

Fonctionnement et Organisation d'une Association

Au profit de la Coordination des ONG de Khouribga

PNUD Maroc

Programme PASC – INDH

Khouribga, 19 décembre 2008



Sommaire & Objectifs



La présentation est organisée autour de deux axes distincts: l'organisation et structuration (éléments constitutifs) d'une Association (3 à 12) et la gestion des tâches associatives (13 à 23).

NB: Des éléments importants tels que la **recherche de fonds** et la **communication externe** ne sont pas adressés en raison de leur spécificité et ampleur.

Le but de cette présentation est d'offrir un aperçu des éléments constitutifs du travail associatif. Dans certaines circonstances des outils concrets sont proposés, tandis qu'en générale on veut plutôt offrir des pistes et des repères permettant aux utilisateurs d'avancer de façon autonome vers l'accomplissement du Projet associatif.

La présentation doit se baser sur une approche participative: les questions et discussions, tout au long de la présentation, permettront d'approfondir les enseignements et de les appliquer au contexte.

Qu'est-ce que c'est une Association à but non lucratif ?

« ... Convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. »

(loi 1901)

NB: Ces principes sont applicables à toute association à but non lucratif, quelle que soit sa taille ou son domaine d'activité

Carte d'identité de l'Association



S'assurer de la bonne gouvernance d'une association commence par un examen de cohérence de son activité au regard de sa vocation.

La Carte d'identité de l'Association prend en compte :

1. **Identification** (nom, siège, contacts,...)
2. **Statut juridique** (reconnaissance publique, Statut)
3. **Activités** (domaine, objet social, bénéficiaires, zone d'intervention)
4. **Structure** (instances associatives, membres & organigramme, ...)
5. **Donnés économiques et financiers** (budget, bilan, ...)
6. **Historique** (création, étapes cruciales, ...)

Gouvernance – Éléments introductifs

La Gouvernance est l'ensemble de normes d'organisation et fonctionnement réglant l'activité d'une Association; elles sont établies dans le Statut et le Règlement intérieur.

Système de **direction** et **contrôle** de l'Association, la gouvernance:

- Porte sur les relations et l'équilibre entre les différentes instances
- Détermine la structure, la méthode de travail, les rôles respectifs de ces instances, en particulier celle de direction (CA) et de contrôle (AG)
- Assure la prise en compte adéquate des attentes de toutes les parties prenantes de l'association: bénéficiaires, bailleurs, salariés, bénévoles, donateurs, ...

Les instances associatives : les membres

Les membres sont toutes les personnes, physiques ou morales, qui participent à l'association. À la création de l'association, les membres sont de fait les fondateurs.

Dans l'organisation, on distingue plusieurs types de membres :

- Les membres fondateurs ou membres du Bureau tiennent la direction générale de l'association.
- Les membres actifs sont ceux qui entrent dans l'association moyennant une cotisation. Ils participent aux activités et peuvent bénéficier des services et prestations de l'association.
- Les membres adhérents paient une cotisation pour bénéficier des services et prestations offertes par l'association.
- Les membres "d'honneur" détiennent une distinction honorifique sans pour autant avoir une présence effective, ni participation au quotidien.
- Les membres donateurs sont ceux qui font des dons.

Statut et règlements intérieurs



Le Statut est le contrat fondamental qui lie les membres de l'association. Il précise l'objet et le but de l'Association et établit ses modalités de fonctionnement. Les Règlements intérieurs des instances associatives précisent les modalités de leur organisation.

Les statuts comportent obligatoirement :

- le siège social, et toute autre **information** requise pour l'enregistrement légal;
- le **but**, ou objet, de l'association ;
- Les modalités de **fonctionnement** de l'Association : qui a le pouvoir de décision, qui peut dissoudre l'association, comment résoudre une situation de blocage, qui peut adhérer, comment on perd sa qualité de membre...

L'association dispose d'un ou plusieurs **Règlements intérieurs**, pouvant se modifier plus facilement que le Statut. Ainsi, les modalités de fonctionnement, composition, prise de décision de l'Association et ses instances sont détaillées dans le(s) règlement(s) intérieur(s)

Les instances associatives : le Bureau

C'est l'instance de direction et exécutive de l'Association, elle se compose de membres de droit, dont au moins trois personnes:

- Le Président: il représente l'Association (signature) et dirige l'administration. Son mandat lui confie la tâche d'organisation et contrôle de l'activité de l'Association; il présente le Rapport annuel à l'AG.
- Le Secrétaire: assurant les tâches administratives en générale, la correspondance, l'établissement des comptes rendu des réunions, la tenue des registres et des archives...
- Le Trésorier: il tient la comptabilité de l'Association, perçoit les versements, effectue les paiements et les placements, prépare le bilan annuel. Il fait la présentation des comptes lors de l'AG.

Les instances associatives : le Conseil d'Administration (CA)

Le CA veille au respect du Projet associatif. Il définit la stratégie de l'organisation et en contrôle la mise en œuvre par le Bureau, s'assure du respect du Statut et de la prise en compte des attentes des parties prenantes, tout en représentant l'Association à l'extérieur.

Composition: Le CA est composé de membres non rémunérés (Administrateurs) élus par l'AG; les membres du Bureau, nommés par le CA, peuvent en faire partie. Les statuts stipulent leur nombre, la durée des mandats et leur mode de renouvellement.

Fonctionnement: Le CA peut se réunir plusieurs fois par an et établit un procès-verbal lors des réunions. Les décisions sont prises de façon collégiale.

Responsabilité: Le CA rend compte annuellement à l'AG, présentant un rapport sur la Gouvernance de l'Association.

Les instances associatives : l'Assemblée Générale (AG)



L'AG est l'organe souverain de l'Association, expression de son caractère démocratique. Sa compétence est générale et s'étend à tous les actes de la vie associative.

- **Composition**: tous les membres de l'Association.
- **Fonctionnement**: l'AG est convoquée, au moins une fois par an (sauf AG extraordinaire pour traiter de questions urgentes), par le Président, le CA ou un certain nombre de ses membres. Les modalités de conduite des travaux et du vote sont établies dans le Statut ou dans le Règlement intérieur. Un procès verbal est établi à la suite de la réunion de l'AG.
- **Tâches**:
 - **a.** l'approbation (ou désapprobation) de la gestion de l'année écoulée, sur la base d'un Rapport moral du Président;
 - **b.** le vote du budget de l'année à venir, présenté par le Trésorier;
 - **c.** le vote d'un rapport d'orientation concernant les Projets de l'Association et les directives à suivre par les administrateurs ;
 - **d.** d'autres questions à l'ordre du jour.

La prise de décision

La **prise de décision** au sein d'une Association s'inspire du modèle démocratique de la participation et du vote à la majorité. Ce principe s'applique à toute ses instances.

Les détails de l'exercice de la prise de décision sont spécifiés dans le Statut ou dans les Règlements intérieurs, et se conforment aux fonctions et modalités de travail des différentes instances (respect des mandats).

Des éléments importants doivent être spécifiés dans les règlements:

- *Participation à la décision*
- *Quorum*
- *Conduite de la discussion*
- *Consensus ou majorité*
- *Traçabilité (PV de la réunion)*
- *Mise en œuvre et suivi*

La structure fédérale

Une Fédération rassemble des Associations partageant une vision commune et des objectifs opérationnels coordonnés.

Dans le cas d'une Fédération ou Coordination d'Associations, des éléments supplémentaires renforcent le cadre de la Gouvernance (et sont spécifiés dans un Annexe au Statut), afin de garantir la gouvernabilité du groupement:

- ***Liste des Associations composantes la Fédération***
- ***Statuts des Associations partenaires***
- ***Critères d'adhésion à la Fédération***
- ***Modalités de Coordination : éventuelles instances de la Fédération, prise de décision, rôles et fonctions des membres***
- ***Modalités de contrôle***
- ***Flux et liens de subordination***

A noter qu'une Fédération est elle-même une Association pleinement autonome. En plus, elle détient des compétences en matière d'orientation stratégique, de communication, de mobilisation de ressources et de coordination d'activités communes.

Gestion - Introduction

La gestion de l'Association concerne l'utilisation efficace des ressources – humaines, intellectuelles et matérielles – disponibles pour la réalisation de son mandat.

Si la gestion associative nécessite d'un cadre claire de gouvernance pour être exercée, sa nature est fluide et relève des ressources constituant le capital de gestion de l'Association, ainsi que des objectifs que l'Association se pose.

Allons donc analyser des bonnes règles de gestion pour l'ensemble de ressources dont une Association dispose pour la mise en œuvre de son mandat...

Ressources financières & matérielles



L'Association assure la transparence dans la collecte et gestion des ressources financières et matérielles

On distingue plusieurs types de ressources:

- Ressources propres: cotisations des membres, revenus des biens de l'Associations, rétributions pour des services rendus, fruits d'activités commerciales. Le matériel à disposition de l'Association (bâtiments, équipements, ...) doit être classé au niveau de son origine, valeur, et utilisation.

NB: principes de collecte de ressources : utilisation des bénéfices pour la réalisation de la mission de l'Association, absence de conflits d'intérêts, absence de dividendes pour les membres de l'Association.

- Ressources extérieures: dons et legs, financement des Bailleurs.

NB: l'utilisation des ressources extérieures doit respecter le principe d'affectation.

- Achats / marchés: les achats doivent se faire selon des principes de *qualité* (pertinence par rapport au besoin), *économie* (option moins coûteuse, sur la base de devis) et *efficience* (meilleures conditions de service). La procédure d'achat est transparente et engagé par le personnel compétent (ou, si possible, par un Comité de Contrôle).

Finance & Comptabilité (1)



La gestion financière est l'ensemble d'opérations permettant d'assurer le suivi quotidien de toutes les transactions financières. Son but est de réaliser un équilibre entre les recettes et les dépenses et de donner des informations régulières pour appuyer la gestion financière de l'Association.

Les principaux éléments assurant une bonne gestion financière sont: ***simplicité, clarté, transparence, fiabilité, contrôle***

Les principaux problèmes de la gestion financière sont: ***le non respect des lignes budgétaires, les mauvaises prévisions, l'absence de pièces justificatives, le non enregistrement des informations financières.***

Une première étape pour assurer une bonne gestion financière est l'enregistrement quotidien de toutes les transaction à caractère financier.

Finance & Comptabilité - (2)

Composantes de la gestion financière:

- Budget de l'A.: présentation des moyens et des ressources, par rubrique et ligne budgétaire, nécessaires à l'accomplissement de la mission de l'Association, sur la base d'un Plan d'Action prédéterminé. Les budgets des Projets sont distincts de ceux de l'Association.
- Pièces comptables: support (facture, bon, ...) d'appui à toute transaction financière (dépenses ou recette).
- Registre comptable: journal rassemblant toutes les opérations enregistrées sur les pièces comptables; il constitue une référence pour l'élaboration des rapports financiers. Chaque Projet doit avoir son registre, distinct de celui global de l'A.
- Situation financière par Projet: état des dépenses du Projet par rapport au financement reçu.
- Budget prévisionnel: définit les besoins financiers (de l'A. ou d'un Projet) pour une période déterminée, généralement 3 mois. En fait, il traduit en termes financiers le Plan d'Action.
- Rapport annuel: présentant à l'AG toutes les entrées/dépenses de l'année, la situation de trésorerie (banque et caisse) et la situation par Projet.
- Petite Caisse: montants cash à disposition du staff pour la gestion de frais de gestion sur base quotidienne. Des règles régissent son utilisation (montants à ne pas dépasser, pièces justificatives, ...)

Ressources Humaines (RH)



La gestion des RH est un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines en soutien de la stratégie d'une Association.

Elle se divise en deux grandes branches :

- l'administration des RH (paie, juridique, contrat,...);
- le développement des RH (gestion des carrières, gestion des compétences, recrutement, formation,...)

La gestion des RH se fonde sur des règles fermes et transparentes:

- ***Procédures d'embauche;***
- ***Niveau salariale, par poste;***
- ***Termes de Référence (descriptifs des postes)***
- ***Le plan de formation et mise au point de capacités (à budgétiser);***
- ***Remboursement des frais personnels;***
- ***Stratégie de mobilisation des bénévoles.***

Administration



La gestion administrative est l'ensemble d'opérations garantissant une bonne organisation du travail, dans un souci de transparence et pertinence.

Des procédures administratives performantes et reconnues doivent être pourvues pour une série d'activités de l'Association.

- Réunions internes: visant à informer le staff et débattre du travail de l'A., leurs contenus doivent être rassemblés dans un Compte Rendu ou Procès Verbal à diffuser à l'ensemble des parties prenantes.
- Archivage: l'ensemble de documents portant sur le travail de l'A. doivent être pertinemment classés et conservés (sur support papier et digital) pour une consultation de la part des membres de l'Association.
- Fiches / Formats: la forme standard adoptée pour chaque documents au niveau de l'Association (docs de Projet, budgets, PV, rapport mission, ...).
- Correspondance: la gestion de toute communication avec l'extérieur (courriers départs et arrivés; adresses); le registre du téléphone et fax.
- Documentation: la bibliothèque de l'Association, rassemblant toutes les ressources documentaires et outils de connaissance de l'Association.

Planification

La planification est la programmation d'actions et d'opérations à mener dans un domaine précis, avec des objectifs précis, avec des moyens précis et sur une durée (et des étapes) précise(s).

Elle se concrétise par un Plan répondant de façon détaillée et concrète aux principaux aspects opérationnels du type : ***qui, quoi, où, quand, comment, combien.***

Voici les principaux instruments de la planification:

- Le document d'orientation (Plan Stratégique) des grandes orientations de l'organisme;
- La planification annuelle des actions/ programmes à réaliser;
- La formalisation des budgets au regard des objectifs poursuivis;
- La définition d'indicateurs de gestion et de suivi des activités et des dispositions prises par l'Association, dans le but d'évaluer et améliorer la réalisation des activités.

Communication interne

La communication interne, à destination des membres de l'A., vise à informer des activités mises en place ainsi qu'à obtenir l'engagement des membres à la participation active à la vie de l'A. et à ses activités.

Deux types de communication sont possibles:

- **Écrite:** courrier, mail, affiche, compte rendu des réunions, rapports d'activités; ces outils de communication, descendants, doivent être accompagnés par des outils de réaction (questionnaires, boîtes à idées, ...)
- **Orale:** les réunions internes et l'AG, mais aussi des moments « informels »

Gestion des risques

La gestion des risques vise à identifier des risques majeurs ou mineurs pouvant affecter la bonne gestion de l'Association et de ses Projets, ainsi qu'à pourvoir des procédures aptes à les gérer.

La gestion des risques comprend les éléments suivants:

- l'identification, sur la base d'observations ou investigations, des risques liés au contexte et à l'absence de maîtrise de l'activité.
- L'évaluation et classification des risques au regard de leur survenance et impact.
- La mise au point de stratégies de prévention et de contrôle, par une responsabilisation des « propriétaires » du risque.

Déontologie

Les règles de déontologie d'une Association sont spécifiées dans un « Code de Bonne conduite » souscrit par tous les membres, et portent sur sa philosophie d'action, ses principes et valeurs.

Le code déontologique d'une Association porte notamment sur:

- ***Le respect de la mission et des objectifs de l'Association;***
- ***Les modalités de collecte de fonds;***
- ***La confidentialité des données personnelles;***
- ***La transparence dans l'accès à l'information;***
- ***La prévention et règlement des conflits d'intérêts;***
- ***La gestion précautionneuse des actifs de l'Association;***
- ***La probité des dirigeants;***
- ***Les règles de délégation du pouvoir;***
- ***l'établissement des rémunération et remboursement, notamment des dirigeants;***

Démarche qualité

Une démarche qualité est le processus mis en oeuvre pour implanter un système qualité et s'engager dans une démarche d'amélioration continue.

A la base de la démarche qualité on trouve les procédures régissant tout domaine de travail de l'Association, et leur respect par toute partie prenante.

Ainsi, la démarche qualité porte sur:

- Établissement de la stratégie de l'Association: procédures de débat et prise de décision par des instances déterminées;
- Ressources humaines: procédures d'embauche, niveau salariales, stratégie de mise à niveau, organisation des postes...
- Ressources matérielles: procédures d'achat, maintenance, classification,... gestion des projets
- Communication interne et externe: établissement de modalités et canaux de communication;
- Gestion de Projets: modalité de mise en œuvre et suivi

Suivi de l'atelier....

Pause

....

Présentation Logiciel B-Association

....

Élaboration participative
Calendrier de structuration