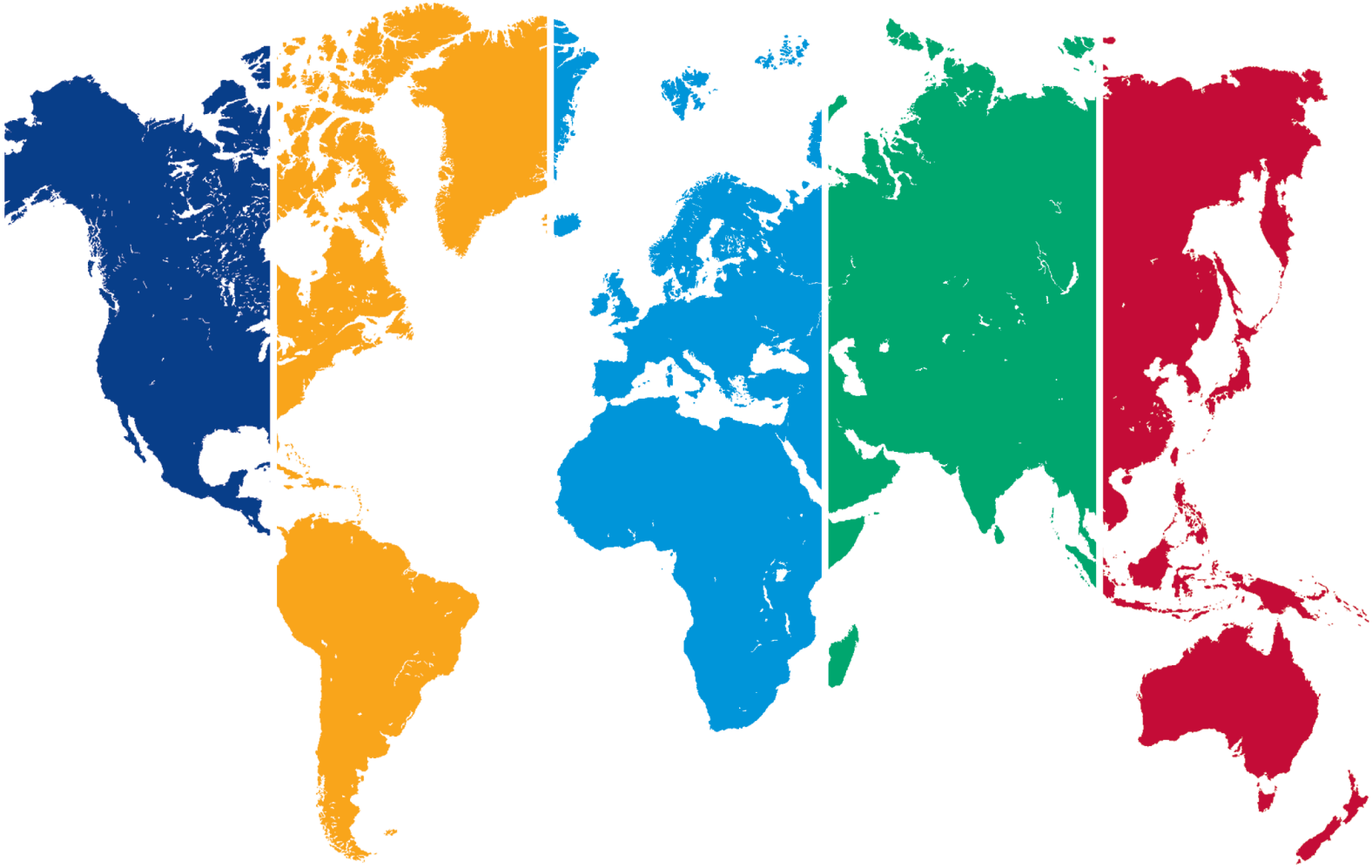
GUIDE DE RESSOURCES POUR LES ASSOCIATIONS NATIONALES

LA CRÉATION DES STRUCTURES INSTITUTIONNELLES

4



CIVICUS | AFFINITY GROUP OF NATIONAL ASSOCIATIONS AGNA

CIVICUS

4 Dispositions institutionnelles

Une fois constituée, le défi auquel doit faire face toute association nationale est de s'assurer de disposer de la structure adéquate, du système et des programmes nécessaires à son propre maintien. Il ne nous est pas possible de fournir des indications sur une forme institutionnelle exacte parce que cette dernière dépendra des fonctions de l'association ainsi que de l'environnement social, économique, légal et politique du pays où l'association nationale est établie. Par conséquent, cette section vise à fournir quelques outils qui vous aideront à peser les différentes options.

4.1 Forme et structure institutionnelle

Plusieurs facteurs influencent le choix de la forme légale de la structure de l'association nationale :

Premièrement, **la structure de l'association est une conséquence de la fonction.** Donc, avant faire un choix sur sa forme institutionnelle, une association nationale doit décider quelles sont ses intentions, ses services et ses activités. Après s'être entendu sur ces sujets, il faudra considérer minutieusement la façon dont sont structurés les membres, la gouvernance, les exigences légales et la procédure d'immatriculation, dans le but d'assurer la réussite de l'association sur le long terme.

Deuxièmement, **les exigences nationales pour immatriculer une ONG/OBNL auront une répercussion sur les options de structure légale des associations nationales et de leurs conseils.** L'immatriculation sous certaines juridictions crée des obligations pour une association nationale, et peut prédéterminer sa structure de gouvernance, spécifier la présentation des rapports financiers et établir des limites aux domaines où peuvent s'engager les directions des associations à but non lucratif. Lors de l'immatriculation, il faut stipuler, entre autres, la structure de la direction, la mission de l'association, les dates et les méthodes de sélection de la direction (s'il s'agit d'élections ouvertes), la présentation des rapports financiers annuels, et les moyens de surveillance et de reddition de comptes relativement aux actions de la direction.

Troisièmement, les dispositions institutionnelles doivent être conçues pour répondre aux défis auxquels est confrontée l'association. Ainsi, **les associations travaillant dans un environnement politique hostile où leurs droits sont constamment violés pourraient choisir une structure différente de ceux qui travaillent dans une démocratie établie.**

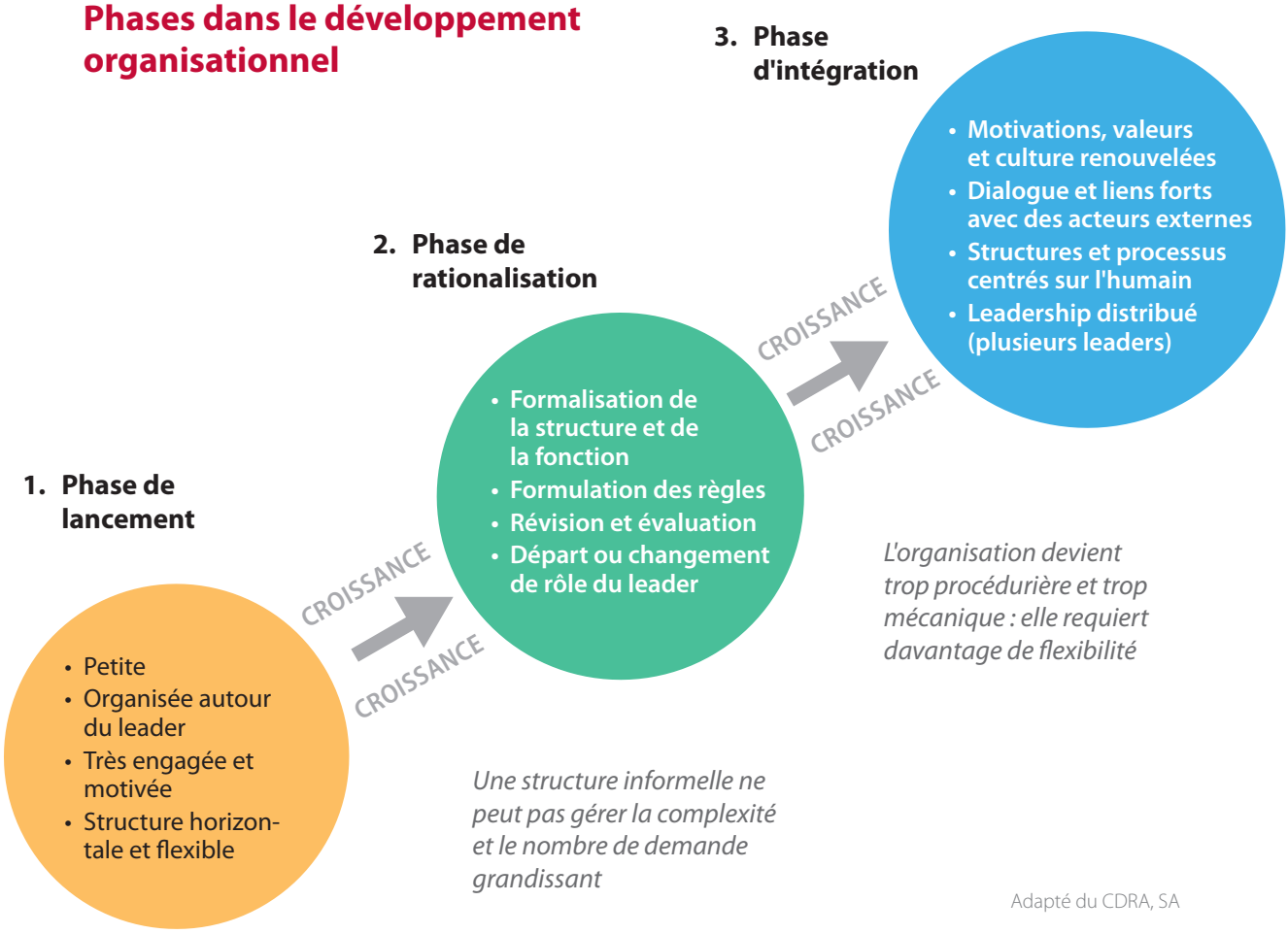
Quatrièmement, la structure doit être conçue pour satisfaire les besoins des membres. Certaines associations choisiront de décentraliser une grande partie de leurs fonctions (cette stratégie est connue sous le nom de "leadership distribué" dans la littérature des réseaux). Ce peut être le cas des associations comprenant une base de membres forte, une forte base d'unité et une confiance mutuelle entre membres. Cette confiance doit reposer sur la soumission de tous les membres aux accords sur les positions politiques et sur les méthodes de travail. Souvent il faut du temps pour atteindre ces conditions. Ainsi, pendant les phases initiales, il se peut que les membres préfèrent centraliser la plupart des activités.

Cinquièmement, pour une nouvelle association nationale, il est fondamental de développer chez les membres le sentiment de possession du réseau. Il faut que les membres s'identifient avec l'association et non qu'ils l'associent aux leaders ou au secrétariat/comité de direction. Le choix d'une forme institutionnelle est décisif pour s'assurer que tous les membres se sentent engagés dans la prise de décisions. Ce choix est en lui-même un sujet sur lequel autant de membres que possible devraient sentir qu'ils ont leurs mots à dire.

À partir de ces considérations, l'association nationale devra décider de sa forme légale, de sa structure, de sa gouvernance et de son processus de prise de décisions.

Souvent, pendant les phases initiales du parcours d'une association nationale la structure est relativement informelle. Cependant, à mesure qu'une organisation grandit et se développe, elle adopte une structure plus formelle. Ainsi, une organisation plus expérimentée, comme suggéré ci-dessus, peut distribuer son leadership de manière plus large et décentralisée, et faire évoluer sa structure afin qu'elle reflète la confiance et le sentiment d'appropriation grandissant de ses membres. Le diagramme ci-dessous fourni un exemple des différentes phases du parcours de nombreuses organisations, et leurs répercussions dans les niveaux de structure.

Phases dans le développement organisationnel



Adapté du CDRA, SA

Il faut également répondre à certaines questions en rapport avec la structure ; par exemple, le niveau de centralisation ou de décentralisation de l'organisation. Quelques associations choisissent une structure décentralisé, composée de branches locales qui forment une structure nationale. Ce choix peut convenir dans les pays à démocraties établies, où les droits du secteur à but non lucratif sont garantis et/ou dans les pays qui recouvrent de grandes zones géographiques.

Certaines associations conservent le principe de décentralisation mais l'appliquent par secteur et non par région géographique. Les divisions locales ou succursales possèdent divers niveaux d'autonomie. Cependant, d'autres optent pour une structure plus centralisée avec un seul centre national et des membres de par tout le pays. Cette structure fonctionne bien dans les petits pays, et dans ceux où existe un régime répressif : dans ces derniers, une seule plate-forme peut protéger tous ses membres. La caisse à outils ci-dessous vous conseillera sur les éléments qui doivent être considérés de manière à choisir l'option la plus avantageuse.

CAISSE À OUTILS :

Questions pour vous aider à décider des dispositions institutionnelles

- Quelle est la liberté opérationnelle offerte par chaque option ?
- Quelle option offre la plus grande autonomie ?
- Comment chacune des options est-elle perçue publiquement, et comment cette perception affectera l'association ?
- Quels sont les coûts financiers et les bénéfices de chaque option ?
- Quelle option offre aux membres le plus fort sentiment d'appropriation des décisions ?
- Quelle option fournit le meilleur système de contrôle afin de s'assurer que les membres feront confiance aux décisions prises par d'autres personnes ?
- Quelle option exploite le mieux les capacités des membres ?
- Quelle option fournit la meilleur protection aux membres ?
- Quels droits et responsabilités accorde chaque option à l'organisation ?
- Quels droits et responsabilités implique chaque option pour les membres ?
- Quelle option facilite le plus l'engagement des membres ?
- Avec quelle option les membres se sentent-ils le plus à l'aise ?

ENCADRÉ INFORMATIF :

Les défis de la structure

« Parmi ceux qui étudient les organisations de la société civile, il existe une profonde division : certains affirment que les organisations bureaucratiques centralisées sont comparativement plus efficaces dans la mobilisation de ressources et dans le soutien de l'action collective (Gamson, 1975 ; Mc-Carthy & Zald, 1977) que les organisations informelles décentralisées. Cependant ces dernières partagent une idéologie globale (Gerlach & Hine, 1970). Et tandis que les structures centralisées facilitent l'expertise technique et la coordination, composantes toutes deux nécessaires à une mobilisation réussie et à un changement institutionnel, elles sont moins efficaces pour entraîner la participation des bases. »

Cette citation met l'accent sur les défis auxquels sont confrontées les associations nationales quand elles doivent trouver un équilibre entre la nécessité d'être un organisme de coordination efficace et le besoin d'un réseau capable d'assurer l'engagement et la participation d'un large éventail d'organisations de la société civile.

Cette citation met l'accent sur les défis auxquels sont confrontées les associations nationales quand elles doivent trouver un équilibre entre la nécessité d'être un organisme de coordination efficace et le besoin d'un réseau capable d'assurer l'engagement et la participation d'un large éventail d'organisations de la société civile.

ENCADRÉ DE CAS D'ÉTUDE :

Structure:

Initiative Civique (CI)

La Serbie est un petit pays qui compte juste un peu plus de 10 millions d'habitants. Par conséquent, quand Initiative Civique de Serbie fixa sa structure organisationnelle et affiliative, elle chercha à entrer en contact avec des petites villes et des localités rurales à travers la Serbie et le Monténégro, mais sans y établir de succursales provinciales. Elle pensa qu'il était important de mettre en contact les groupes locaux avec ceux de la capitale mais ne considéra pas comme nécessaire l'implantation de succursales régionales. À la place, elle fonda son travail sur la coopération avec des partenaires locaux forts et indépendants.

PNF

La Fédération Nationale du Pakistan (PNF, par ses sigles en anglais) possède cinq succursales provinciales et chacune est dirigée par un coordinateur. Les membres adhèrent à l'association nationale à travers ces succursales régionales. Les petites organisations communautaires (CBO) doivent payer 100 roupies tandis que les ONG devront payer environ 1500 roupies. Il s'agit là de l'une de sources de financement des succursales. Il existe des conseils provinciaux et des conseils de travail qui se réunissent régulièrement afin d'examiner les problèmes auxquels sont confrontées les provinces. Chaque province est représentée au sein de l'exécutif national. Ce dernier se concentre sur les problèmes provinciaux, les procédures d'inscription des ONG, la création d'une vision et de programmes communs, la liaison avec le Forum des ONG de l'Asie du Sud et d'autres groupes internationaux, et d'autres sujets génériques.

NANGO

Dans un autre exemple au Zimbabwe, les leaders des ONG se sont organisés par eux-mêmes au sein du Forum des Directeurs d'ONG dans le but de partager des informations. NANGO est aussi structurée par secteurs et par régions. À tous les niveaux, le travail consiste en l'identification des problèmes clés, la communication de l'information locale nécessaire et la création du dialogue entre les membres en faisant appel à leur expertise. Par la suite, l'exécutif national de NANGO met en place les stratégies formulées par ses sous-comités sectoriels.

4.2 L'immatriculation d'une association nationale

L'étape qui suit le démarrage de l'association nationale est, en général, la légalisation de la structure. Cette nouvelle organisation sera régie sous le cadre légal national. **Il est donc important de comprendre quelles seront les réglementations et les implications pour les OBNL locales du pays où souhaite fonctionner l'association nationale.** Il est possible que dans certains pays l'association nationale ne puisse pas décider de sa forme juridique, tandis que dans d'autres pays elle puisse choisir de s'enregistrer en tant qu'organisation caritative, société à but non lucratif, organisation d'intérêt publique, organisation non gouvernementale, association civique, fondation, etc. De même, il est possible que les organismes de parrainage tels que les fondations ou les ministères spécifient la forme juridique nécessaire aux associations pour être éligibles à recevoir des financements.

CAISSE À OUTILS :

Assistance légale

Les associations nationales rencontrant des problèmes concernant leur forme juridique peuvent contacter le réseau international Avocats sans Frontières afin d'obtenir son assistance. Les informations pour joindre le réseau sont disponibles sur www.lwob.org Sinon, il est possible d'obtenir de l'assistance légale dans votre pays grâce à des conseillers juridiques bénévoles.

Dans le travail sur ces paramètres légaux, l'étape suivante dans la création de l'association nationale est la rédaction d'une constitution qui explique en détail comment sera gouvernée l'association. Ce document doit inclure des mécanismes mis à la disposition des membres afin qu'ils possèdent en toute conscience une capacité de supervision adéquate pour contrôler les personnes qui gouvernent l'association en leur nom. Il doit également comprendre les garanties nécessaires pour assurer une gouvernance responsable dans l'intérêt de la mission de l'association nationale ; ainsi que des mécanismes de médiation et de résolution des conflits.

CAISSE À OUTILS :

Comment rédiger une constitution

Une constitution est le mode d'emploi d'une organisation, et elle est mise en forme selon le choix de sa structure. En général, une constitution comprend :

- la mission de l'organisation,
- ce qu'elle peut faire (tout en respectant les lois),
- la désignation de qui peut et qui ne peut pas y adhérer,
- les pouvoirs et les responsabilités des membres,
- les pouvoirs que les membres ont octroyés au comité de gouvernement,
- le nombre de personnes à la tête du comité de gouvernement, la durée de leurs mandats et la méthode de sélection,
- le fonctionnement des relations entre les membres et le comité de gouvernement.

4.3 Gouvernance

Pour une organisation, la gouvernance suppose l'établissement d'une orientation sur le long terme, la certitude que tout est en place pour que cette orientation puisse être suivie, et la vérification continuelle que cette orientation est suivie dans le respect des principes et des règles accordés dans la constitution. La gestion prudente des finances et des ressources humaines est une responsabilité clé des organismes de gouvernance. Dans une organisation associative telle qu'une association nationale existe aussi une responsabilité particulière : s'assurer que les priorités et les intérêts des membres sont poursuivis. La création d'un fort sentiment d'appropriation du réseau chez les membres fait aussi parti des responsabilités.

La gouvernance est un travail d'équipe : personne ne possède toutes les compétences, la sagesse et la crédibilité pour la mener seul. Il se peut que l'équipe de gouvernement soit désignée sous le nom de conseil d'administrateurs, conseil de directeurs, comité de direction ou comité de gestion. Dans de nombreuses organisations il agit en tant qu'autorité suprême. Cependant, dans une organisation associative, il est responsable envers les membres qui l'ont choisi. D'ailleurs, ces derniers peuvent – comme précisé dans la plupart des constitutions – exercer la sanction ultime, c'est-à-dire, renvoyer l'équipe de gouvernement et la remplacer par une nouvelle équipe récemment élue. Ainsi, au sein d'une association nationale, **c'est l'Assemblée ou la Réunion Générale des Membres qui détient la responsabilité de gouvernance ultime. Souvent, elle délègue ce pouvoir à une équipe de gouvernement élu entre les périodes de constitution d'assemblée ou de réunions générales.**

4.3.1 L'équipe de gouvernement ou conseil

L'établissement d'un mécanisme de gouvernance performant est essentiel à la réussite et à la pérennité d'une association nationale. La constitution et le règlement d'une association nationale décrivent en détail le rôle et la fonction de l'organisme de gouvernement. Dorénavant et au long de cette section, nous appellerons cet organisme le conseil. Ci-dessous nous avons listé les obligations principales de la plupart des conseils :

- **développement et gestion de la direction et de la planification stratégiques de l'organisation ;**
- **évaluation des contraintes extérieures et exploitation des opportunités ;**
- **gestion et supervision financière ;**
- **garantie de transparence ;**
- **priorité accordée aux services fournis aux membres et contrôle de ces services ;**
- **quête de soutenabilité ;**
- **gestion des éléments d'autogouvernance.**

CAISSE À OUTILS :

Les risques pour la gouvernance

- **Confondre gouvernance et gestion**
  La gouvernance consiste en l'établissement et la protection une orientation sur le long terme ; tandis que la gestion s'occupe des détails opérationnels comme la supervision des personnes et le développement des plans de travail. Plus vous employez de personnel, plus vous devrez vous concentrer sur la gouvernance et lui confier la gestion.
  Suite des risques pour la gouvernance
- **Conflits d'intérêts**
  Si une situation bénéficie (ou porte préjudice) à vous même ou à une organisation ou un individu duquel vous êtes très proche, reconnaissez publiquement le conflit de loyauté et ne participez pas à la prise de décision. L'existence d'un code de conduite à destination du conseil, qui précise en détail quelques sont vos responsabilités dans ce genre de situations, peut être utile.
- **Validation automatique**
  Ne permettez pas qu'un "petit cercle" prenne toutes les décisions et vous demande juste votre signature. Il s'agit d'une mauvaise pratique et elle peut vous faire tomber dans des difficultés légales si les choses tournent mal.
- **Surcharge**
  Si votre programme devient trop long ou trop complexe, créez des sous-groupes et déléguez des tâches de manière à ce que vous tous vous puissiez fournir la supervision nécessaire. Assurez-vous que ces sous-groupes informent le reste de l'équipe de leurs décision et qu'ils ont un mandat clair afin qu'ils sachent quand ils peuvent prendre des décisions au nom du conseil et quand ils ne doivent que fournir des recommandations au conseil, chargé de la prise de décisions finales.

Généralement, les membres du conseil – à la différence de l'équipe principale du début – doivent être nommés selon une procédure transparente et démocratique. La procédure spécifique d'élection ou de désignation du conseil diffère d'une association nationale à l'autre. Ci-dessous vous trouverez quelques conseils qui vous aideront à planifier une procédure de désignation adéquate.

Comment protégerez-vous la mémoire institutionnelle ?

- **Pfournissez des formations destinées aux nouveaux membres du conseil ;**
- **rendez possible une passation de pouvoir adéquate entre l'ancien et le nouveau conseil ;**
- **réfléchissez à la durée du mandat du conseil de membres et assurez-vous qu'elle est appropriée ;**
- **envisagez de renouveler chaque année une partie des postes du conseil ; ainsi vous assurez- vous que des voix nouvelles et différentes y soient incluses et que la mémoire institutionnelle soit respectée.**

Comment assurerez-vous la diversité et l'inclusion ?

- assurez-vous que les membres du conseil ne s'approprient pas le pouvoir et qu'ils ne se cramponnent pas aux sièges du conseil de directeurs. Souvent, ce type de personnes est récalcitrant aux idées nouvelles ou différentes ;
- programmez des élections de manière à ce que les membres puissent trouver des voies appropriées pour exprimer leurs droits démocratiques ; qu'il soit possible de maintenir une certaine continuité dans le travail du conseil ; et que le secrétariat ait entre chaque élection un temps suffisant pour mener à bien la direction stratégique du conseil.

Comment préparez-vous votre succession ?

- fixez un nombre maximum de mandats afin de reconnaître et de respecter la valeur d'un leadership averti, tout en vous protégeant contre la dépendance envers certaines personnes compétentes ;
- préparez les membres de manière proactive à assumer des rôles dans la gouvernance en les invitant à se présenter volontairement à un comité ou à diriger un groupe de travail, par exemple. À travers ces mesures proactives les membres seront formés aux problématiques, connaîtront mieux les politiques et seront mieux équipés pour évoluer vers des postes de direction quand cela sera nécessaire.

CAISSE À OUTILS :

Conseils pour élargir la participation et sauvegarder la mémoire institutionnelle :

- précisez la procédure d'élection et les délais en avance ; et laissez aux membres le temps de se préparer aux élections ;
- définissez clairement les mandats et les responsabilités du conseil afin que les membres puissent prendre des décisions en connaissance de cause concernant leur candidature ou leur vote ;
- assurez-vous que la date de fin de mandat de chaque membre du conseil est différente en prévoyant qu'une partie des postes (un tiers, p.ex.) soit renouvelée chaque année. Cela permet d'avoir, tout au long du parcours de l'association, une bonne mixité entre les nouveaux et les anciens membres ;
- fixez un nombre maximum de mandats pour chaque membre du conseil ;
- assistez les sous-comités dans le but de permettre à de potentiels nouveaux membres du conseil de se familiariser avec le travail du conseil ;
- encouragez activement les personnes à participer et à se présenter aux élections ;
- s'il existe des structures régionales, permettez que chacune désigne ou nomine un de ses membres au conseil afin d'assurer une bonne couverture géographique ;
- fournissez une formation au nouveaux membres concernant leurs nouveaux rôles et responsabilités ;
- assurez-vous de l'existence de politiques et procédures claires qui soutiennent le conseil dans l'exécution de ses fonctions ;
- assurez-vous de l'existence de mécanismes d'évaluation de la performance du conseil.

4.3.2 Prise de décisions

Il est important de spécifier le degré de liberté et d'autorité que possède le conseil pour prendre des décisions au nom de l'ensemble des membres.

Des processus de prise de décision clairs permettent d'agir plus rapidement. L'association nationale peut décider que, selon les sujets, la prise de décision revienne à différents organismes. Les processus de prise de décisions peuvent être plus rapides si certaines décisions sont confiées à un comité exécutif ou à un sous-comité, au lieu de relever de tout le comité. Cependant, certains sujets, comme la direction stratégique, doivent impliquer, au moins, tout le conseil et, éventuellement, l'ensemble des membres dans la prise de décision. D'autres sujets, comme la mise en place d'une campagne controversée, peuvent requérir le sondage de l'opinion des membres ou la tenue d'une réunion générale de membres.

CAISSE À OUTILS :

Conseils pour accroître l'efficacité des processus de prise de décisions :

- développez des procédures qui régissent la prise de décisions ;
- mettez en place un mécanisme pour récolter les avis des membres sur des sujets qui requièrent leur contribution ;
- assurez une communication régulière avec les membres concernant les décisions prises de manière qu'ils soient au courant et puissent exprimer leur mécontentement si nécessaire ;
- envisagez la création d'un comité exécutif capable de se réunir fréquemment et de prendre des décisions entre deux réunions ;
- révisez le processus de prise de décisions régulièrement. À mesure que les membres gagnent de l'expérience dans le travail collectif au sein de l'association nationale, ils développeront davantage de confiance dans les autres membres, dans le conseil et, éventuellement, dans un plus large éventail de sous-groupes. Cela permettra une prise de décisions plus décentralisée et contribuera à responsabiliser les membres et à renforcer le sentiment d'appropriation d'un plus grand nombre de membres.

Quelle que soit la structure de prise de décisions choisie par le conseil, elle devra prendre en compte les divers intérêts des membres et leurs capacités variées. Ainsi, par exemple, si la structure du conseil comprend des représentants régionaux et sectoriels, il y aura plus de chances que les intérêts d'un grand nombre de membres soient représentés à travers le conseil.

4.4 Le secrétariat

Durant la phase de mise en place d'une association et de sa réputation, il peut être nécessaire que le conseil et les autres membres soient activement impliqués dans toutes les opérations. Toutefois, sur le long terme, il sera plus bénéfique pour la gestion de l'association nationale d'embaucher du personnel professionnel. À ce moment, le secrétariat de l'association nationale sera mandaté par le conseil pour être l'organisme de coordination central et pour s'occuper des affaires quotidiennes de l'association. Le conseil décidera quelles décisions opérationnelles seront déléguées au personnel du secrétariat et sur quelles décisions le chef du secrétariat devra consulter le conseil ou formuler une recommandation pour la prise de décision du conseil. D'habitude, le conseil se réserve le droit de décision sur des sujets politiquement sensibles ou ayant de grandes répercussions sur les finances ou sur les relations publiques. De même que pour d'autres aspects de l'association nationale, les limites exactes de ces sujets dépendront de l'étendue du terrain commun, de la confiance et du sentiment d'appropriation au sein des membres.

Bien que la culture opérationnelle des association nationales varie, il est normal que le personnel soit perçu comme un agent coordinateur, facilitateur et habilitant, et non comme un simple exécutant. Ce sont souvent les membres qui mettent en place la stratégie de l'association nationale, du fait de sa nature de réseau associatif. Voilà pourquoi les compétences que l'on attend du personnel diffèrent souvent de celles requises dans d'autres organisations pour des fonctions similaires : le personnel fait ressortir les membres. Les sections suivantes de la caisse à outils expliqueront en détail quelles sont ces fonctions.

Le personnel des associations nationales

Les résultats de l'enquête AGNA 2006 à laquelle participèrent 47 associations nationales montrent que, à part ANGOA (l'Association nationale des ONG de la Nouvelle Zélande) et le NISC de la Lituanie, toutes les autres associations emploient du personnel à temps plein. La plupart des associations nationales s'appuient sur un personnel réduit. Moins de 20% des associations nationales sollicitées comptent plus de 20 employés à temps plein. La moyenne de personnes employées par les associations nationales s'élève à 17 et la médiane à 7.

Par ailleurs, 28 associations emploient un petit effectif de personnel à mi-temps. La moyenne de personnes employées à mi-temps s'élève à 6, tandis que la médiane est à 3.

Parmi les associations interrogées, 32 comptent sur des bénévoles pour faire avancer leur travail. La moyenne de bénévoles présents dans ces 32 associations nationales monte à 91. Ce chiffre est élevé en raison des 2500 bénévoles déclarés par le Forum des ONG du Pakistan. La médiane, située à 5, montre que la majorité des associations emploie un nombre de bénévoles beaucoup plus modeste.

Plus de 40% des associations nationales sollicitées rapportent qu'elles font appel à des sociétés de conseil pour les projets sur le court terme, bien que de manière ponctuelle – la moyenne et la médiane s'élèvent à 3 consultations.

L'équipe du secrétariat variera d'une association à l'autre en fonction de sa mission, de ses activités et de ses moyens financiers. Il est important de clarifier quelles seront les fonctions à la charge du secrétariat et quelle seront celles à la charge des membres, compte tenue de l'influence que ce choix aura sur la structure, sur les besoins en personnel et sur le déploiement de la stratégie de l'association.

La distribution des fonctions entre le secrétariat et les membres est un exercice d'équilibre délicat. Il est important de faire appel aux compétences et aux capacités des membres autant que possible. **L'association peut être plus forte, plus puissante et avoir une plus grande portée si les membres se sentent motivés à s'investir collectivement dans sa mission.** Or, si l'association assume de manière collective des fonctions exercées ou qui pourraient être exercées par des membres, et dont ils ne souhaitent pas céder la gestion à l'association, ceci peut aboutir à la compétition et à l'effacement du sentiment d'appropriation.

Cependant, les membres ne tiennent pas toujours leurs engagements. Dans ces circonstances, soit l'association devra trouver un autre membre pour remplir le rôle laissé vacant, soit il faudra que le secrétariat intervienne afin de combler le vide. Cette manière d'agir est frustrante pour le secrétariat et inefficace. Ainsi, OFOP, l'association nationale de Pologne met en garde d'autres associations et les invite à anticiper les coûts élevés pour le personnel en terme de temps, d'opportunité et de ressources dans le cas où le secrétariat devrait assumer le travail non fourni par les membres.

Afin de minimiser les risques liés à ces conséquences négatives, il faut adopter des mandats ou des protocoles d'accord clairs concernant les situations où les membres (de manière collective ou individuelle) entreprennent des actions au nom de l'association nationale. Ces documents doivent stipuler clairement les rôles et les responsabilités des membres et du secrétariat, et les conséquences en cas de violation des accords.

Comme expliqué précédemment, il n'y a pas de structure de personnel idéale pour une association. Ci-dessous vous trouverez quelque-unes des fonctions et des services communs à un secrétariat.

Chef du secrétariat	Chargé de la direction du secrétariat
Services financiers	Chargé de la gestion financière
Services/ Adhésion	Chargé de la gestion des adhésions et des services fournis aux membres
Service de communication	Chargé de la publicité et du marketing

Il est probable que la structure du secrétariat change avec le temps. En général, au fur et à mesure que la légitimité et la réputation d'une association grandissent, le nombre de membres et de programmes augmente aussi. Souvent, cela requiert une équipe plus large afin de gérer la charge de travail croissante (à moins qu'elle soit prise en charge par les membres). Ci-dessous vous trouverez d'autres possibles fonctions qui peuvent être assurées par la structure du secrétariat.

Mise en réseau	Chargé de la création de relations, de partenariats et d'alliances
Programmes/Revendications	Chargé des campagnes et des programmes
Revendications	Chargé de la défense des intérêts de l'association devant l'État et le secteur privé
Gestion des branches locales	Chargé des structures régionales
Recherche et développement	Chargé de la recherche dans des domaines prioritaires et du développement de nouveaux programmes
Renforcement des capacités	Chargé de la formation et du développement/ évolution des membres

CAISSE À OUTILS :

Questions pour aider une association nationale à choisir son personnel

- Un membre accomplit-il déjà la fonction ? si c'est le cas, peut-il élargir son rôle et passer au service de l'association ?
- Y-a-t-il un membre capable de remplir la fonction requise ? Cette fonction, conviendrait-elle mieux à un membre ?
- Existe-t-il un moyen d'organiser les membres dans un groupe capable de remplir la fonction ? si c'est le cas, de combien d'assistants auraient-ils besoin (s'ils en ont besoin) pour travailler de manière efficace ?
- Pouvons-nous ajouter cette fonction aux responsabilités de l'un des membres du personnel ? cette personne serait-elle capable de s'en occuper ?
- S'agit-il d'un besoin immédiat ? et si c'est le cas, pouvons-nous employer un consultant afin de satisfaire ce besoin ?
- Si votre réponse aux questions précédentes est non, disposez-vous des fonds nécessaires pour financer le nouveaux poste ?
- Aurez-vous la capacité de gestion nécessaire pour encadrer le personnel additionnel ?

À mesure que l'association développe sa capacité et augmente son personnel, il faudra également multiplier les systèmes pour soutenir le travail du secrétariat. Cela comprend la mise en place d'opérations, de ressources humaines et de politiques et procédures financières.

« Nous recommandons aux associations nationales d'établir clairement des règles de gestion et des politiques opérationnelles. Ceci a contribué au bon fonctionnement de la CEMEFI et nous a permis d'offrir aux membres un modèle qui augmente son efficacité organisationnelle. »

L'un des membres du personnel de l'association nationale mexicaine, le CEMEFI (Centre mexicain pour la philanthropie).

CAISSE À OUTILS :

Liste de politiques et procédures souvent nécessaires à une organisation

Domaine	Éléments à prendre en compte
Sujets légaux	Constitution ou document légal de création de l'association.
Discipline et dépôt de plainte	Définition de critères de mauvaise conduite et procédure pour gérer les cas de mauvaise conduite et d'appel (souvent les exigences minimales pour le faire sont fixées par la loi).
Diversité, égalité des sexes, égalité des chances	Cette politique signale que l'organisation s'engage pour l'égalité des chances, et qu'aucune discrimination ne sera appliquée aux personnes ou aux groupes de personnes.
Santé et sécurité	À partir d'une évaluation des risques. Il faudra assigner des personnes pour s'occuper de la sécurité. Les mesures doivent se conformer aux lois.
Recruitment	Un processus objectif pour la publication des offres, pour l'envoi des candidatures, pour la présélection et la réalisation des entretiens.
Fin de contrat	Exposition des motifs de fin de contrat pour le personnel du secrétariat.
Rémunération et prestations sociales	Salaires, échelle salariale, congés payés, indemnités maladie, cotisations retraite, allocations.
Heures de travail	Elles doivent être en accord avec les réglementations sur la durée du travail, sur la santé et sur la sécurité.
Rendement et assistance	Support, supervision, suivi de la performance, évaluation, formation.
Absence	Procédure de notification, suivi des absences, réintégration au poste, entretien.

SUITE DE LA CAISSE À OUTILS

Domaine	Éléments à prendre en compte
Perfectionnement du personnel	Formation, épanouissement personnel, promotion.
Départ du personnel	Renvoi et démission.
Relations avec les partenaires	Confidentialité, réclamations et procédure pour les clients abusifs.
Stagiaires et bénévoles	Rôles, recrutement, supervision, formation et coûts.
Comptabilité	Tenue des comptes et communication des comptes aux autorités et aux donateurs.
Gestion d'argent liquide	Procédure d'enregistrement, dépôt à la banque et réduction des risques de vol.
Gestion des chèques	Attribution des tâches de signature, contresignature et fixation des montants. Procédure pour la réception des chèques.
Élaboration du budget	Attribution des tâches d'élaboration du budget et de présentation du budget au conseil pour approbation ; mise en place d'un agenda pour ces tâches.
Réalisation de commandes et règlement	Attribution des tâches concernant la réalisation des commandes et l'autorisation de paiement à plusieurs niveaux, la gestion des reçus et les délais pour le faire, et la gestion de la TVA.
Rapports financiers	Définition des rapports destinés au conseil, des dates de remise et des formats de remise ; choix d'un rédacteur pour cette tâche.
Fiches de paie et dépenses	Prélèvement des impôts à la source si établi par la loi. Création des procédures pour la gestion des réclamations et pour la vérification et l'autorisation de tout type de dépenses.
Réserves comptables	Buts et procédure pour la constitution de réserves à partir d'une évaluation du risque financier.
Actifs	Planification d'un inventaire et fixation des dates de remplacement et de maintenance des équipements.
Collecte de fonds	Stratégie de collecte de fonds et identification de donateurs. Vérification des lois régissant les organisations caritatives si nécessaire.

SUITE DE LA CAISSE À OUTILS

Domaine	Éléments à prendre en compte
Politique d'adhésion	Critères pour l'adhésion et pour le refus d'adhésion. Droits des adhérents (droit au vote aux élections du conseil, p.ex.) et obligations (cotisations, p.ex).
Équipe de gouvernement	Mandat et autorité de l'équipe de gouvernement. Procédure de sélection (par vote, p.ex.) et fonctionnement.

Après avoir arrêté la structure du secrétariat, le prochain défi sera le recrutement du personnel. Ce recrutement peut se faire à travers divers moyens tels que la publication d'offres dans les médias et sur internet ou l'utilisation du réseau des membres ou des agences de recrutement. Par ailleurs, l'utilisation d'un réseau de réseaux actif est un excellent moyen de recrutement de personnel. Il est important de ne pas fragiliser le réseau de membres en embauchant le personnel le plus compétent des organisations membres. En même temps, une association nationale tirera bénéfice d'un personnel ayant une expérience dans le secteur et des connaissances pratiques des membres. À nouveau, il s'agit d'un exercice d'équilibre entre le besoin d'un secrétariat fort et la nécessité de protéger les capacités humaines des membres.

La formation de personnel qualifié peut se faire à travers les nombreux programmes de bénévolat ou de stages disponibles pour les organisations de la société civile. Une association nationale peut aussi diriger son propre programme de stages en partenariat avec d'autres organisations de la société civile pour favoriser une culture d'apprentissage et former de jeunes leaders sur le terrain. Ou encore, les candidats peuvent acquérir les compétences et les connaissances requises à travers plusieurs expériences de bénévolat. Une association nationale pourrait offrir des postes de courte durée à pourvoir sur la base du volontariat. Ce parcours peut intéresser des bénévoles potentiels puisqu'ils sont conscients de l'influence et de la visibilité importantes d'une association nationale et ils reconnaissent l'avantage professionnel que peut leur apporter leur participation dans une association nationale respectée. De cette manière l'association pourra compter avec le soutien professionnel de travailleurs motivés et qualifiés.

Il est utile de planifier les passations de poste pour se préparer aux changements dans les rôles exécutifs. Ainsi, il est important de concevoir des plans pour la passation du leadership d'une association nationale. Il faut également se poser la question de savoir si la mémoire institutionnelle peut être enseignée ou transmise. D'après Graham Benfield, président du Conseil du Pays de Galles pour l'action bénévole (WCVA, par ses sigles en anglais) : ***« Ces capacités et compétences sont transmises à travers l'accompagnement et la préparation délibérée du personnel pour l'avenir. »*** La planification des successions doit aussi compter avec un programme de formation et d'orientation sur mesure.