entités ou d'usurper leur autorité active. »

« En résumé, assurons-nous que nous aurons toujours en abondance une autorité suprême et finale, pour corriger ou réorganiser, mais assurons-nous également que tous nos serviteurs de confiance auront une autorité clairement définie et appropriée, pour effectuer leur travail quotidien et pour s'acquitter de leurs responsabilités non moins clairement définies. »



Onzième Concept

Les administrateurs, qui ont la responsabilité finale de la gestion du service mondial des AA, devraient toujours s'entourer des comités permanents, directeurs, cadres, employés et conseillers les plus compétents possible. Il est donc très important d'apporter le plus grand soin à la composition de ces comités de base et conseils de service, aux compétences personnelles de leurs membres, à la façon de les sélectionner et d'établir des systèmes de rotation et de corrélation entre les divers services, aux droits et devoirs particuliers des cadres, membres du personnel et conseillers, de même qu'à l'établissement de critères appropriés pour la rémunération de ces employés qualifiés.

Dans ce Concept (le deuxième en longueur), Bill explique en détail la composition, les fonctions et les relations des comités permanents du Conseil des Services généraux, les Conseils affiliés, le Bureau des Services généraux et le Grapevine. Mais, comme ce texte date de 1962 et que les AA ont grandi et évolué depuis, plusieurs descriptions n'auraient plus cours aujourd'hui et même certains sujets discutés ne sont plus pertinents. Il n'en reste pas moins que le texte intégral a une valeur historique et que plusieurs des principes qu'on y retrouve s'appliquent encore maintenant, comme nous le verrons ci-dessous.

Sous-jacente à la structure de service dont nous avons parlé jusqu'à maintenant, il en est une autre, interne, composée de membres non administrateurs des comités du Conseil, des directeurs non administrateurs des deux sociétés de service, et des cadres et membres du personnel. « Non seulement ces serviteurs soutiendront-ils le leadership mondial de nos administrateurs, mais, par la nature même des choses, ils devront le partager avec eux », nous dit Bill.

Voici quelques-uns des principes qui s'appliquent à l'organisation des deux sociétés affiliées, AA World Services, Inc., et AA Grapevine, Inc.

1. Le statut des cadres

Aucun service actif ne peut fonctionner efficacement sans une administration soutenue et compétente, à la tête de laquelle on retrouve une seule personne, appuyée par tous les assistants dont elle peut avoir besoin. Cette personne doit avoir toute liberté et pleine autorité dans l'accomplissement de sa tâche, et jouir de toute la tranquillité voulue, tant qu'elle s'acquitte bien de son travail.



2. La juste rémunération des employés

Chaque cadre, membre du personnel ou consultant payé devrait être rémunéré raisonnablement et proportionnellement à la valeur de son travail et de ses compétences sur le marché... Un collaborateur sous-payé risque de manquer de sécurité et, donc, d'efficacité dans son travail et, à la longue, cela coûte cher. Voilà qui est malsain tant spirituellement qu'administrativement. Pour autant que nous en ayons les moyens financiers, nous devrions toujours rémunérer nos employés adéquatement.



On change de chapeaux!

3. La rotation des membres du personnel

Au Bureau des Services généraux des AA, la plupart des membres du personnel changent d'affectation tous les deux ans. Au moment de l'embaucher, on attend de l'employé qu'il ait la compétence de base pour faire, ou pour apprendre à faire, n'importe quelle tâche au Bureau, — à l'exception de la direction elle-même.



Tu te souviens de l'employé dans le Quatrième Concept?

4. L'importance de la pleine « participation » des employés salariés

Nous avons parlé précédemment de la nécessité de donner un droit de vote représentatif dans nos comités et Conseils à certains membres du personnel. Ces derniers, tout comme nos bénévoles, devraient jouir d'un statut proportionnel à leurs responsabilités.



Douzième Concept

Les Garanties fondamentales de la Conférence : dans toutes ses délibérations, la Conférence des Services généraux se conformera à l'esprit de la Tradition des AA, en prenant soin de ne jamais devenir le siège d'une concentration périlleuse de richesse ou de pouvoir; elle aura, en saine administration, la prudence de s'assurer un fonds de roulement suffisant et une réserve appropriée; aucun de ses membres ne devra jamais se retrouver en position d'autorité par rapport à un autre; elle prendra toutes ses décisions importantes par vote après discussion, en recherchant la plus grande unanimité chaque fois que cela sera possible; elle ne prendra jamais de mesures punitives personnelles et ne posera aucun geste qui puisse provoquer de controverse publique; elle ne fera jamais acte de gouvernement, bien qu'elle soit au service des Alcooliques anonymes, et demeurera toujours, à l'image de l'association qu'elle sert, démocratique en pensée et en action.

Ce Concept, où sont présentées les Garanties fondamentales de la Conférence des Services généraux, est gravé dans la pierre. Cela signifie que, même si Bill ne ferme pas la porte aux arrangements et changements dans les autres Concepts et fait remarquer que le reste des Statuts de la Conférence « peuvent facilement être amendés », ces Garanties fondamentales — tout comme les Douze Étapes et les Douze Traditions — ne peuvent être modifiées qu'avec le « consentement écrit des trois quarts des groupes des AA qui répondent » du monde entier!

Pourquoi en est-il ainsi? Parce que « ces Garanties montrent les qualités de prudence et de spiritualité que devrait toujours avoir notre Conférence des Services généraux. [...] Elles sont le lien permanent qui unit fermement la Conférence à l'association qu'elle sert. »

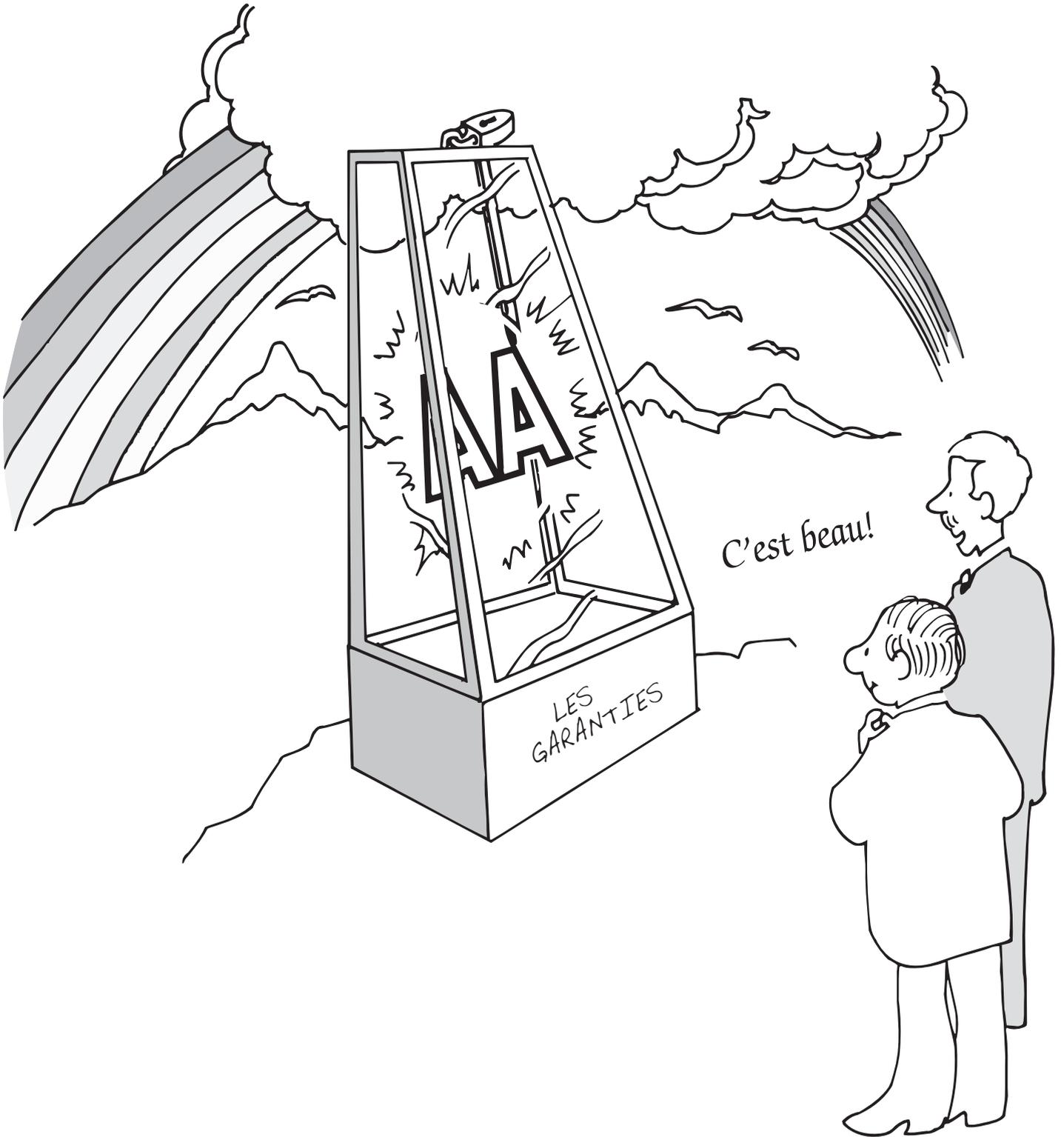
Les Garanties, comme principes spirituels, s'appliquent également à toutes les autres entités de service des AA. Voyons donc, maintenant, ces grands principes.

Première Garantie — « La Conférence prendra soin de ne jamais devenir le siège d'une concentration périlleuse de richesse ou de pouvoir. » La Septième Tradition nous protège contre l'accumulation de trop grosses sommes d'argent. Tant que nous refuserons les contributions de l'extérieur et que nous limiterons les montants des contributions individuelles des membres, « nous pouvons être sûrs que nous ne deviendrons pas trop riches. » Par ailleurs, si nous mettons en pratique la Deuxième Tradition, que « notre autorité ultime est un Dieu d'amour » et que « nos chefs ne sont que des serviteurs de confiance; ils ne

gouvernent pas », nous n'avons pas à craindre une trop grande concentration de pouvoir.

Deuxième Garantie — « La Conférence aura, en saine administration, la prudence de s'assurer un fonds de roulement suffisant et une réserve appropriée. » Bien que, pour beaucoup d'entre nous, nous ayons été plutôt dépensiers pendant la période active de notre alcoolisme, quand il s'agit de supporter « les services des AA à un niveau supérieur, beaucoup d'entre nous ont tendance à ne pas montrer beaucoup d'enthousiasme. » Pourtant, le coût du bureau de service est relativement peu élevé, proportionnellement au nombre de groupes desservis, et quand les besoins financiers sont exprimés clairement, les contributions suivent. Le Fonds de réserve devrait équivaloir à une année de dépenses de fonctionnement du Bureau des Services généraux et de Grapevine. Ce Fonds de réserve vient presque entièrement du produit de la vente des publications des AA, lequel est également utilisé pour combler le déficit entre le montant des contributions des groupes et le coût des services aux groupes.

Troisième Garantie — « Aucun des membres de la Conférence ne devra jamais se retrouver en position d'autorité par rapport à un autre. » Nous avons parlé de ce principe plus tôt dans le Quatrième Concept, mais « il est si important que nous en avons fait l'objet de cette Garantie », où nous prenons « fortement position contre la création d'une autorité indue à quelque point que ce soit de la structure de notre Conférence ».



C'est beau!

LES
GARANTIES

Quatrième Garantie — « La Conférence prendra toutes ses décisions importantes après discussion et vote, en recherchant la plus grande unanimité chaque fois que cela sera possible. » Cette Garantie, d'une part, constitue une protection « contre l'autorité pressée et arrogante d'une majorité simple et, d'autre part, nous prenons en compte les droits et la fréquente sagesse des minorités, si petites soient-elles. Ce principe, de plus, garantit que tous les sujets importants seront, chaque fois que le temps le permettra, débattus en profondeur et que les discussions se poursuivront jusqu'à ce qu'une forte majorité puisse être obtenue, et ce, pour toutes les décisions cruciales que peut être appelée à prendre la Conférence. »

Cinquième Garantie — « La Conférence ne prendra jamais de mesures punitives personnelles et ne posera aucun geste qui puisse provoquer la controverse publique. » Bien qu'à peu près toutes les autres sociétés ou gouvernements jugent nécessaire de punir les individus qui violent leurs croyances, principes ou lois, les Alcooliques anonymes, quant à eux, trouvent cette pratique inutile.

Quand nous omettons de suivre de solides principes spirituels, c'est l'alcool qui nous abat. Nous n'avons pas besoin d'un système de pénalités administré par des humains. Cet état de fait unique constitue pour nous tous un énorme avantage, sur lequel nous pouvons vraiment nous appuyer et que nous ne devrions jamais abandonner pour nous lancer dans les attaques et les punitions personnelles. De toutes les sociétés, la nôtre est celle qui peut le moins se permettre les rancunes et les conflits, qui ne manqueraient pas d'éclater si nous devions jamais céder à la tentation de punir dans la colère.

Par ailleurs, c'est essentiellement pour la même raison que nous ne pouvons pas et ne devrions pas nous permettre de controverse publique, même par autodéfense. L'expérience nous a prouvé que, providentiellement, les AA n'ont pas besoin de se disputer avec qui que ce soit, peu importe le motif. Rien ne pourrait davantage porter atteinte à notre unité et à la crédibilité mondiale dont jouissent les AA que la polémique, même si les dividendes immédiats devaient apparaître très prometteurs.

Voici tout de même quelques situations qui pourraient demander une attention particulière de la part de la Conférence :

Si les AA « deviennent l'objet d'une violente attaque publique ou se retrouvent gravement ridiculisés », peut-être d'après des « déclarations qui n'ont, en fait, que peu ou pas de fondement. [...] La meilleure défense consiste à

ne pas se défendre — c'est-à-dire à ne pas répondre publiquement. Si une critique donnée à l'égard des AA s'avérait partiellement ou entièrement justifiée, il pourrait être bon de le reconnaître en privé auprès de nos critiques et de les remercier. »

Il y a aussi les cas de violation publique des Traditions des AA.

Il peut arriver que nos propres membres tentent d'utiliser le nom des Alcooliques anonymes pour leurs fins personnelles. « Toute action punitive ou vengeresse, même pour protéger nos Traditions, devrait être évitée. En privé, cependant, nous pouvons toujours informer de leur erreur ceux qui violent la Tradition des AA. S'ils persistent, nous avons encore d'autres moyens de persuasion à notre disposition. À long terme, par contre, nous devons nous en remettre surtout aux pressions de l'opinion des AA et de l'opinion publique. »

« Un autre genre de problème concerne [...] les graves désaccords internes [...] qui viennent à l'attention du public. » Comme le Bureau des Services généraux n'est « pas une force policière », nous devons nous contenter d'informer en nous servant de l'expérience des AA.

Sixième Garantie — « La Conférence ne fera jamais acte de gouvernement, bien qu'elle soit au service des Alcooliques anonymes, et demeurera toujours, à l'image de l'association qu'elle sert, démocratique en pensée et en action. » Les Traditions donnent au membre et au groupe des AA des libertés extraordinaires. En fait, nous, les Alcooliques anonymes, avons probablement de plus nombreuses et de plus grandes libertés que toute association au monde. Mais ce n'est pas par vertu qu'il en est ainsi, car nous savons qu'il est préférable de nous conformer aux Douze Étapes et aux Douze Traditions des AA si nous ne voulons pas connaître la dissolution et la mort.

« Parce que nous accordons autant de valeur à nos grandes libertés et ne pouvons concevoir un jour de devoir les limiter, nous enjoignons ici, de façon particulière, notre Conférence des Services généraux de s'abstenir complètement de tout acte autoritaire de gouvernement qui pourrait de quelque façon que ce soit diminuer la grande liberté des AA devant Dieu. [...] Nous attendons de notre Conférence qu'elle essaie toujours d'agir dans un esprit de respect mutuel et d'amour des membres les uns par rapport aux autres. »

« La liberté devant Dieu de croître à Son image et à Sa ressemblance sera toujours la quête des Alcooliques anonymes. Puisse notre Conférence des Services généraux toujours être le principal symbole de cette chère liberté. »

Je suis responsable...

Si quelqu'un quelque part tend la main en quête d'aide, je veux que celle des AA soit toujours là. Et de cela : Je suis responsable.

Déclaration d'Unité

Parce que nous sommes responsables de l'avenir des AA, nous devons : placer notre bien-être commun en premier lieu et préserver l'unité de l'association des AA, car de cette unité dépend notre vie et celle des membres à venir.

*Publication approuvée par
la Conférence des Services généraux*

Titre original :
The Twelve Concepts for World Service Illustrated

Copyright © 1986
Alcoholics Anonymous World Services, Inc.

Tous droits réservés.

www.aa.org

Adresse postale : Box 459, Grand Central Station,
New York, NY 10163

