

responsables changent souvent. Certains responsables des associations pensent que l'élaboration d'un plan est presque aussi importante que final. L'élaboration est utile en de ceci qu'elle permet de clarifier et de communiquer la finalité de l'association, ses buts, ses objectifs, et ses priorités. Il est fréquent que le processus d'élaboration aide à fédérer les responsabilités et les membres autour de quelques buts essentiels et primordiaux.

Ces plans sont extrêmement efficaces pour améliorer les aptitudes des responsables à mener leur politique, amener une prise de conscience chez les membres et leur soutien, communiquer avec les membres et les tiers sur les priorités futures.

Rôle de responsables

Les responsables effectifs donnent forme à l'avenir de l'association, grâce à des plans stratégiques, en créant des relations avec les dépositaires d'enjeux majeurs et d'autres organisations, en mettant sur pied diverses modalités de soutien financier pour leur association, agissant comme port-paroles des besoins des adhérents au sein de l'organisation et en dehors.

Les responsables des associations qui ont en charge l'administration de leur organisation ont trois responsabilités. Ce sont des agents du changement, des représentants responsables et des intendants prudents.

Agents du changement

Les responsables paient le plus clair de leur temps à traiter des buts qui débouchent sur un horizon à long terme. Ces buts décrivent ce qui sera fait, pour qui ce sera fait, et quel en sera le coût pour l'association. Les directeurs efficaces maintiennent la prise de conscience auprès de leurs membres des tendances et question clés dans le contexte de l'environnement externe de leurs membres.

En fin de compte, les directeurs créent une vision de ce que leur profession –dans le cas de figure des associations professionnelles- et leur association va devenir à l'avenir. A partir de questions multiples requérant leur attention, ils sélectionnent les quelques points auxquels l'association peut réalistement répondre, et avec succès, en usant de ressources limitées. Les directeurs établissent des buts et des objectifs réalistes. Ils allouent des ressources aux plans d'action qui sont concrets.

Représentants responsables

Les directeurs sont élus par les membres pour les représenter. Ils doivent rendre des comptes aux membres et fournir un lien essentiel entre l'association et ses membres. Au nom de l'association, ils prennent des décisions et entreprennent des démarches qui sont dans le meilleur intérêt des membres. Une fois élus, les directeurs représentent l'ensemble des membres, non pas les groupes d'intérêt spéciaux qui peuvent s'avérer être trop entendus ou difficiles à satisfaire. Ils agissent pour le bien de l'ensemble.

Les directeurs entreprennent des dialogues réguliers et fréquents avec les membres, y compris — peut-être, notamment — avec les groupes qui sont sous-représentés, tels que les membres plus jeunes ou plus récents qui représentent l'avenir de l'association.

Ils maintiennent un niveau adéquat d'implication dans les travaux de l'association afin d'être bien informés.

Intendants

Quelle que soit leur taille, toutes les associations ont trop peu de ressources, un financement restreint, et un personnel et des heures de bénévoles insuffisants pour satisfaire toutes les attentes de leurs membres.

Ainsi, les intendants efficaces prennent des décisions difficiles et font des choix, eux aussi difficiles. Ils allouent des ressources aux priorités pré-établies et reconnaissent que certaines activités importantes ou souhaitables ne peuvent peut-être pas être financés ou soutenues à l'instant présent.

En cohérence avec des politiques financières sensées qui guident l'allocation de ressources et un processus ordonné que tous comprennent, les intendants efficaces choisissent quelles activités vont être soutenues et avec quel niveau de financement. Ils établissent des attentes claires, attribuent la responsabilité à des tiers — bénévoles, comités et personnel — et les tiennent pour responsables des résultats obtenus. Les intendants doivent vérifier régulièrement auprès du personnel et des comités auxquels ils ont délégué des tâches que des résultats soient bien obtenus.

Tous trois de ces rôles sont cruciaux pour qu'on puisse parler d'une direction efficace d'associations.

French translation by Sabine Bouladon, NAATI accredited professional translator, Canberra, 26 July 2005.



International Federation of
Library Associations and Institutions

Fédération Internationale
des Associations de Bibliothécaires
et des Bibliothèques

Federación Internacional de
Asociaciones e Instituciones
Bibliotecarias

P.O. Box 95312
2509 CH The Hague
Netherlands

Internationaler Verband
der Bibliothekarischen
Vereine und Institutionen

DIRECTIVES SERVANT À GOUVERNER À MENER LES ASSOCIATIONS DE BIBLIOTHÉCAIRES ET DES BIBLIOTHÈQUES

Gestion et de bibliothèques

<http://www.ifla.org/VII/s40/smla.htm>

Introduction

L'administration d'une association dépend du cadre législatif et statutaire qui détermine les modalités d'exercice de l'autorité d'and l'association et pour assurer un fonctionnement sans heurt qui profite à la fois à chacun de ses membres et à l'association dans sa totalité.

Les associations diffèrent beaucoup par leur structure et leur fonctionnement. Ceci n'est pas étonnant dans la mesure où les associations ont des missions, des régimes juridiques et des statuts différents. Les membres de ces associations et leurs relations avec d'autres organisations sont également différents. Cela relève des normes et pratiques de leur pays et de leur société. La structure administrative d'une association est toujours le reflet de la façon dont elle est organisée et, très largement, de son histoire.

Il existe néanmoins des pratiques et des principes administratifs fondamentaux que les associations peuvent suivre pour s'assurer de leur efficacité, de leur succès à long terme et de leur conformité avec les pratiques communément reconnues des associations.

La direction est légitimée par les compétences et les capacités des individus qui assument la responsabilité de l'association et ont le droit de la diriger. On attend des dirigeants qu'ils tracent la voie pour l'avenir, qu'ils influencent l'opinion, qu'ils fédèrent les membres et gagnent leur soutien.

Ces directives décrivent certains principes et pratiques de gestion à prendre en considération.

Elles complètent les autres dépliants produits par l'IFLA RTMLA, en particulier « les directives pour diriger et gérer les associations de bibliothèques » qui décrit le rôle des élus : responsables, président, comité exécutif, trésorier, secrétaire et personnel, toutes ces personnes impliquées dans la gestion et la direction de l'association.

Statuts

Les statuts approuvés en assemblée plénière sont essentiels. Ils définissent les buts de l'association afin que ses membres, les buts de l'association afin que ses membres, les membres potentiels, l'Etat et les organisations extérieures comprennent la nature de l'association. Ils expliquent la façon dont est organisée l'association et la manière dont elle travaille. Les statuts définissent tous les aspects essentiels de la direction et de l'administration, tels que la façon dont se déroulent les élections, les règles qui président aux nominations, les conditions requises pour les réunions et le congrès annuel, les ordres du jour desdites

réunions, l'autorité et les responsabilités des responsables élus, et la structure organisationnelle en sections, branches, comités, etc...

Les adhésions

Les statuts doivent définir les modes d'élection et les droits des adhérents. Il est courant d'avoir différentes catégories d'adhésions. Les membres actifs possèdent généralement les pleins droits, y compris les plus importants de ces droits : tenir des bureaux d'élus et droit de vote. D'autres catégories, les étudiants, les retraités ou les membres associés peuvent avoir des droits limités. Des décrets définissent avec autant de précision que possible les qualifications, les droits et la restriction des droits, suivant les cas, des adhérents.

Bien que cette pratique ne soit pas universelle, les associations garantissent en général aux adhérents la participation à l'élection des responsables, l'implication dans leur politique, aux prises de décisions et les plans à long terme. Pour de nombreuses associations, l'implication de leur membres est un élément important qu'elles s'attachent à obtenir en créant un environnement favorable à cela. Certaines associations convoquent leurs membres à des congrès annuels, où ils sont tenus au courant des programmes et des services et où ils votent sur la politique de l'association. Dans d'autres associations ce sont des comités élus plus restreints, tels que les conseils, qui sont ce pouvoir et cette responsabilité.

Quelle que soit la forme, il est essentiel que tous les membres puissent exprimer leur opinion et influencer le processus du choix politique de l'association et de ses prises de décisions. L'engagement des membres d'une association permet l'émergence de leaders ayant une autorité morale pour parler au nom de tous, particulièrement aux agences et organisations externes. Il est également essentiel que les membres sachent qu'ils peuvent influencer les activités et les choix politiques de leur association en votant. Ceci constitue un élément important d'attraction pour que l'on devienne membre et qu'on le reste.

Autorité

Les associations doivent clairement définir où se situe l'autorité légale supérieure et quelle structure d'organisation sera suivie. Tous les membres doivent savoir qui est responsable, s'il s'agit d'un comité élu, d'un conseil de direction, du comité exécutif, d'un président élu ou du personnel.

Les membres doivent savoir qui choisit les lignes directrices pour l'avenir, qui les représente auprès du gouvernement, qui prend les

décisions irrévocables, qui supervise régulièrement les opérations et les finances, et qui assume la responsabilité suprême des activités de l'association.

D'habitude cette personne ou ce groupe qui a l'autorité suprême est coopté par les membres et représente l'ensemble des membres pour que les décisions soient acceptables. Les associations sont souvent fières de leurs modes d'élections qui favorisent la représentation de leurs différentes sections.

Ces associations fournissent tous les efforts possibles pour équilibrer les questions de parité sexuelle, d'origine raciale, d'expérience et d'expertise de chacun, ainsi que la représentativité géographique et celle des groupes d'intérêt spéciaux.

Quelle que soit la forme de leur organisation, les associations gagnent à déterminer clairement qui a l'autorité dans les responsabilités les plus importantes de leur politique qui sont

- de maintenir des relations sérieuses et suivies avec les membres
- de représenter les membres auprès des organisations et des agences externes
- de préparer et d'approuver la politique publique et celle de l'association
- de surveiller et d'assurer l'accomplissement des tâches et des missions
- de financer et de surveiller les comptes.

Dans certaines associations, le comité de responsables peut aussi avoir la charge des relations avec l'Etat et le corps législatif et des appels de fonds.

Mission

Une définition de la mission qui soit succincte, claire, précise et à jour, et qui ait recueilli l'aval des membres est essentielle. Elle expose le but de l'association et pour qui elle existe. Elle sert à communiquer ce message important aux membres et aux autres. Aujourd'hui, beaucoup d'associations créent les statuts de leurs missions ou les modifient en s'engageant dans un plan à long terme ou stratégique. La mission est essentielle car les dirigeants peuvent l'utiliser pour déterminer les priorités ou pour l'allocation de ressources.

Plan stratégique

Le plan stratégique est devenu un outil gouvernemental de plus en plus important dans les associations de bénévoles où les