

Constituer
une Association de
Gouvernements Locaux (AGL)



Colophon

Cet ouvrage a été réalisé dans le cadre du programme LOGO South VNG Association Capacity Building 2003-2010.

Principaux auteurs de l'ouvrage:

Alba Dakoli-Wilson (Directeur FLAG)

Artan Rroji (Directeur Adjoint FLAG)

Arthur Wiggers (Directeur Adjoint VNG International)

Conception:

Bertine Colsen

© 2007 VNG International

La présente publication fait partie d'une série de documents s'adressant aux Associations de Gouvernements Locaux et disponibles auprès de VNG International. Cette série a été rendue possible grâce aux contributions du Ministère pour le Développement et la Coopération des Pays Bas et de la VNG, Association des Communes Néerlandaises.

VNG International

La Haye, Pays-Bas

Courriel: vng-international@vng.nl

Tél.: +31 (0)70 373 84 01

Fax: +31 (0)70 373 86 60

www.vng-international.nl

Table des matières

Introduction 5

Qu'entendons nous par une association de gouvernements locaux (AGL) 6

1 L'environnement institutionnel: un outil de diagnostic 8

- 1.1 Les besoins qui incitent à la constitution d'une AGL
- 1.2 Collectivités locales
- 1.3 Qui doit prendre la direction ?

2 S'assurer le soutien 14

- 2.1 Entre membres potentiels
- 2.2 Au sein du gouvernement central
- 2.3 Parmi les autres parties intéressées dans le pays
- 2.4 Parmi les donateurs
- 2.5 Parmi les AGL sœur

3 Définition du cadre 20

- 3.1 La base légale
- 3.2 Mission et objectifs
- 3.3 Acte constitutif et autres documents d'organisation

4 Structure d'organisation 25

- 4.1 Une seule organisation nationale, ou une organisation à sections régionales / provinciales
- 4.2 Cotisations des membres
- 4.3 Définition des principaux organes constituants
- 4.4 Direction politique et personnel professionnel
- 4.5 Organisation au niveau du personnel
- 4.6 Rémunérations
- 4.7 Equipements appropriés

5 Le démarrage formel 39

- 5.1 Conférence inaugurale
- 5.2 Ordre du Jour et invitation à la conférence
- 5.3 Documents à diffuser et à discuter
- 5.4 Procédures pour le déroulement de la conférence
- 5.5 Communication avec la presse

6 Assurer la pérennité 46

6.1 Garder le cap et faire preuve de flexibilité

6.2 Continuité de l'affiliation

6.3 Présenter les résultats

6.4 Pérennité financière

6.5 Adoption de procédures standard

Liste d'acronymes 53

VNG International 54

CGLU 55

Introduction

Partout où il existe des collectivités locales, une Association de Gouvernements Locaux finit toujours par se constituer. Les premières ont vu le jour en Europe il y a environ 100 ans. En Europe Centrale et de l'Est, les AGL ont connu leur essor bien avant la Deuxième Guerre Mondiale, pour disparaître sous les régimes communistes centralisateurs qui ont dominé ces pays après la guerre. Toutefois, de nouvelles AGL ont été constituées dans tous les pays d'Europe Centrale et Orientale dans le courant des années 1990, peu après la fin des régimes communistes. Les AGL les plus récents ont été établis en Afrique et en Asie en réponse aux politiques de décentralisation mises en œuvre dans divers pays. Et chaque année, de nouvelles initiatives visant à créer des AGL sont lancées dans le monde entier. L'explication de cette tendance presque universelle est simple : les collectivités locales souhaitent partager leurs expériences et échanger leurs connaissances; elles veulent travailler ensemble à trouver des solutions aux obstacles qu'elles ont en commun; elles veulent unir leurs forces en plaidant pour qu'elles puissent exercer leurs responsabilités dans des conditions appropriées. Constituer une association a pour but de parler d'une voix unique pour les collectivités locales et d'établir des mécanismes de soutien basés sur la responsabilité et l'entraide.

Les AGL ne sont donc pas une fin en soi. Elles ont pour but de créer des conditions favorables à l'exercice effectif et efficace de la collectivité locale, qui doit à son tour soutenir le développement des collectivités et améliorer la vie des citoyens.

Les raisons de constituer une AGL semblent aller de soi. Mais le véritable processus d'établissement et de constitution s'avère moins simple. Très souvent, les membres potentiels disposent de ressources financières, humaines, techniques et d'organisation limitées. Il s'ensuit que leur capacité de contribuer à une AGL est également limitée dans la majorité des cas.

Pour établir une AGL couronnée de succès, il faut notamment des dirigeants véritablement engagés, une bonne préparation et un investissement de la part des membres. Une unicité de vue sur ce que l'AGL doit faire pour ses membres et aussi sur ce qu'il ne faut pas en attendre est une nécessité. Dans presque tous les cas, une aide extérieure est nécessaire pour la première phase de la constitution d'une AGL. Cette aide peut prendre la forme d'une aide financière temporaire pour attirer du personnel, louer un bureau et entreprendre des activités, ou une aide technique pour rendre accessibles des expériences d'autres AGL établies.

Le présent document peut être utilisé comme un manuel orienté vers la pratique et facile à consulter pour la préparation et la constitution d'une AGL. Il s'adresse en premier lieu aux dirigeants de collectivités locales, mais aussi aux membres des groupes de travail de décentralisation et aux ministères en charge des collectivités locales qui considèrent que la constitution d'une AGL est un pas utile pour le développement du secteur des collectivités locales dans leur pays. Toutefois, ce document n'est en aucune façon un plan détaillé. Le contexte et les conditions de chaque initiative de constitution d'une AGL différeront.

Nous espérons que ce document vous aidera dans la définition de votre propre approche, qu'il vous fournira des suggestions utiles, et enfin, qu'il vous incitera à vous lancer dans l'aventure!

Qu'entendons-nous par une association de gouvernements locaux (AGL)

Les collectivités locales peuvent coopérer de nombreuses manières, et peuvent institutionnaliser cette coopération sous diverses formes. Le présent document se concentre sur une seule de ces formes : l'Association de Gouvernements Locaux (AGL). Nous utilisons le terme 'Association', bien que ces associations s'appellent souvent 'Union' ou 'Ligue'.

Une AGL réunira un (grand) nombre, voire la totalité des collectivités locales d'un pays. Elle visera à soutenir le développement général des collectivités locales dans le pays. Le plus souvent, ses objectifs seront de trois ordres :

- Défendre les intérêts des collectivités locales au nom des membres;
- Fournir des services aux membres
- Offrir une plateforme pour l'échange d'expériences entre les membres

Dans la pratique, le champ d'application et l'orientation des activités peuvent varier, en fonction de l'état de décentralisation du pays, des besoins qui en découlent et des ressources disponibles. La structure d'organisation peut être constituée autour d'un secrétariat national ou inclure également des divisions régionales. Ces dernières font alors partie de l'association nationale et ne doivent pas être confondues avec des Associations de Gouvernements Locaux.

Quelles autres formes de coopération entre collectivités locales ne sont pas abordées par le présent document?

Les associations régionales de gouvernements locaux sont souvent assez semblables aux associations nationales de collectivités locales, mais se concentrent sur des questions et des problèmes particuliers à une région géographique déterminée. Elles se limitent à représenter les intérêts de leurs membres auprès des autorités provinciales ou régionales, à réunir les membres pour traiter de leurs questions typiques et à se concentrer parfois sur la fourniture de services techniques.

Les associations ou réseaux thématiques de gouvernements locaux se concentrent sur un sujet spécifique. Elles défendent des intérêts spécifiques (habitat, environnement, etc.) ou favorisent l'échange d'expérience dans un domaine spécifique (réseau des villes saines, villes à centre historique, etc.).

Les accords intercommunaux orientés vers des tâches spécifiques sont des accords juridiques entre deux ou plusieurs collectivités locales dans le but de réaliser des économies d'échelle dans un domaine de compétences particulier de ces collectivités locales. Un exemple en est l'organisation commune de la collecte et de l'élimination des déchets dans une zone géographique donnée.

Les associations des collaborateurs de gouvernements locaux et les associations de Maires ont des membres désignés par leur fonction. Dans la majorité des cas, elles visent à faciliter l'échange d'expérience professionnelle entre représentants de collectivités locales actifs dans le même domaine (responsables financiers, gestionnaires urbains, responsables de l'urbanisme, etc.) ou entre responsables exerçant la même fonction (maires, conseillers, ...).

Associations des mandataires locaux d'un même parti politique pour tous les titulaires de mandats électifs d'un parti politique déterminé et créées par ce parti. Ce type d'association a surtout pour but de développer l'identité du parti, de proposer des formations et d'offrir une plateforme pour les débats internes et échanges d'expériences.

Une AGL peut souhaiter coopérer avec une ou plusieurs de ces organisations. Le paragraphe 2.3 présente quelques exemples d'arrangements utiles.

1 L' environnement institutionnel : un outil de diagnostic

1.1 Les besoins qui incitent à la constitution d'une AGL

La constitution d'une AGL peut être aiguillonnée par divers besoins, acteurs et motifs. Dans la plupart des cas toutefois, elle est étroitement liée à un accroissement (projeté) des responsabilités et tâches de la collectivité locale, et au besoin correspondant pour les collectivités locales d'obtenir ou de développer les ressources nécessaires pour faire face aux nouvelles exigences.

Etes-vous influencé par les politiques du gouvernement central et souhaitez-vous avoir voix au chapitre ?

La représentation et l'implication des collectivités locales devraient accompagner le processus d'élaboration de la stratégie de décentralisation et de toute politique influençant les collectivités locales. Pouvoir parler d'une seule voix aide les collectivités locales à être associés dès le début à l'élaboration des politiques.

Vous-même et vos collègues êtes-vous invités à participer aux comités élaborant les politiques nationales ?

Rentabilisez effectivement le partenariat dans de tels comités, en présentant des propositions qui reflètent la réalité et les besoins des collectivités locales. Plus le groupe de collectivités locales soutenant une proposition sera soudé, plus il aura de chances d'influencer les décisions à l'avantage des collectivités locales.

Vous-même et vos collègues êtes-vous face à de nouvelles responsabilités suite à la décentralisation ?

La mise en œuvre de la décentralisation apporte de nouvelles tâches et responsabilités pour les collectivités locales, ce qui entraîne souvent une charge lourde au vu de l'expérience et des ressources financières et humaines disponibles. Une voix unifiée des collectivités locales peut contribuer à obtenir les ressources adaptées.

Vous a-t-on confié des fonctions que vous n'aviez jamais exercées et avez-vous besoin d'expériences innovantes ?

Vous êtes actif dans un environnement qui évolue et pose des défis constants, et vous êtes peut-être frustré par les politiques des autorités centrales et handicapé par les maigres ressources disponibles. Réunissez-vous pour partager des expériences entre pairs sur les procédures appropriées de responsabilité, transparence et réactivité.

Si vous avez essayé de trouver une réponse à l'une des questions ci-dessus, il vous faut :

- Défendre les intérêts des collectivités locales dans les négociations importantes
- Des prestations de services pour les collectivités locales
- Une plateforme d'échange d'informations

Vos besoins répondent bien aux fonctions classiques d'une association de collectivités locales classique, et votre association avec les collectivités locales peut prendre la forme d'une AGL.

Dressez l'inventaire des éléments suivants :

- Réformes / initiatives nationales liées aux collectivités locales
- Nouvelles fonctions avec ressources financières correspondantes pour les collectivités locales
- Initiatives des autorités centrales influençant les politiques locales

L'EXEMPLE DE SOUDAN ET DE SYRIE UNE DÉCISION RÉFLÉCHIE

La constitution d'une AGL est un processus laborieux et de longue haleine. Le contexte national exerce une influence considérable. C'est pourquoi il faut analyser attentivement s'il y a une base suffisante pour la constitution d'une AGL. Par exemple, au Soudan, une conférence de représentants de collectivités locales et de représentants des ministères en 2005 a conclu que la structure légale et administrative n'était pas encore suffisamment mature pour la constitution d'une AGL. Au lieu de créer une AGL, il a été décidé qu'il serait plus réaliste de constituer d'abord une plateforme d'échange d'informations techniques. En Syrie, également en 2005 et dans le cadre d'un projet d'aide aux collectivités locales financé par l'UE, la création d'une AGL a été envisagée. Une évaluation complète a conclu qu'il serait plus utile de créer un centre d'information pour les municipalités syriennes. Le centre collectera des informations et bonnes pratiques et les rendra accessibles. En facilitant l'échange d'expérience entre municipalités syriennes, le centre favorisera des liens intercommunaux plus forts qui pourront éventuellement conduire à la constitution d'une AGL. Représentation des collectivités locales au sein des organisations nationales et internationales appropriées.

1.2 Collectivités locales

Aussitôt que la nécessité de constituer une AGL a été identifiée, il est nécessaire de mieux comprendre l'environnement.

- **Dressez l'inventaire des niveaux de pouvoir local dans votre pays**

Existe-t-il plusieurs niveaux de pouvoir local dans votre pays ?
Y a-t-il de grandes différences entre les fonctions attribuées aux différents niveaux de pouvoir local ?

Note: Les collectivités locales sont organisées en un ou plusieurs niveaux selon le cadre légal du pays. Lorsqu'il existe plusieurs niveaux de pouvoir local (p.ex. régions, divisées en municipalités ou conseils d'arrondissement), les différents niveaux devront être clairement définis et leurs rôles et responsabilités clairement identifiés.

Les collectivités locales appartenant au même niveau constituent habituellement leur propre association. Lorsque la collectivité locale est divisée en plusieurs niveaux, chaque niveau peut avoir sa propre association, en fonction de la divergence ou la convergence de leurs intérêts. Parfois, une organisation faitière est constituée pour renforcer la représentation conjointe aux niveaux national et international.

- **Analysez les intérêts, caractéristiques et fonctions communs et distincts avec les collectivités locales appartenant au même niveau de pouvoir local dans le pays**

Avez-vous identifié des caractéristiques qui peuvent vous réunir au sein d'un même groupe avec d'autres collectivités locales ?
Avez-vous identifié des caractéristiques qui vous différencient d'un autre groupe de collectivités locales du même niveau ?

Note: Très souvent, le premier niveau de collectivité locale est le plus proche des communautés et propose des services directs aux habitants, alors que le deuxième niveau de collectivités locales exerce davantage un rôle de coordination et de surveillance. Mais même au sein du même niveau de collectivité locale, il peut exister des différences considérables, par exemple entre les conseils ruraux et urbains.

Il est important de prendre en compte les intérêts communs et séparés, puisqu'ils déterminent s'il existe une base suffisante pour constituer une seule AGL pour l'ensemble du niveau ou groupe de collectivités locales. Il est également possible de constituer une association, en offrant aux municipalités de travailler en chambres, groupes ou sous-sections séparés. Cette solution a été envisagée lors de la constitution de l'association régionale des municipalités de Sibérie Occidentale.

- **Identifier les Associations de Gouvernements Locaux existant déjà dans le pays**

Existe-t-il des Associations de Gouvernements Locaux ?

Certaines de ces associations s'occupent-elles de membres ayant des besoins similaires aux vôtres ou leur affiliation est-elle très différente de votre groupe de collectivités locales ?

Quels seraient les avantages et inconvénients d'une affiliation à une Association de Gouvernements Locaux existante ?

Note: Avant de décider de constituer une AGL, vérifiez s'il en existe déjà une ou plusieurs, collectez davantage d'informations sur leurs activités pour leurs affiliés et dans quelle mesure cela est adapté à vos besoins. Surtout si ces associations sont dormantes, il peut être intéressant d'en découvrir davantage et d'envisager de les revitaliser plutôt que d'en constituer une nouvelle.

- **Si vous avez récemment créé une association de collectivités locales dans le pays, envisagez des alliances stratégiques avec des organisations sœur**

Avez-vous des missions et objectifs en commun qui peuvent vous réunir pour le lobbying ?

Pouvez-vous renforcer votre influence en constituant une organisation faïtière ?

La fusion est-elle à envisager pour l'avenir ?

Note: Diverses formes de coopération entre les AGL d'un pays peuvent exister. En Roumanie, les associations ont constitué une fédération pour leurs activités de coopération internationale; au Royaume-Uni, plusieurs associations (de conseils paroissiaux, municipaux et d'arrondissement) ont fusionné en une seule ; au Zimbabwe, les associations des conseils d'arrondissements ruraux et d'arrondissements urbains ont établi une coopération sur des questions concrètes et ont finalement décidé de fusionner. A chaque fois, les missions et objectifs des associations déterminent la base de la coopération. Les possibilités dépendent également des personnalités et des ambitions des dirigeants des organisations qui recherchent une coopération.

Analyse

- Niveaux de collectivité locale
- Caractéristiques asymétriques des unités de collectivité locale
- Les AGL existant déjà dans le pays
- La faisabilité d'une organisation faïtière ou d'une fusion lorsque plusieurs AGL sont actives

1.3 Qui doit prendre la direction ?

Des AGL ont vu le jour dans des contextes différents et avec des acteurs différents.

Qui peut prendre l'initiative d'une AGL ?

- Dirigeants de collectivités locales
- Associations régionales
- Ministère de la collectivité locale (ou du Gouvernement Central)
- Partenaires (inter)nationaux et régionaux

Un groupe de dirigeants (puissants) de collectivités locales peut prendre l'initiative de constituer l'association lorsqu'ils jugent nécessaire de renforcer la coopération et d'unir leurs forces. Parfois, un employé municipal (conseiller juridique) peut être le Secrétaire-général actif et peut rédiger les documents préparatoires. Les dirigeants / maires essaieront de convaincre d'autres collectivités locales de rejoindre l'organisation. Il s'agit souvent d'un processus laborieux, mais cette approche ascendante est généralement la plus efficace.

L'association peut également agir comme un club de maires. Les fonctions exercées sont alors relativement limitées: un exemple typique d'effort de lobbying consistera à essayer de renforcer la position (juridique, salariale) du maire. Une telle association peut développer par la suite un concept d'affiliation/représentation et des objectifs, puis devenir un partenaire représentatif pour les négociations avec le gouvernement central pour le compte des collectivités locales. Un exemple typique est celui de l'AAM, qui s'est développé au départ de l'Association des Maires d'Albanie pour devenir l'Association des Municipalités d'Albanie.

Des associations à implantation régionale peuvent également précéder la constitution d'une AGL nationale. De telles associations régionales peuvent constituer un groupe sur la base d'une même situation géographique, de la taille des municipalités et des potentiels de développement économique. Un tel cas peut s'avérer utile dans les pays plus grands comptant de nombreuses collectivités locales, ou dans le cas d'une transition d'un système de gouvernement très centralisé vers un transfert de compétences aux collectivités locales. Des associations régionales en Bulgarie ont fonctionné comme un laboratoire d'expérimentation pour la constitution de l'Association Nationale des Municipalités de la République de Bulgarie (NAMRB).

Le Gouvernement Central peut créer une AGL pour diverses raisons. Plusieurs gouvernements de pays d'Afrique estimaient que la mise en œuvre de stratégies de décentralisation pourrait être facilitée par une AGL. Dans la nouvelle Afrique du Sud, l'institution d'une AGL a même été inscrite dans la Constitution. L'initiative du gouvernement central de constituer une AGL peut contribuer à réunir des collectivités locales qui, autrement, resteraient séparées ou divisées. En Palestine, la

conférence constitutive de l'Association de Gouvernements Locaux de Palestine (APLA) en 1996 a été pour tous les maires Palestiniens de Cisjordanie et de Gaza la première occasion de se réunir. De telles initiatives sont plus probables dans les pays ayant un Ministère des Collectivités locales. De même, lorsqu'un Ministère des Collectivités locales prend l'initiative de constituer une AGL, les municipalités doivent adapter leur organisation à leurs attentes en termes de lobbying et de prestation de services. Un tel développement est lié à la responsabilisation des membres de l'association.

Des partenaires (inter)nationaux et régionaux peuvent jouer un important rôle de catalyseur dans la constitution d'une AGL. Il peut s'agir d'organisations sœurs de collectivités locales, d'organisations non gouvernementales, voire même d'organisations intergouvernementales. Par leur expérience, leur expertise et leurs moyens financiers, de telles organisations peuvent encourager les collectivités locales à s'unir et à débattre des possibilités de constituer une AGL.

Le Conseil de l'Europe

Le Conseil de l'Europe est un important promoteur des AGL, par les instruments suivants :

- L'organisation de séminaires dans plusieurs de ses Etats membres – avec des contributions d'AGL expérimentées d'autres Etats membres – afin de discuter des rôles et du fonctionnement des AGL.
- Soutien au réseau NALAS – une plateforme d'échange entre plusieurs AGL du Sud-Est de l'Europe.
- La représentation des collectivités locales et régionales au sein du Congrès des Collectivités locales et Régionales du Conseil de l'Europe.
- Un paragraphe dans la Charte Européenne de l'Autonomie Locale, prévoyant que 'le droit des collectivités locales d'adhérer à une association pour la protection et la promotion de leurs intérêts communs et celui d'adhérer à une association internationale de collectivités locales doivent être reconnus dans chaque Etat'.

Organisations sœurs de collectivités locales

Certaines AGL plus expérimentées ont constitué des agences de coopération internationale afin de partager l'expérience acquise par l'association avec d'autres AGL récemment constituées ou en cours de constitution. Un exemple est fourni par la VNG, l'Association des Communes Néerlandaises ; FCM, la Fédération Canadienne des Municipalités ; KS, l'Association Norvégienne des Autorités locales et régionales ; SALA, l'Association Suédoise des Autorités Locales. Toutes ces AGL expérimentées mettent en œuvre des programmes ou projets de développement de capacités à l'intention des AGL récemment constituées ou en cours de constitution.

Quelle que soit la nature de l'initiateur, le véritable noyau doit être constitué par les collectivités locales elles-mêmes – les futurs membres de l'Association de Gouvernements Locaux envisagée.

14 2 S'Assurer le soutien

Les AGL authentiques doivent représenter une position commune consolidée établissant l'équilibre dans la diversité des collectivités locales affiliées. Un tel équilibre n'est pas facile à établir. Les affiliés potentiels doivent discuter et convenir des principes et possibilités d'une telle coopération ou d'un tel partenariat.

2.1 Entre membres potentiels

Groupe d'initiateurs

Les initiateurs doivent s'assurer du soutien de la majorité des membres potentiels afin d'être certains que leur association se fonde sur une base authentique et large. Réunir au sein du groupe des initiateurs des maires ayant une réputation solide et de préférence plusieurs mandats à leur actif constitue un atout. Les initiateurs doivent avoir une vue précise sur les attentes des affiliés.

L'image et la composition du groupe des initiateurs sont de la plus grande importance. Ils doivent représenter le spectre politique des représentants élus du pays. Ce groupe doit être à l'unisson: à cet effet, un document d'une page décrivant les intentions du groupe aidera les membres à présenter l'initiative de manière identique.

Objectifs à poursuivre

- **Consolidez un groupe de municipalités engagé, pluraliste et réunissant des initiateurs respectés**
- **Attirez des 'maires-champions'**
- **Impliquez également les Présidents de Conseil**
- **Préparez une description de l'initiative en une page pour les médias**

Débats entre une large base d'affiliés

Les discussions avec un niveau de collectivité locale doivent s'adresser au plus grand nombre de membres potentiels possible. Dans la plupart des cas, les collectivités locales seront représentées par le maire, mais l'implication du Conseil Municipal se recommande à ce stade. Les réunions pourront être de nature formelle ou informelle, et auront pour but d'établir graduellement la compréhension et le soutien pour l'association. Des débats formalisés pourront avoir lieu à l'échelle régionale ou à tout autre niveau, pour autant qu'ils reflètent la structure proposée

pour l'association. Les réunions devront être organisées en prenant en compte les difficultés d'infrastructure et les habitudes de déplacement dans le pays concerné. Au Rwanda, il s'est avéré utile de procéder à une tournée de tous les arrondissements avant de prendre la décision de créer l'association. De même en Albanie, au Cambodge et entre Autorités Palestiniennes, des réunions régionales / provinciales ont d'abord été organisées.

Le groupe des initiateurs doit également envisager de créer une documentation servant de base aux réunions régionales. Cette documentation peut être réalisée avec l'aide d'experts indépendants. Une diffusion en temps utile est également importante.

Exemple de liste de documents à diffuser parmi les affiliés potentiels

- **Ordre du jour de la réunion**
- **Copies des présentations**
- **Projet de statuts de l'association**
- **Protocole politique de l'association (le cas échéant)**
- **Ensemble des procédures pour l'enregistrement de l'association**
- **Projet de budget pour le fonctionnement progressif de l'organisation**

Les tables rondes bien préparées contribuent largement au bon démarrage de l'association. Si les circonstances sont favorables et si l'information a été dûment diffusée, les représentants des municipalités auront d'intéressantes contributions à fournir pour aider l'association à franchir les premières étapes. Ces rencontres réuniront généralement les maires et/ou autres mandataires élus. Afin d'éviter la politique politicienne, il conviendra de sélectionner soigneusement l'ordre du jour, les principaux intervenants et le matériel, afin de démontrer l'impartialité politique.

Organisez-vous pour

- **Choisir un modérateur généralement accepté et respecté par les membres de la table ronde**
- **Aider les membres à se sentir 'chez soi' en utilisant des locaux municipaux**
- **Désigner une personne chargée de prendre des notes pendant la rencontre (l'accès immédiat à ces notes par un projecteur peut être utile pour échanger des opinions et formuler des amendements aux documents en discussion)**

EXEMPLE L'ASSOCIATION DE GOUVERNEMENT LOCAUX PALESTINIENNES 1

En 1995, il a été décidé de constituer l'Association de Gouvernements Locaux Palestiniennes (APLA), la première AGL du monde arabe. Dès le début, un Comité de Recommandation, reconstitué plus tard sous la forme d'un Comité de Préparation de l'APLA, a été constitué. Les 17 municipalités désignées comme chef-lieu de province et d'arrondissement par l'Autorité Palestinienne ainsi qu'un représentant du Ministère des Collectivités Locales et du Ministère de la Planification et de la Coopération Internationale ont été invités. Par l'intermédiaire du Comité de Préparation, chacune des collectivités locales a été en contact régulier avec le projet et a reçu des informations mises à jour sur les progrès et avantages escomptés, et a pu s'approprier le processus de constitution de l'APLA tout en étant motivé à participer activement à ses développements futurs.

2.2 Au sein du gouvernement central

Les collectivités locales souhaitent que leur association soit reconnue par le gouvernement central comme un partenaire de consultation pour les questions intéressant les collectivités locales. Pour cela, le calendrier et l'élaboration de l'ordre du jour sont d'une importance primordiale pour éviter d'éventuelles interventions politiques du gouvernement central. Tout dépend dans une large mesure de la situation qui prévaut dans votre pays.

Éléments à prendre en considération

- Les démarches pour une reconnaissance peuvent déjà être entreprises dès les tout premiers pas de la création d'une AGL, en informant et en impliquant les Ministères les plus concernés, tels que le Ministère des Collectivités Locales. Une déclaration officielle et appropriée de soutien de l'association émanant du Gouvernement Central peut être d'une valeur inestimable.
- Toutefois, une implication 'néfaste' du Gouvernement Central peut avoir un effet négatif sur le profil de neutralité à l'égard des affiliés potentiels.
- Il peut être utile d'inviter le Ministre des Collectivités Locales à prendre la parole lors de la Conférence Constitutive de l'AGL. De même, l'aide du Ministère peut être nécessaire pour faciliter l'enregistrement de l'AGL comme entité légale indépendante.

Tentez de convaincre le Gouvernement Central que l'existence d'une AGL efficace est intéressante pour lui, en soulignant que :

- L'AGL est un point de contact unique pour la communication entre le Gouvernement Central et les collectivités locales.
- Une implication précoce des collectivités locales, par le biais de leur AGL, dans l'élaboration et la préparation des législations et politiques concernant les collectivités locales, peut contribuer à assurer un large soutien et une attitude coopérative parmi les collectivités locales.
- Des contributions ascendantes émanant de municipalités individuelles ou d'un groupe de municipalités, par l'intermédiaire de leur AGL, peut renforcer l'efficacité des politiques du gouvernement central.

2.3 Parmi les autres parties intéressées dans le pays

Comme indiqué au paragraphe 1.2, il peut déjà exister une AGL pour (d'autres niveaux ou groupes de) collectivités locales dans le pays. Vérifiez si c'est le cas, et dans l'affirmative :

- Consultez cette association sœur sur votre projet de constituer une nouvelle AGL, afin de poser d'emblée les fondations d'une coopération.
- Identifiez des questions qui affectent les affiliés des deux AGL et essayez de développer une reconnaissance commune du besoin de formuler des avis concertés sur les politiques proposées par le gouvernement central. Les AGL doivent s'accepter mutuellement et s'efforcer de faciliter leurs activités respectives, sinon le gouvernement peut les diviser.

Il est essentiel d'obtenir le soutien d'une AGL existante dans le pays avant d'en constituer une nouvelle.

Vérifiez également s'il existe des associations professionnelles de collectivités locales dans le pays. Ces associations ont souvent (accès à) beaucoup de savoir-faire spécialisé, le plus souvent complémentaire même pour une AGL expérimentée. Si des associations professionnelles de collectivités locales existent dans votre pays :

Évitez la concurrence, mais recherchez plutôt la coopération. Cette dernière peut prendre plusieurs formes :

- L'AGL en Serbie, SCTM, propose des sièges réservés au sein de ses comités pour les représentants d'associations professionnelles.
- En Roumanie, la fédération d'AGL a conclu des arrangements avec des associations professionnelles dans le but de partager des informations pertinentes.
- VNG, l'Association des Communes Néerlandaises, assure le secrétariat (bureaux, infrastructure et personnel) pour plusieurs associations professionnelles.

Une autre option est de partager le même immeuble. Cela peut présenter un intérêt économique, mais plus important encore: cela réunit des connaissances, de l'expérience et des réseaux d'organisations apparentées et l'immeuble peut être présenté comme un point focal pour toutes les questions intéressant les collectivités locales.

Dans de nombreux pays, il existe des organisations non gouvernementales qui ont la volonté et l'expertise pour contribuer à renforcer la gouvernance locale démocratique. Il est utile de vérifier quelle forme de coopération est possible avec ces ONG. La concurrence et les activités qui se chevauchent sont à éviter à tout prix. En Bulgarie par exemple, il a été convenu que la NAMRB se concentrera sur le lobbying et la défense des intérêts, alors que la FLGR (une ONG) continuerait de fournir des informations et des formations aux collectivités locales. Des accords peuvent aussi être conclus sur une présentation conjointe des services par des sites Internet et des supports d'information des deux organisations.

L'implication des médias, s'ils sont favorables et impartiaux, permettra d'informer toutes les parties intéressées et pourra accroître le nombre de collectivités locales intéressées. Un communiqué de presse sur les raisons de constituer une association peut être distribué aux médias. Lorsque l'AGL est opérationnelle, il est essentiel de maintenir de bonnes relations avec la presse.

Développez une stratégie de communication

Pour des conseils concrets, voyez 'Développer une Stratégie de Communication pour une Association de Gouvernements Locaux', une des autres publications de cette série.

2.4 Parmi les donateurs

En fonction de la situation spécifique dans le pays, le groupe d'initiateurs devra probablement impliquer des donateurs pour un soutien politique, financier ou technique.

Une réunion de municipalités concentre du pouvoir politique; de ce fait, les partis politiques dans le pays seront intéressés par les développements. Cet intérêt peut générer une participation plus large des affiliés mais suscitera aussi un débat politique qui détournera l'attention des raisons véritables de la constitution d'une AGL. La présence d'organisations donatrices ou de partenaires de développement permettra de tempérer les débats politiques parmi les affiliés ou avec les responsables politiques du gouvernement central. Leur position impartiale, clairement exposée si nécessaire, peut faciliter la constitution d'une AGL authentique dirigée par les collectivités locales elles-mêmes.

Les phases initiales de l'existence d'une AGL sont déterminantes pour établir l'équilibre entre la collecte de fonds parmi les membres et la fourniture des services demandés. L'intervention des donateurs permettra de rompre le cercle vicieux du report du paiement des cotisations des membres jusqu'à la fourniture des services. Un tel soutien financier permettra à l'association de démarrer des activités de lobbying et des services élémentaires à ses affiliés. Cela augmentera la disposition des membres à payer leur contribution.

Tenez compte de l'élément suivant

Le soutien financier des donateurs peut également tenter les membres (potentiels) à développer une 'mentalité de profiteur' : tout ce que l'AGL fait est très bien tant que c'est gratuit (lisez : payé par les autres). C'est pourquoi il est important de sensibiliser les membres pour les coûts de fonctionnement de l'AGL, et pour le fait qu'ils devront un jour être couverts par les seules cotisations des membres.

2.5 Parmi les AGL sœur

Hormis le soutien politique et financier, le groupe d'initiateurs et ensuite la nouvelle AGL pourront tirer profit de l'expérience et du savoir-faire des organisations sœur bien établies. Une telle assistance peut être indispensable, que ce soit pour suivre le processus complet de constitution d'une association, ou à des occasions plus spécifiques lorsqu'une 'aide extérieure' est nécessaire dans les discussions avec les membres potentiels.

Certaines AGL expérimentées ont créé des agences spécialisées dans la coopération internationale afin de fournir une assistance professionnelle pour le développement de capacités auprès des collectivités locales, y compris pour la constitution d'AGL. Ces agences ont beaucoup d'expérience acquise dans leur pays d'origine et dans leur collaboration avec les collectivités locales et leurs organisations dans des pays en voie de développement. L'assistance technique fournie par ces organisations peut s'avérer très utilisée pour l'AGL en cours de constitution.

3 Définition du cadre

La constitution d'une AGL mûrement réfléchie et fonctionnelle peut être un processus laborieux. Les activités iront de la sensibilisation au besoin et de l'assurance du soutien parmi les membres potentiels de l'association, à l'élaboration et l'adoption de documents professionnels, nécessitant la préparation de réunions, l'organisation de longs débats et d'un accord entre un groupe varié et important de collectivités locales. Avant de se lancer dans le travail de documentation, il peut être utile d'évaluer les bases légales d'une AGL.

3.1 La base légale

Les membres du Conseil de l'Europe qui ont ratifié la 'Charte Européenne des Autonomies Locales' (Strasbourg, 15 octobre 1985) sont tenus de reconnaître une AGL. L'article 10 de la Charte prévoit que 'le droit des collectivités locales d'adhérer à une association pour la protection et la promotion de leurs intérêts communs et celui d'adhérer à une association internationale de collectivités locales doivent être reconnus dans chaque Etat'.

Hormis cette disposition, seule la législation nationale sera applicable. Des différences considérables existent: dans certains pays, il n'existe toujours aucune base légale pour les collectivités locales, alors que d'autres pays ont inscrit la reconnaissance formelle d'une AGL dans leur constitution, avec une affiliation obligatoire ou volontaire aux AGL pour les collectivités locales. Par exemple en Afrique du Sud, le mandat constitutionnel et statutaire de la SALGA et son rôle dans les questions intéressant les collectivités locales ont été reconnus par la Constitution sud-africaine de 1996. Et au Ghana, l'affiliation à la NALAG est obligatoire; le Ministère des Collectivités Locales paie les cotisations à la NALAG. Dans d'autres pays, la loi fait des références explicites à l'AGL aux fins de consultation lorsqu'une proposition de législation ou de politique affecte les collectivités locales. Certaines législations prévoient en outre qu'une AGL ne peut revendiquer cette position que si elle représente au moins un pourcentage déterminé des collectivités locales du pays.

Le statut légal le plus approprié d'une AGL varie d'un pays à l'autre. La forme habituelle est celle d'une Association (droit privé), mais comme indiqué plus haut, les AGL sont parfois inscrites dans la législation relative aux collectivités locales. Quelle que soit la forme précise, une identité légale est d'une importance cruciale. C'est une condition à l'ouverture d'un compte bancaire, de la conclusion de contrats, du recrutement de personnel, etc. En d'autres termes, la condition pour une action autonome.

Mais même si l'AGL est enregistrée comme entité légale, son action peut être

l'objet de restrictions. Par exemple, le fait de demander aux membres de payer pour certains services peut être considéré comme le développement d'activités commerciales et peut être interdit à des organisations publiques. Dans certains pays, il y a même débat sur la question de savoir si les collectivités locales ont le droit de payer des cotisations à leur Association. Parfois, les cotisations sont exclues des frais pouvant être couverts par les transferts financiers provenant du gouvernement central.

Prenez en compte les éléments suivants

Pour éviter toute surprise désagréable susceptible de retarder le processus pendant de longs mois, il est important de déterminer bien à l'avance quelles sont les règles en vigueur dans votre pays.

3.2 Mission et objectifs

Lorsqu'un pays a un système pluraliste, l'AGL fonctionne au-delà des partis politiques et le consensus devient primordial. La formulation de la mission de l'association constituera l'un des premiers pas vers l'établissement de ce consensus. La mission et les objectifs sont essentiels pour définir le cadre d'une organisation. La mission décrit l'objet général de l'organisation et précise :

- La raison d'être de l'association
- Les valeurs de l'organisation
- Les objectifs que l'organisation souhaite réaliser

Dès les réunions préparatoires, la déclaration de mission et les objectifs devront être discutés et adoptés par les membres potentiels. Ils constitueront le cadre pour l'association et ses membres afin d'œuvrer pour une organisation consolidée et seront détaillés dans le plan stratégique de l'AGL.

Elaboration d'une déclaration de mission et d'objectifs

Pour l'élaboration d'une déclaration de mission et d'objectifs, les dirigeants politiques de l'AGL devront se concentrer sur les besoins et circonstances dans lesquels l'association devra fonctionner.

Processus :

- Elaborez un questionnaire pour encourager les maires à exprimer leurs idées et suggestions sur ce que leur association doit être et comment les ressources devront être affectées. Présentez les résultats au Comité directeur.
- Impliquez directement au moins les membres du Comité directeur dans la formulation de la mission et des objectifs, pour assurer leur appropriation.

- Présentez le projet aux affiliés pour commentaires et suggestions. Complétez le projet d'explications pour permettre aux lecteurs de le comprendre aisément pourquoi et comment ce texte répond à leurs attentes.
- Désignez un facilitateur pour guider ce processus décisionnel.

Produit :

- Lorsque vous formulez la déclaration de mission, prenez en compte les valeurs, produits et services de l'organisation.
- Envisagez des stratégies futures et la façon dont elles peuvent affecter la déclaration de mission. Mais évitez de faire référence à des questions 'brûlantes' temporaires. La déclaration de mission doit être valable pour une période relativement longue.
- Veillez à formuler clairement la mission et les objectifs et orientez les dirigeants politiques et exécutifs pour l'affectation de leurs ressources financières et humaines.

3.3 Acte constitutif et autres documents d'organisation

La constitution établit la base pour la création et le fonctionnement de l'association. Il s'agit d'un document fondamental sur la base duquel les collectivités locales conviennent de s'associer et de travailler ensemble. Il énonce les principes d'organisation, détaille les organes dirigeants et définit de manière générale les fonctions de l'AGL et les droits et obligations des affiliés. Un consensus ou du moins un large soutien est donc nécessaire.

Lors du début de la rédaction d'un acte constitutif se pose la question potentiellement délicate de la représentation. Prenez en compte les tensions existantes, notamment entre partis politiques ou entre les (quelques) grandes municipalités et les (nombreuses) petites municipalités. En négligeant cette recherche nécessaire du consensus, vous risquez de mettre en péril la constitution de l'association.

Souvenez-vous que l'accord sur l'acte constitutif est la pierre angulaire de la création d'une organisation consensuelle et consolidée.

Le processus de rédaction de l'acte constitutif sera couronné de succès s'il est :

- Ouvert : viser le consensus et la compréhension mutuelle
- Participatif : avec l'implication directe des membres
- Complet : abordant toutes les questions pertinentes

Pour créer une bonne base de consensus et assurer une bonne compréhension des questions et arrangements que la constitution doit aborder, le groupe des initiateurs doit évaluer les circonstances politiques, d'organisation et financières :

Avant la rédaction de l'acte constitutif, les questions essentielles sont :

- 1 Qui sont les membres potentiels ?
- 2 Quelle est la composition politique actuelle de ces membres ?
- 3 Quelle est la division territoriale et géographique de ces collectivités territoriales ?
- 4 Quelle est la nature de l'organisation que nous tentons de constituer ?
- 5 Quel est le cadre légal national et international pour la constitution de notre association ?
- 6 Quels sont les principes pour unir ces membres ?
- 7 Comment exploiter au mieux les actes constitutifs élaborés par des associations nationales similaires ?

Certaines démarches d'organisation à suivre :

- Constituer un groupe de travail pour rédiger l'acte constitutif, composé de maires du groupe d'initiateurs et d'au moins tous les partis politiques principaux. Une assistance juridique est recommandée.
- Posez-vous la question: qui sont les maires ayant suffisamment d'expérience et d'influence politique pour parvenir à un consensus dans le processus de rédaction de l'acte constitutif? Invitez-les à une réunion initiale pour exposer les besoins et le processus.
- Organisez des réunions géographiquement acceptables où les maires seront invités à se présenter et à discuter du premier projet d'acte constitutif. Assurez-vous de disposer d'une assistance juridique.

Souvenez-vous de :

- Prendre en compte les suggestions et les préoccupations formulées et assurez-vous de diffuser le projet d'acte constitutif consolidé aux membres potentiels au moins un mois avant la réunion (l'assemblée) organisée pour son adoption.
- Assurez-vous d'enregistrer les suggestions d'améliorations formulées par des maires ou groupes de maires représentant certaines minorités.
- Laissez aux membres suffisamment de temps pour formuler leurs questions, observations et suggestions afin d'éviter les situations de conflit.

Afin de rationaliser le processus, élaborer des règles de procédure pour :

- La constitution et le fonctionnement du groupe de travail qui assure la rédaction de l'acte constitutif.
- L'organisation et la conduite des tables rondes pour discuter du projet d'acte constitutif.
- L'organisation et la conduite des sessions de discussion et d'adoption de notes et comptes rendus des discussions de la table ronde.
- L'annotation et l'amendement du projet d'acte constitutif lors de l'assemblée.

Examinons à présent le contenu. La rédaction du projet d'acte constitutif n'est pas une question purement technique. Il recueille aussi des valeurs, principes, considérations politiques et attentes des affiliés. Assurez-vous de rédiger un acte constitutif succinct, clair et ciblé.

Exemple de contenu du projet d'Acte Constitutif

- Forme de l'organisation (forme juridique)
- Nom, logo, siège
- Durée d'existence
- Mission et objectifs de l'association
- Domaine d'activité
- Affiliés de l'Association (critères et procédures d'adhésion, représentation, droits, responsabilités, démission ou exclusion)
- Organes Directeurs de l'association
- Assemblée Générale (convocation et réunions, procédures de vote et compétences)
- Comité Directeur (et/ou Comité Exécutif) (membres, compétences, procédures de vote)
- Présidence de l'association (Président et Vice-Président, compétences, procédures de vote)
- Comités Permanents (types et composition, compétences)
- Commissaires aux Comptes
- Directeur Exécutif (nomination, compétences, responsabilités)
- Personnel Exécutif
- Ressources financières et matérielles, gestion des avoirs (structure de la cotisation des membres, autres sources de revenus)
- Transformation, affiliation et dissolution de l'association

EXEMPLE L'ASSOCIATION DE GOUVERNEMENTS LOCAUX PALESTINIENNES 2

Pour formuler l'acte constitutif de l'APLA, le Comité de Préparation a constitué un sous-comité composé de représentants de municipalités palestiniennes travaillant avec le soutien de personnel du projet (VNG a soutenu la constitution de l'APLA avec le soutien financier du Ministère des Affaires Etrangères des Pays-Bas).

La rédaction de l'acte constitutif a été un processus long et laborieux, nécessitant plusieurs cycles de consultations avec les autorités locales au cours des mois précédant la conférence constitutive de l'APLA, et même après la conférence, qui a conclu par un vote unanime de constituer l'APLA tout en décidant de réexaminer les Statuts provisoires dans leur intégralité.

L'un des défis importants était de trouver des formules efficaces et justes pour assurer une représentation appropriée des différents groupements géographiques et sectoriels de collectivités locales. Il n'était pas simple d'assurer l'entente entre les collectivités locales de Cisjordanie et de la Bande de Gaza. A certains moments au cours du processus, il a été suggéré d'abandonner l'idée d'une association nationale unie et de créer à leur place plusieurs organisations régionales. Toutefois, VNG et des représentants importants de collectivités locales palestiniennes ont soutenu avec succès l'idée d'une association nationale et sont parvenus à établir le bon équilibre dans la représentation entre la Cisjordanie et la Bande de Gaza, comme entre les petites et grandes municipalités. Un grand pourcentage des collectivités locales palestiniennes, représentant quelque 80 % de la population, ont immédiatement adhéré à l'APLA.

4 Structure d'organisation

Les principaux aspects de la structure d'organisation sont définis dans l'acte constitutif de l'AGL. Cela inclut des aspects tels que: l'existence de sections régionales; les organes directeurs et leur composition. Des aspects plus détaillés de la structure d'organisation seront élaborés à un stade ultérieur, ou se développeront naturellement aussitôt que l'AGL a été constituée. Vous trouverez le reflet de la plupart de ces questions d'organisation dans ce chapitre.

Souvenez-vous que la définition d'une structure n'est pas une fin en soi.

Interrogez-vous sur la structure qui servira au mieux les objectifs de l'AGL.

Certains aspects à prendre en considération

- Quel est le caractère de l'organisation? Et quels sont ses principaux objectifs ?
- Quels sont les capacités, compétences, informations, contrats/réseaux nécessaires ?
- Qui réunit ces exigences: responsables politiques ou personnel des collectivités locales ? Ou des professionnels au sein de l'AGL ? En d'autres termes : quelles entités au sein de la structure globale devront exercer quels rôles et avec quels moyens ?
- Quels seront les coûts de fonctionnement de la structure ?

Le caractère typique d'une AGL:

- L'AGL est une organisation de membres. L'AGL représente les membres et son autorité suprême est l'Assemblée Générale. Pour des raisons pratiques, cette Assemblée Générale élit un Conseil qui agira pour le compte de tous les membres.
- Les membres sont des collectivités locales. Il s'agit d'organes publics fonctionnant dans un environnement politique. En conséquence, tant au niveau des membres individuels que de l'AGL, vous trouverez des politiques et des professionnels, chacun ayant son rôle et ses responsabilités.

Avant d'aborder plus en détail les différents rôles et responsabilités au sein d'une AGL, tant au niveau politique que du personnel, un paragraphe sera consacré à la question de constituer une organisation nationale, avec un secrétariat national, ou une AGL avec des sections régionales/provinciales, ainsi que la question des cotisations des membres.

4.1 Une seule organisation nationale, ou une organisation à sections régionales / provinciales

De nombreuses AGL fonctionnent comme organisation nationale avec un secrétariat national. Dans le cas d'une organisation de type fédération, ou d'une structure nationale à sections régionales / provinciales, il y a souvent des secrétariats régionaux / provinciaux. Une question importante est celle de la répartition des tâches et responsabilités entre le secrétariat central / national et les sections régionales / provinciales. Une autre question concerne la perception et l'affectation des cotisations des membres. Les considérations suivantes peuvent aider dans le choix entre une structure nationale unique ou des sections régionales.

<i>Une seule structure nationale</i>	<i>Sections régionales</i>
Un gouvernement national avec une position identique pour les collectivités locales dans tout le pays	Etat fédéral avec diverses positions des collectivités locales dans les différents Etats fédérés
Pays homogène (une langue; volonté à l'échelle nationale de partager des informations et de coopérer)	Diversité culturelle liée à des zones géographiques (différentes langues ; réticence à coopérer)
Réunions aisées (petit pays ; infrastructure bien développée)	Difficile de se rencontrer en personne (grand pays; îles; infrastructure médiocre)

La structure choisie devra être la plus adaptée à la réalisation des objectifs. Ainsi, si les problèmes principaux rencontrés par les collectivités locales varient selon les provinces ou régions, une structure régionale pour les AGL semble plus logique. Bien souvent, la situation sera moins tranchée et les collectivités locales seront confrontées à des problèmes rencontrés à l'échelle nationale, et d'autres problèmes plus spécifiquement régionaux. Dans ce cas, un secrétariat national devrait se concentrer sur les problèmes communs, cependant que des secrétariats régionaux s'occupent des questions régionales. Au Cambodge, l'approche retenue a été de constituer d'abord des associations régionales / provinciales pour constituer une association nationale par la suite.

Un secrétariat national ne peut accomplir cette tâche que s'il reçoit des informations de tous les membres. Les secrétariats régionaux peuvent jouer un rôle important dans la collecte d'informations pertinentes et pour leur transmission au secrétariat national. L'information peut alors y être combinée, ce qui améliorera la qualité des dossiers présentés. Ainsi, tout particulièrement dans les pays où les services de communication et l'infrastructure sont moins bien développés, les secrétariats régionaux peuvent faciliter la diffusion d'informations du secrétariat national aux membres dans les zones périphériques.

Considérons cet exemple : la capitale du pays est reliée aux capitales régionales ou provinciales par des canaux de communication relativement bien établis, mais ces liaisons font défaut avec les collectivités locales plus petites et plus éloignées. Des

représentants de ces collectivités locales plus petites et plus éloignées visitent régulièrement leur capitale régionale ou provinciale, mais rarement ou jamais leur capitale nationale. Dès lors, par souci d'efficacité, l'AGL devra établir une communication entre le secrétariat national et les secrétariats régionaux, qui communiquent à leur tour avec les collectivités locales de leurs régions.

Observations relatives aux secrétariats nationaux ou régionaux

- Il est important d'éviter la concurrence entre les collectivités locales des différentes provinces ou régions, chacun défendant ses intérêts particuliers auprès des ministères ou parlementaires. Cela conduit à la division, à la controverse et aux conflits entre membres, et affaiblit les collectivités locales dans leur ensemble.
- La taille des secrétariats national et régionaux devra refléter les rôles et ambitions de l'organisation.
- 'La voix de la région' peut aussi se faire entendre par d'autres systèmes que les sections régionales. En Roumanie, le Conseil inclut un représentant de chacune des provinces, qui doivent relayer l'information aux membres de cette province; au Monténégro, la diversité dans le pays est reconnue par la constitution de comités régionaux au sein de la structure AGL nationale. En Afrique du Sud, il existe des AGL provinciales qui ont constitué ensemble une AGL nationale. Au Cambodge, avant de constituer une Ligue Nationale des Conseils de Communes / Sangkat, les Communes ont d'abord formé des associations provinciales. Les Associations Provinciales ont été encouragées à constituer des groupes (ou forums) d'arrondissement au sein des provinces. Ces groupes ne sont pas des entités légales.

4.2 Cotisations des membres

Les AGL peuvent souvent compter à leurs débuts sur un soutien financier extérieur, par exemple du Ministère des Collectivités Locales ou d'un donateur international. Très souvent, ce soutien est crucial. Des investissements de départ sont nécessaires pour créer une AGL, alors que le nombre de membres est peut-être encore limité. Et même en cas d'affiliation nombreuse, les services ou autres résultats seront limités au départ, et il en sera de même pour la disposition à payer des cotisations.

Toutefois, comme la participation active aux activités de l'association, le paiement d'une cotisation est une caractéristique fondamentale d'une association. En acquittant une cotisation, les collectivités locales marquent l'importance que l'AGL revêt pour elles et signalent qu'elles veulent contribuer à son maintien. Dès lors, il est essentiel de débattre d'emblée d'une cotisation, même si le montant peut en être modique au départ. Et la recherche d'une autonomie financière accrue par le

biais d'activités rémunérées s'adressant aux membres devra être une préoccupation dès le départ. Sinon, les membres s'habitueront à l'idée que tout sera payé par un donateur, et ils seront moins critiques dans le choix des activités réellement prioritaires et au personnel nécessaire pour les organiser.

Afin de définir le montant de la contribution de chacun des (futurs) membres, une structure de cotisations devra être élaborée.

Plusieurs options existent :

- *Un montant fixe pour chaque membre.* Cette option n'est généralement retenue que par de jeunes associations, et le montant est plutôt une contribution symbolique. Le système est simple, mais jugé inéquitable lorsqu'il existe des différences importantes entre les membres (taille, population, budget).
- *Un montant calculé en fonction du nombre d'habitants.* Plus la population est nombreuse, plus la cotisation est élevée. L'hypothèse de base est que les collectivités locales plus peuplées ont davantage de revenus et peuvent dès lors payer plus. L'approche n'est réalisable que s'il existe un registre de population national objectif et actualisé.
- *Un certain pourcentage du budget municipal.* A nouveau, l'hypothèse est qu'une collectivité locale avec un budget plus important peut contribuer davantage. Pour que cette approche soit réalisable, il faut une base de données objectif et actualisée de tous les budgets municipaux. L'une des critiques à l'égard de cette méthode est que les budgets peuvent différer sensiblement entre le revenu réel et les dépenses. Ainsi, en ayant un budget (ou des comptes annuels) légèrement plus élevé mais aussi une population sensiblement plus nombreuse, une collectivité locale peut être beaucoup plus pauvre que celle ayant un budget moins important.
- *Approches mixtes.* Sur la base des approches décrites ci-dessus et de leurs avantages et inconvénients respectifs, des approches mixtes ont également été développées. Par exemple: un montant forfaitaire de base pour tous les membres ainsi qu'une majoration variable dépendant du nombre d'habitants ou du budget. Ou encore une formule arithmétique plus complexe prenant en compte tant la population que le budget.

Cotisations adaptées à la structure de l'organisation

Il arrive que la structure des cotisations trouve son reflet dans les organes décisionnels de l'AGL. Ainsi, des (groupes de) membres payant une cotisation plus élevée auront également plus de voix délibératives à l'Assemblée Générale. Ou si la population est un critère déterminant la cotisation, elle pourra également déterminer la composition des Comités.

La perception de la cotisation est un autre problème. Lorsque l'AGL a seulement un secrétariat national et pas de sections régionales, la question de savoir où percevoir

et affecter les cotisations ne sera pas un problème majeur. Les cotisations seront perçues et dépensées de manière centralisée.

Toutefois, lorsqu'une AGL a des secrétariats national et régionaux, trois options se présentent :

- 1 Les cotisations sont perçues de manière centrale et ensuite partiellement réparties entre les secrétariats régionaux
- 2 Les cotisations sont perçues dans les régions et partiellement transférées au secrétariat national
- 3 Les cotisations sont perçues et affectées en partie à l'échelle nationale et en partie localement

La troisième option présente l'avantage d'une plus grande transparence. De cette manière, les membres peuvent plus facilement apprécier les performances. Toutefois, la performance de petits secrétariats individuels n'est pas toujours très visible, et l'élément important est la performance globale de l'AGL. Comme montré précédemment : les secrétariats national et régionaux doivent coopérer et non se concurrencer. Un inconvénient est que les membres doivent payer deux cotisations et que la justification du paiement de deux cotisations n'est pas toujours claire, notamment aux yeux des nouveaux conseillers.

Lorsque le choix se porte sur la perception d'une seule cotisation pour ensuite redistribuer une partie, le choix entre les options 1 et 2 sera influencé par :

- Plus les sections régionales auront un rôle fort, plus il semblera logique de percevoir régionalement, et vice versa.
- La volonté de payer et les possibilités de rappel aux membres, voire de recouvrement des cotisations.
- Le choix du lieu de collecte et de gestion de la cotisation. Il est plus facile de faire transférer la cotisation depuis un niveau différent au sein de l'AGL, mais cela rend aussi un autre niveau dépendant.

Dans certains pays comme le Ghana, les cotisations des membres de l'AGL sont 'collectés' par le gouvernement national, p.ex. sous la forme d'une déduction des transferts fiscaux. Dans ce cas, il est en principe plus logique que le transfert soit effectué par l'intermédiaire du secrétariat national de l'AGL, puisque la répartition des tâches et des ressources au sein de l'AGL est une question interne. Mais un mauvais fonctionnement du secrétariat national peut contredire cette logique.

4.3 Définition des principaux organes constituants

Les organes constituants sont définis dans l'acte constitutifs de l'AGL. Le chapitre 3 indique l'importance d'adopter un acte constitutif: il assure la clarté et définit les droits et obligations de toutes les parties. Habituellement, une variante de la structure suivante sera retenue.

- **Assemblée Générale**
- Conseil d'Administration
- Comité Exécutif
- Comités
-
- **Secrétaire Général (ou Directeur Général)**
- (Généralement, la structure du personnel subordonné au SG ou DG n'est pas définie dans l'acte constitutif)
-

Assemblée Générale (AG)

Se compose habituellement de : (un) représentant(s) de chacun des membres (le plus souvent)

Se réunit généralement : une fois par an, et en cas de besoin

Est habituellement responsable de :

- a L'approbation du budget et des comptes annuels
- b L'approbation du programme de travail annuel et du rapport annuel
- c L'approbation de la structure et des montants des cotisations
- d La décision sur des questions stratégiques, y compris le maintien de l'organisation
- e L'élection des membres du Conseil d'Administration (et parfois des comités)

Conseil d'Administration

Se compose habituellement de : 20 à 50 membres élus par l'AG

Se réunit généralement : 3 à 4 fois par an

Est habituellement responsable de:

- a Définir les orientations générales de l'AGL
- b Veiller à la situation financière de l'AGL
- c Fournir des orientations générales, par l'intermédiaire du Comité Exécutif, au Secrétaire Général / au secrétariat

Comité Exécutif

Se compose habituellement de : 5 à 15 membres élus par le Conseil d'Administration en son sein

Se réunit généralement : 4 à 8 fois par an

Est habituellement responsable de :

- a Représenter l'AGL à l'échelon politique
- b Surveiller la mise en œuvre du programme de travail annuel
- c Donner des orientations au Secrétaire Général / au secrétariat

Comités

Se composent habituellement de : 5 à 40 membres élus par le Conseil d'Administration ou par l'Assemblée Générale

Se réunissent généralement : 3 à 4 fois par an

Sont habituellement responsables de :

- a Conseiller le Conseil d'Administration et/ou le Comité Exécutif sur les questions importantes (de politique)
- b Fournir des informations sur la perception, par les membres, des développements au sein de l'AGL ou au sein des collectivités locales de manière générale

Secrétaire Général ou Directeur Général

Le Secrétaire Général ou Directeur Général est le cadre dirigeant de l'Association. Il ou elle est responsable de :

- La continuité de l'organisation, y compris sa durabilité financière
- La préparation et le suivi des réunions du Conseil
- L'élaboration et la mise en œuvre des programmes de travail annuels
- La gestion quotidienne de l'AGL, son bureau et son personnel

Commentaires concernant la définition des principaux organes constituants

Ne perdez pas de vue que la structure de l'organisation doit être au service de la réalisation des objectifs. Différents modèles sont possibles en raison des différences entre AGL (leurs objectifs et le contexte politique dans lequel elles œuvrent). La clarté et l'accord concernant la structure, les rôles et les responsabilités des divers organes constituants peuvent contribuer au bon fonctionnement interne de l'AGL. Rien n'est plus frustrant que d'être constamment en conflit sur les procédures ou compétences individuelles. Un sujet de débat récurrent est de savoir qui doit représenter les membres au sein des organes constituants. Doit-il s'agir d'un représentant élu? Des membres du personnel? Ou faut-il laisser aux membres le soin d'en décider? Tout dépend du caractère de l'AGL (plus politique ou plus technique) et de la personne connaissant le mieux les problèmes auxquels les collectivités locales sont confrontées.

4.4 Direction politique et personnel professionnel

La répartition précise des rôles et responsabilités entre la direction politique et le personnel professionnel de l'AGL variera d'une organisation à l'autre, en fonction de facteurs tels que la culture politique, les activités principales de l'organisation, la maturité. De manière générale, la direction politique jouera un rôle plus important dans les activités de lobbying et de plaidoyer et moins dans la prestation de services. De même, une AGL avec un important personnel professionnel confiera un rôle plus important au personnel, notamment pour la préparation des plaidoyers et la prestation de services.

Mais quelle que soit la situation spécifique, la direction politique devra donner des orientations au secrétariat en ce qui concerne :

- La stratégie de l'AGL
- Les domaines prioritaires à traiter
- Les positions politiques à exprimer

Les 'moments' concrets où ce rôle deviendra visible concernera notamment l'adoption du plan stratégique et du programme de travail annuel ; la préparation de l'approbation par l'Assemblée Générale de la structure des contributions ; la définition du climat pour les négociations politiques.

A mesure qu'une AGL se développe et emploie davantage de personnel professionnel, la direction politique se concentrera plus sur les grandes lignes. Inversement, dans une AGL qui vient de commencer ou qui doit encore atteindre sa maturité, l'implication de la direction politique sera plus intensive, et cette direction s'occupera aussi de questions plus opérationnelles.

DEUX CAS OÙ LA COOPÉRATION ENTRE LE CONSEIL ET LE DIRECTEUR GÉNÉRAL A ÉCHOUÉ

L'AGL 1 avait un Directeur Général engagé. Il était convaincu que ses actions étaient bonnes et il voulait vraiment renforcer les collectivités locales. Mais il n'écoutait pas lorsque les membres lui présentaient leurs problèmes prioritaires. De même, il estimait que le Conseil consacrait trop souvent du temps précieux à délibérer sur des questions. Afin d'aller plus vite, il a décidé de ne pas inscrire certains points à l'ordre du jour du Conseil avant d'en avoir discuté avec les ministères compétents. Après un certain temps, le Conseil et les membres estimaient que le Directeur Général suivait son propre ordre du jour, et en dépit de résultats relativement positifs, il a été démis de ses fonctions.

L'AGL 2 avait un Directeur Général engagé. Il était très compétent et veillait toujours à communiquer sur des questions essentielles avec son Conseil et, par les canaux appropriés, avec les membres. Toutefois, le Conseil et surtout le Président n'avaient de cesse de formuler des commentaires sur la gestion quotidienne du bureau et d'intervenir dans des questions mineures. Après un certain temps, en dépit de son succès, le Directeur Général a quitté l'AGL par frustration.

Le Président de l'AGL

Dans de nombreuses AGL, la qualité du Président est un facteur de succès essentiel. Un bon Président est capable de mobiliser des membres potentiels; il assure la cohésion entre les membres; il peut faire la distinction entre les questions vitales et moins importantes pour les membres; il est influent dans ses contacts avec le gouvernement central et le Parlement. Son image dans les médias et auprès de l'opinion publique, sans être d'une pertinence directe, peut néanmoins être indirectement importante pour son succès dans les domaines précités.

Dans de nombreuses AGL, le Président est Maire d'une grande ville, voire de la capitale. L'idée est que l'AGL pourra tirer profit de l'accès généralement aisé qu'une telle personne peut avoir aux décideurs. Toutefois, d'autres AGL choisissent délibérément de désigner le Maire d'une municipalité moyenne, voire petite, afin que la majorité des membres puissent plus aisément s'identifier au Président.

Observations sur l'exercice de la fonction de Président

- Un piège pour les jeunes AGL, surtout dans les pays connaissant un changement soudain du contexte politique et un renforcement soudain du rôle des collectivités locales, est que le Président de l'AGL exploite cette position en premier lieu pour promouvoir les intérêts de sa propre municipalité, voire même pour promouvoir ses intérêts personnels (de carrière politique). Dès lors, il est important que le Conseil demande une bonne préparation et un bon suivi d'information de la personne qui représente l'AGL dans les réunions officielles et négociations avec des Ministres, le Gouvernement ou le Parlement.
- Une autre difficulté réside dans l'affiliation à un parti politique. Dans des pays où la décentralisation est récente, les AGL sont souvent accueillies avec scepticisme. Lorsque le Président appartient au parti (ou à la coalition) dirigeant, il est souvent accusé de loyauté partisane; lorsqu'il est issu de l'opposition, l'AGL est souvent perçue comme un véhicule des forces d'opposition. Dès lors, il est de la plus grande importance que le Président soit d'abord un représentant des collectivités locales comme niveau de pouvoir, et non 'l'homme d'un parti'. Cela est d'autant plus important que le parti ou la coalition au pouvoir aujourd'hui peut être dans l'opposition demain. Une solution à ces dilemmes consiste à désigner un ou plusieurs vice-présidents appartenant à un parti différent de celui du président.

Comités

Les Comités font partie de la structure d'ensemble. Donc la question de savoir si l'AGL a besoin de Comités, et lesquels, avec quels rôles et dans quelle composition, ne peut trouver sa réponse que dans le cadre de la structure globale.

Caractère des comités

De manière générale, on peut opérer une distinction entre les 'Comités politiques' et les 'Comités de soutien', les premiers se concentrant sur le fonds des politiques de collectivités locales, les derniers orientés davantage vers l'intérieur de l'AGL (budget, politique de communication, etc.). A nouveau en termes généraux, les jeunes AGL en démarrage ont tendance à se doter de plus de 'comités de soutien', alors que les AGL plus matures s'entourent de comités politiques, comme le montre l'exemple suivant.

	<i>Une AGL jeune / en démarrage / plus petite</i>	<i>Une AGL bien établie</i>
Comités politiques	<ul style="list-style-type: none"> • Comité du Président ou Comité de Politique 	<ul style="list-style-type: none"> • Santé et hygiène publique • Education et soins • Infrastructure physique • Développement économique • Relations internationales
Comités de soutien	<ul style="list-style-type: none"> • Comité financier • Comité communications • Comité d'organisation interne 	

Les comités peuvent être 'permanents' ou 'ad hoc', selon le sujet et les raisons conduisant à leur constitution. Les comités peuvent aussi être un bon moyen de reconnaître un intérêt particulier de certains groupes de membres au sein de l'AGL. Par exemple, les petites municipalités par rapport aux grandes, ou les rurales par rapport aux urbaines. Sur cette base, les comités devront toutefois travailler de telle manière que les intérêts particuliers dont ils s'occupent soient situés dans le contexte plus large de l'AGL, plutôt que de les grossir isolément.

Statut des comités

Un Comité doit travailler sur la base d'un mandat (définissant son rôle, le statut de ses avis ou recommandations, le domaine couvert). Dans la plupart des AGL, les comités ont un rôle consultatif. Ils conseillent le Conseil, ou dans les organisations professionnelles ils conseillent également le Directeur Général ou l'équipe de direction. Dans les AGL n'ayant pas ou peu de personnel professionnel, les comités peuvent aussi agir en qualité d'organes exécutifs ou de mise en œuvre. Dans ce cas, les comités accomplissent le travail (formulation de lignes directrices, brochures, plaidoyers ou questions financières) qui est accompli par le personnel dans les AGL plus avancées. Quel que soit leur statut spécifique, les comités offrent une excellente occasion d'impliquer activement les membres dans le fonctionnement de l'AGL. S'il y a 8 comités de 25 membres chacun, cela permet à 200 responsables politiques de contribuer au travail de leur AGL et d'apporter une grande force à l'organisation !

Composition des comités

La composition des comités doit refléter l'affiliation générale. Une composition équilibrée des comités devra prendre en compte plusieurs facteurs :

- Représentation des différentes régions ou parties du pays
- Composition pluraliste
- Représentation des grandes et petites municipalités
- Equilibre hommes-femmes

En fonction du mandat des comités, l'AGL pourra donner la préférence aux contributions venant :

- Seulement de responsables politiques ou également de personnels des collectivités locales (mis à disposition par les membres).
- Des membres extérieurs (universités, société civile). Ils ne sont pas membres de l'AGL, et au sein d'une organisation d'affiliés ils ne pourront jouer qu'un rôle de fournisseurs d'information ou d'avis et de suivi d'information, mais sans participer à des procédures de vote.

Organisation des comités

Le temps que les membres des comités devront investir variera non seulement d'une AGL à une autre, mais probablement aussi entre les comités d'une même AGL. Les réunions seront plus efficaces si elles sont bien préparées. Le personnel joue un rôle essentiel dans la préparation des réunions. En l'absence de personnel,

ou si celui-ci est en effectifs insuffisants, les membres eux-mêmes devront jouer un rôle plus actif.

- Etablissement ordre du jour: questions pertinentes, nombre réaliste, horaire correspondant
- Préparation de bonnes informations: sélection pertinente, pas d'excès, disponible à temps
- Liaison avec le Président: décisions à prendre, points de suivi

4.5 Organisation au niveau du personnel

Toutes les AGL disposent d'un personnel plus ou moins nombreux pour les activités quotidiennes de l'AGL, sous la direction des responsables politiques. Dans les AGL de constitution récente, les ressources sont parfois à ce point limitées qu'aucun personnel ne peut être recruté. Une solution temporaire pratiquée parfois consiste à la mise à disposition d'un secrétariat à l'AGL par la collectivité locale dont le maire est également Président de l'AGL.

La composition minimale de l'équipe d'une AGL inclura normalement

- Secrétaire Général ou Directeur Général
- Conseiller juridique
- Responsable de projets / programme
- Responsable affiliation / communications
- Responsable financier
- Secrétaire / réceptionniste

Des personnes qualifiées et motivées à ces postes permettent généralement à une AGL de prendre un bon départ : elle peut justifier son existence et présenter des résultats visibles à ses membres

Dans les AGL bien établies, il y aura davantage de personnel professionnel spécialisé. La préparation des activités de lobbying et de services aux membres sera le plus souvent organisée par domaines de politique des collectivités locales, par exemple: département des affaires sociales, de l'infrastructure et des affaires économiques, département financier des collectivités locales, etc. L'organigramme présentera le plus souvent une combinaison de ces départements et de départements de soutien tels que les communications, la gestion financière, les équipements internes, etc.

Le Directeur Général (DG) ou Secrétaire Général (SG)

La plus haute position au sein du personnel est le Directeur Général (DG) ou

Secrétaire Général (SG). Il est responsable devant le Comité Exécutif et dirige les autres collaborateurs du secrétariat. La qualité du DG ou du SG fait souvent la différence dans une jeune AGL en démarrage. Il doit être bien informé de l'actualité politique, doit savoir comment fonctionner dans un environnement politique, être sensible aux besoins des membres, doit fixer correctement les priorités et savoir prendre des initiatives; il doit être en mesure de maintenir un large réseau, être capable de motiver et de diriger une équipe, etc. Il est essentiel qu'il y ait une bonne entente entre le DG et le Président de l'ALC.

Le Conseiller juridique

Le Conseiller juridique travaille dans le domaine du plaidoyer et du lobbying ainsi que des services aux membres. Il suit activement les nouveaux développements législatifs et de politique auprès des ministères et du Parlement ; il collecte des informations sur les contenus et en analyse la relation avec les besoins des membres de l'AGL ; il prépare des propositions d'action et de réaction de l'AGL, et il 'traduit' l'information de manière à permettre aux membres de se tenir informés. En outre, il répondra aux questions juridiques posées par des membres individuels, tant qu'elles ne sont pas trop spécifiques et qu'elles ne demandent pas trop de temps.

Le Responsable de projets / de programmes

La plupart des AGL organisent leurs services aux membres sous la forme de projets ou programmes, souvent en se concentrant sur des questions spécifiques pour des périodes spécifiques, et souvent avec un financement (partiel) par des donateurs dans la première période d'existence d'une AGL. Le responsable de projets / de programmes est chargé de la mise en œuvre de ces activités, de la gestion financière des projets, de la communication avec le donateur, des exigences formelles telles que les rapports périodiques, etc. Un bon responsable des projets ou des programmes sera attentif à la demande de nouveaux projets et sera en mesure de traduire cette demande en propositions concrètes de projet/programme dans le cadre élargi du plan stratégique de l'AGL. Tant que les ressources ne suffisent pas pour s'adjoindre des spécialistes dans divers domaines, le responsable de projets/programmes devra avoir une connaissance très large et très générale des collectivités locales.

Le Responsable affiliation / communications

Le responsable affiliation / communications veillera à ce que les membres et autres parties intéressées de l'AGL soient régulièrement informés des activités et des résultats de l'AGL, des avis de l'AGL sur les développements législatifs et politiques intéressant les membres de l'AGL, sur les questions d'organisation intéressant les membres, etc. Il devra développer une stratégie de communication fondée sur le plan stratégique de l'AGL et à approuver par le Conseil. Cette stratégie se traduira par un budget réservé aux activités du responsable de la communication.

4.6 Rémunérations

L'appartenance à la direction politique d'une AGL n'est pas un emploi et n'est donc pas davantage une source de revenus. Une AGL sera plus forte si la direction politique est motivée par la contribution qu'elle peut apporter au développement de collectivités locales fortes dans le pays. La rémunération ne doit pas devenir leur motivation. Cela n'exclut pas l'indemnisation des coûts engagés par les dirigeants politiques.

D'autre part, le personnel professionnel est rémunéré. Très souvent, le niveau de rémunération est comparable, et parfois même lié, aux fonctions équivalentes ou comparables dans le système des collectivités (locales). Dans certains cas, les jeunes associations n'ont pas les moyens de verser des rémunérations, et l'un des membres éminents (souvent la municipalité du Président) met à disposition un membre du personnel pour la fonction de Secrétaire Général.

Assurez-vous des éléments suivants

- Toutes les fonctions au sein de l'organisation doivent faire l'objet d'une description de fonction, spécifiant les responsabilités, tâches, niveaux de compétence et de formation et niveaux de rémunération.
- Des évaluations de performances auront lieu de manière planifiée sur la base des descriptions de fonction. Une évaluation des performances des collaborateurs individuels est importante pour préciser les attentes, pour partager des avis sur le degré de succès d'un collaborateur, pour s'entendre sur les aspects à améliorer, pour définir l'aide nécessaire à un membre du personnel, etc. Au sein d'organisations plus petites, cette évaluation peut être faite avec le Comité Exécutif, mais dans la plupart des cas le Comité Exécutif évaluera uniquement le SG ou DG et lui confiera le soin d'évaluer les autres collaborateurs.

N'oubliez pas

- Les mauvaises performances compromettent la satisfaction des membres et autres parties intéressées, et peuvent même mettre en péril la survie d'une jeune AGL.
- Lorsqu'un membre du personnel ou le DG n'est pas efficace, il faut en examiner minutieusement les raisons. Parfois, les équipements tels qu'un bon bureau ou des ordinateurs efficaces font défaut, parfois une formation peut aider à renforcer les performances, un changement dans la répartition des rôles et responsabilités est parfois nécessaire; et parfois, la personne en question n'est simplement pas la bonne personne au bon endroit.
- Une telle analyse doit être suivie de mesures et l'effet doit en être évalué après un délai raisonnable.

4.7 Equipements appropriés

Pour bien démarrer, une AGL devra disposer d'un bureau adapté avec l'équipement nécessaire. 'Une pièce dans l'hôtel de ville' d'un des membres peut présenter un avantage financier, mais n'est généralement pas une solution idéale au long cours.

Considérations relatives au choix du siège et de l'immeuble administratif de l'AGL

- Si le lobbying est un rôle important de l'AGL, il sera judicieux de s'établir à proximité des ministères et du Parlement.
- De bons équipements de communication, comme un accès aisé à l'Internet (à large bande) sont indispensables.
- Dans certaines villes, les sites centraux sont faciles d'accès; dans d'autres villes, de tels sites impliquent de longues heures de déplacement. Le trafic et le système de transport influenceront également le choix.
- L'environnement de travail (moderne et dynamique ou miteux et délabré) pourra influencer l'image de l'AGL; cela peut la faire paraître plus ou moins attrayante pour les jeunes candidats ambitieux à une fonction et se répercutera sur le prix ou le loyer des locaux.

Exigences minimales pour le bureau, en fonction de la composition minimale de l'équipe (voir paragraphe 4.5)

- **Hall d'entrée avec réception / secrétariat: ordinateur, imprimante, télécopieur, photocopieuse**
- **Bureau du DG avec bureau et table pour petites réunions; ordinateur (portable)**
- **Bureau du Conseiller juridique et du Responsable de projet/programme; 2 ordinateurs (portables)**
- **Bureau du Responsable de la Communication et du Responsable Financier; 2 ordinateurs (portables)**
- **Salle de réunions plus grande; tableau blanc, tableau papier, projecteur**
- **Archives et bibliothèque, peut être combiné avec le secrétariat ou la salle de réunion**

Parfois il est possible de partager un immeuble avec d'autres organisations apparentées, p.ex. une ou plusieurs organisations professionnelles de collectivités locales.

5 Le démarrage formel

Dans la plupart des pays, le démarrage formel de l'AGL se fera par l'enregistrement auprès des tribunaux, p.ex. dans le registre des organisations non gouvernementales. La reconnaissance de la représentation des CL au niveau central et/ou international peut aussi marquer le démarrage formel de l'AGL. Toutefois, une manifestation importante réunissant les affiliés, ou une conférence instituant, sera habituellement perçue comme le démarrage de l'AGL.

EXEMPLE ASSOCIATION RWANDAISE DES COLLECTIVITÉS LOCALES

ARCL fait la distinction entre :

- La réunion constitutive (juillet 2002). La réunion a adopté les statuts, approuvé les règlements, élu le premier Conseil Exécutif et confirmé la désignation du Secrétaire Général. Y ont assisté les représentants de tous les arrondissements, chacun détenant une résolution adoptée par son conseil et le désignant ou l'autorisant à voter au nom de l'arrondissement.
- L'association a reçu la personnalité juridique par l'Arrêté du Gouvernement n° 034-11 du 27 mars 2003.
- Le lancement officiel (mai 2004). Cette manifestation importante a reçu des délégations d'Associations de Gouvernements Locaux d'autres pays d'Afrique de l'Est, de Ministres et hauts responsables du gouvernement central, de représentants de la communauté des donateurs et d'organisations non gouvernementales nationales et internationales. Cette grande manifestation a été largement couverte par la presse nationale et régionale.

5.1 Conférence inaugurale

La conférence inaugurale d'une AGL est une activité relativement coûteuse et laborieuse. C'est une entreprise immense qui consiste à analyser les résultats de la phase préparatoire, à synthétiser les concepts discutés, à préparer la documentation essentielle pour l'organisation de l'assemblée générale, à organiser la logistique de la conférence, à assurer la présence d'importants représentants du gouvernement, à préparer les décisions à adopter. Il est particulièrement délicat mais néanmoins indispensable à l'aboutissement de la conférence inaugurale de veiller à ce que l'ensemble bénéficie du soutien politique des futurs membres.

Résultats de la conférence inaugurale de l'AGL (selon le cas)

- Acte constituant approuvé
- Conseil élu
- Président désigné
- Désision sur les cotisations des membres
- Résolution de la conférence

Lorsque les ressources et la volonté d'organiser une conférence inaugurale sont confirmés, commencez à rationaliser :

- A La direction politique de la manifestation
- B Un conseil technique impartial pour la direction politique
- C Le soutien logistique

Pour commencer, désignez la Direction politique (DP) de la manifestation. Il peut s'agir du groupe des initiateurs, mais en fonction du déroulement du processus de préparation il peut s'avérer judicieux de compléter ce groupe de quelques personnalités influentes. En tout état de cause, la DP doit représenter une combinaison des forces politiques des collectivités locales du pays. La DP prend les décisions et la responsabilité à l'égard des affiliés sur le contenu et le déroulement de la conférence.

La Direction Politique débat, révisé et adopte

- 1 Les conclusions (sur la base du contenu et du déroulement) des activités préliminaires avec les affiliés potentiels
- 2 L'ordre du jour, les participants et l'invitation à la conférence
- 3 Les documents à discuter et à inclure dans les dossiers des participants à la conférence
- 4 Les procédures pour le déroulement de la conférence
- 5 Les procédures pour le vote de documents stratégiques et organes constituants de l'AGL
- 6 La communication avec la presse et les relations publiques de la conférence

Un conseil technique (CT) impartial à la direction politique (DP) est nécessaire à la préparation du matériel qui devra être examiné par la DP. Le CT prépare un projet pour chacun des documents mentionnés à la liste plus haut, et si nécessaire facilite les délibérations. Le CT se compose d'experts et de facilitateurs. Le CT rédige les documents nécessaires sur la base d'une liste d'activités et de documents demandés par la DP (voir tableau plus haut).

Sur la base des activités préliminaires avec les membres potentiels, la DP ou le groupe des initiateurs décide si des réunions régionales formelles (différentes des réunions consultatives) doivent être organisées et préparées par le CT. Cela peut être le cas lorsque :

- Il y a un grand nombre de membres potentiels de l'AGL
- Il y a des difficultés matérielles à assurer la communication avec tous les membres
- Des questions (politiques et techniques) importantes doivent être aplanies et clarifiées de préférence avant l'Assemblée Générale.
- Il y aura peu de temps pour des débats approfondis à l'Assemblée Générale
- Les moyens financiers nécessaires à l'organisation de réunions régionales (partielles) des membres sont disponibles

Exemple d'invitation aux réunions régionales

AGL

Date: Avril 2004

Prot. No: _____

INVITATION

Madame/Monsieur le Maire _____,

Dans le cadre des activités de l'AGL et des préparatifs en vue de l'Assemblée Générale de l'Association, vous êtes invité à participer à la Réunion Régionale qui se tiendra:

Le _____, Dans les locaux de _____ à 10:00 Hrs.

L'Association des Collectivités Locales (AGL), en coopération avec la Fondation pour l'Autonomie et la Gouvernance Locales (FAGL) ainsi qu'avec le soutien de l'Association des Municipalités des Pays-Bas (VNG) organise 12 réunions régionales de ce type, auxquelles sont conviés tous les Maires. Ces réunions discuteront et décideront de questions fondamentales sur le fonctionnement de l'AGL et occupent une place d'importance dans le cadre du renforcement de l'AGL, afin de construire une institution qui représente authentiquement les intérêts des communes. C'est la première fois que l'AGL organise de telles réunions avec la participation de tous les Maires des communes d'Albanie afin d'entendre leurs opinions et suggestions dans l'intérêt du renforcement institutionnel de l'AGL.

Votre participation contribuera au succès de l'organisation de la réunion régionale ainsi qu'à l'Assemblée Générale de l'AGL.

Au nom du Groupe des Initiateurs de l'AGL

<Nom et signature du maire>

Veillez confirmer votre participation auprès du bureau du FLAG; tél. (04) 239611, tél/fax (04) 270242 ou auprès du représentant de l'AGL, tél. 0682150853

5.2 Ordre du Jour et invitation à la conférence

La DP adopte un projet d'ordre du jour et d'invitation sur la base des résultats attendus de la conférence de même qu'en prenant en compte les questions évoquées lors des réunions régionales avec les membres potentiels. Les deux documents peuvent être préparés par le CT, mais la décision est du ressort de la DP.

Exemple d'Ordre du Jour de la Conférence Inaugurale

ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLEE GENERALE DE L'ASSOCIATION DES COMMUNES D'ALBANIE

Mercredi 26 mai 2004

- 09:30-10:00 Enregistrement des participants et café
- 10:00-10:30 Bienvenue et commentaires liminaires
M. Moisiu, Président de la République d'Albanie
M. Blushi, Ministre des Collectivités Locales et de la Décentralisation
M. Hall, Premier Secrétaire de l'Ambassade de Suède en Albanie
M. Knip, Directeur de VNG International (au nom de VNG et SALA)
Mme Anna Stjärnerklint, Représentante Résidente du PNUD
- 10:30-10:45 'Les moyens de lobbying pour l'Association des Communes',
M. Dedja, Président de la Commission Parlementaire Législative
- 10:45-11:00 'Contribution des communes dans l'avancement du processus de décentralisation' M. Topi, Membre du Parlement
- 11:00-11:30 Pause café
- 11:30-12:00 'La coopération possible avec SALA IDE et VNG-International pour poursuivre le développement des capacités de l'AAC', M. Mattsson, Directeur de SALA IDE.
- 12:00-12:30 'Activités conduites par l'AAC depuis la dernière Assemblée', M. Sula, Secrétaire Général de l'AAC
- 12:30-13:30 Débat portant sur:
Les activités conduites par l'AAC
Les priorités de la coopération potentielle avec SALA IDE et VNG-I
Le projet de statuts présenté aux membres de l'AAC
- 13:30-15:00 Pause déjeuner
- 15:00-16:30 Décisions relatives aux statuts et élections:
Comité Directeur de l'AAC, Président de l'AAC
- 16:00-16:30 Conclusions et clôture de l'Assemblée Générale

La période de l'organisation de la conférence inaugurale est un moment opportun pour envisager des alliances avec des organisations locales et internationales, des partenariats stratégiques avec des organisations apparentées expérimentées, des messages politiques de soutien de l'association par des intervenants politiques importants. Prenez en considération les groupes suivants et choisissez les représentants et les participants individuels que vous souhaitez inviter. Examinez aussi si certains doivent être invités par exemple à prendre la parole :

- Gouvernement Central
- Membres du Parlement
- Représentants de partis politiques pour discuter des questions intéressant al DP
- Collectivités locales apparentées nationales et étrangères
- Représentants de la Société Civile
- La communauté des donateurs

N'oubliez pas d'adresser des invitations attrayantes, et si vous préférez organiser une session à huis clos avec seulement quelques observateurs pour débattre des questions internes à l'AGL, veillez à le mentionner courtoisement dans l'invitation.

5.3 Documents à diffuser et à discuter

Les membres 'initiés' peuvent être tentés de discuter du plus grand nombre de documents lors d'une assemblée réunissant tous les membres. Toutefois, l'ordre du jour doit être limité aux quelques documents qui sont fondamentaux pour la constitution de l'AGL et pour convaincre les membres potentiels d'adhérer. Le temps est compté pour une grande conférence de ce type, non seulement en raison des ressources financières limitées mais aussi à cause de la charge de travail importante des membres dans leurs propres collectivités locales. Voici une liste de documents nécessaires et facultatifs.

DÉCISIONS À ADOPTER

Acte constitutif AGL

Membres du Conseil

Présidence

Décision sur la cotisation

Résolution de la Conférence

DOCUMENTS À PRÉPARER ET À INCLURE POUR TOUS LES MEMBRES

Projet d'Acte constitutif avec paragraphes alternatifs proposés au cours des réunions régionales

Compte rendu des discussions régionales

Procédure de vote et bulletin

Procédure de vote et bulletin

Projet de décision sur le montant proposé pour la cotisation des membres

Projet de résolution mettant en exergue les principaux messages politiques formulés par la conférence

MATÉRIEL A FOURNIR AUX MEMBRES À TITRE FACULTATIF	DOCUMENTS À PRÉPARER ET À INCLURE POUR TOUS LES MEMBRES
<i>Procédure de paiement de la cotisation</i>	Compte rendu explicatif pour le conseil des CL sur les objectifs de l'AGL et les activités envisagées Projet de décision du conseil, incluant la base légale et les coordonnées bancaires
<i>Rapport d'activité</i>	Explications concernant les activités entreprises par le groupe des initiateurs jusqu'à la conférence inaugurale
<i>Projet de décision sur les comités permanents de l'AGL</i>	Note explicative concernant le rôle des comités permanents de l'AGL Formulaire précisant les critères à prendre en compte par les membres souhaitant participer à l'un des comités permanents

5.4 Procédures pour le déroulement de la conférence

La conférence inaugurale a pour but d'assurer une représentation politique au plus haut niveau. La direction doit s'assurer d'éviter les luttes politiques pour déterminer qui accueille le Président ou le Premier Ministre, qui siège au panel, qui sera à la droite du Président, etc. Ces questions ne manquent pas de se poser et même si elles semblent futiles, elles peuvent déboucher sur des confrontations majeures. Étudiez ces questions et parvenez à un accord avec la direction politique lorsque vous étudiez les procédures de la conférence. Assurez-vous également que le Président de la Conférence est préparé à présenter toutes les personnalités invitées.

Une procédure de vote transparente et correcte pour l'acte constitutif et la présidence confère à l'organisation la légitimité nécessaire auprès des membres, partenaires et donateurs. Pour parvenir à une procédure de vote correcte, il faut mener les travaux préparatoires suivants :

- Désignation d'un Secrétariat de l'Assemblée avec des membres au profil souhaité (essentiel pour l'enregistrement des délibérations et pour la proclamation des décisions adoptées)
- Procédure de désignation d'une commission de dépouillement des votes
- Bulletins de vote
- Liste de membres avec voix délibérative
- Formulaire vierge pour recevoir le matériel de vote et ouvrir la procédure de vote
- Tableau vierge pour l'inscription des résultats des votes
- Formulaire vierge pour permettre à la commission de dépouillement d'inscrire le nom des élus

5.5 Communication avec la presse

Les Relations Publiques sont également importantes après la conférence. Si la conférence est précédée de réunions préparatoires régionales avec les membres, saisissez cette occasion pour informer la presse et pour promouvoir la mission de l'association ainsi que la conférence inaugurale à venir. Quelques éléments à envisager:

- Préparez des affiches faisant la promotion des acteurs impliqués dans la Conférence ainsi que ses objectifs
- Promotion sur les chaînes de télévision nationales pour annoncer la Conférence inaugurale de l'AGL, en précisant le lieu et la date précise
- Invitez les médias locaux aux réunions régionales (le cas échéant)
- Proposez des interviews sur le rôle et la mission de l'AGL avec des représentants des chaînes de télévision locales et nationales
- Invitez la presse à la Conférence inaugurale et fournissez des explications aux journalistes
- Préparez un communiqué de presse de telle manière que les journalistes liront le message que vous voulez mettre en évidence
- Désignez des personnes qui prendront la parole au nom de l'Assemblée pendant la conférence

Certains des maires ont beaucoup d'expérience dans les contacts avec la presse et il peut être utile de clôturer la conférence par une conférence de presse. C'est également un bon moyen de présenter le Président fraîchement élu ainsi que l'AGL nouvellement constituée à la presse et, partant, à l'opinion publique.

6 Assurer la pérennité

La Conférence inaugurale marque la fin de la procédure de préparation – le plus souvent laborieuse et exigeante – de la constitution d'une AGL. Les pères fondateurs seront probablement soulagés d'en avoir enfin terminé : lorsque l'AGL est enregistrée, qu'un bureau a été loué, de nombreuses collectivités locales se sont affiliées, le premier Conseil est élu, le Ministre des Collectivités Locales ou peut-être même le Premier Ministre a marqué le soutien du Gouvernement à la constitution de l'AGL, et tous ont levé leur verre au succès de l'AGL.

Mais en réalité la conférence inaugurale n'a été qu'un début. Le vrai travail doit encore commencer. La continuité de l'AGL dépendra de son succès. Aucune organisation ne peut survivre si elle n'atteint jamais au succès. Pour une AGL, le succès réside dans la réponse apportée aux besoins des membres. Pour certaines AGL, cela signifiera qu'il faut être efficace dans le travail de défense et de lobbying; pour d'autres, il faudra être de bons prestataires de services; et pour de nombreuses AGL il faudra les deux à la fois. Il faut beaucoup d'énergie pour développer l'organisation, les ressources sont encore limitées, l'expérience fait défaut... Et dans le même temps, les membres formulent parfois des attentes irréalistes.

6.1 Garder le cap et faire preuve de flexibilité

Les Collectivités locales et les AGL travaillent dans un environnement en évolution constante. Le défi pour le personnel de l'AGL et son Conseil consiste dès lors à trouver le juste équilibre entre le maintien du cap fixé et la flexibilité pour s'adapter aux nouvelles circonstances. L'établissement d'un plan stratégique est donc une nécessité. Dans certains cas, la rédaction d'un plan stratégique a fait partie du processus de préparation, mais dans d'autres cas cet effort doit être entrepris en commun avec la direction élue et le Directeur Général ou le personnel.

Il peut s'avérer utile à ce stade de consulter la publication 'La Programmation Stratégique dans une Association de Gouvernements Locaux' de cette série de documents d'informations ACB.

Le Plan Stratégique ainsi que les plans annuels qui s'appuient sur ce dernier, aideront à maintenir le cap. Mais ils ne doivent pas rendre l'organisation trop rigide. Les changements de l'environnement peuvent imposer une révision du plan stratégique, même si le plan stratégique a été adopté pour une durée d'au moins quelques années de plus. Dans le même temps, il faut être raisonnable et ne pas

investir toute son énergie dans l'adoption de plans et la planification de nouvelles consultations laborieuses avec tous les membres, dans le seul but d'adopter un nouveau document de plus qui ne répondra pas davantage à toutes les questions. Il est également de la responsabilité du Conseil de suivre la mise en œuvre et la validité des plans actuels et de décider des changements que la réalité impose.

6.2 Continuité de l'affiliation

Pour diverses raisons, il est fondamental tant pour le Conseil que pour le personnel de l'AGL de développer une bonne communication avec les membres :

- Avoir une connaissance approfondie des attentes des membres
- Susciter des attentes réalistes auprès des membres et délimiter clairement ce qu'ils ne peuvent pas attendre
- Présenter les progrès réalisés et les résultats atteints

Voyez également le produit d'information ACB 'Comment développer une Stratégie de Communication pour une Association de Gouvernements Locaux' dans cette même série de publications.

Les membres doivent comprendre que leur AGL sera aussi forte ou aussi faible qu'ils souhaitent qu'elle soit. Une AGL qui compte de nombreux membres actifs acquittant leur contribution et fournissant des informations et connaissance, qui participent aux groupes de travail, etc., sera plus forte que celle dont les membres attendent tout sans contribuer eux-mêmes. Il est essentiel de gérer les attentes entre l'AGL et les membres pour assurer une affiliation large, qui est indispensable à son tour pour assurer la crédibilité de l'AGL.

Tenez compte du fait que

L'implication active des membres contribuera au succès de l'AGL et ne doit pas dès lors prendre fin après la Conférence Inaugurale. Il faut créer des possibilités d'implication active des membres. Cela peut prendre la forme de comités ou groupes de travail se concentrant sur des sujets clé intéressant les collectivités locales. Il faut leur conférer un mandat clairement défini et conduisant à des résultats concrets.

6.3 Présenter les résultats

Il va sans dire que l'AGL doit réaliser quelque chose; elle doit aider à résoudre les (ou certains des) problèmes rencontrés par ses membres. Il est recommandé d'opérer une distinction entre les objectifs à court terme et à long terme. Au début du cycle de vie d'une AGL, il est sage de se concentrer sur quelques objectifs à court terme où des succès peuvent être aisément réalisés. Et bien sûr, les résultats positifs doivent être présentés ou communiqués aux membres. Cela contribue à satisfaire les membres et à maintenir ou renforcer leur loyauté envers l'association, y compris leur volonté de payer des cotisations.

EXEMPLE L'ASSOCIATION DE GOUVERNEMENTS LOCAUX PALESTINIENNES 3

- Immédiatement après sa constitution, l'Association de Gouvernements Locaux Palestiniennes (APLA) a lancé des activités concrètes de soutien aux membres. En réponse à l'avis unanime selon lequel la priorité absolue des Collectivités locales palestiniennes était de renforcer les ressources humaines des municipalités par un mécanisme de formation local, le secrétariat s'est attelé à une analyse des besoins de formation sur la base d'un échantillon d'environ 50 collectivités locales palestiniennes de taille et de situation variées. L'exercice a abouti à des recommandations en matière de priorités de formation, des mécanismes les plus efficaces pour les fournir et les premières sessions de formation concrètes.
- L'APLA a également exprimé clairement les préoccupations des collectivités locales palestiniennes lorsque le Conseil Palestinien a débattu de la loi sur les structures administratives. Cela a fortement démontré tant l'importance que l'efficacité du rôle de défense des intérêts exercé par l'APLA.

Il existe un risque réel que tous les obstacles, les difficultés, la pression quotidienne sur l'AGL soient plus visibles que les succès et les progrès réalisés. Lorsqu'on n'en a pas conscience, cela peut conduire à la frustration parmi les membres, le Conseil et le personnel. C'est pourquoi il est important de créer des occasions ou des événements qui ont pour but de réaliser tout ce qui a déjà été atteint, et de se charger d'énergie nouvelle pour continuer.

La célébration du premier (deuxième, cinquième, ...) anniversaire de l'AGL est souvent très efficace pour maintenir la relation entre l'AGL et ses membres. Elle aide à se rappeler que l'AGL était et est encore une entreprise conjointe qui mérite une attention positive. Cela peut être souligné par un discours encourageant d'une personnalité importante, ou par exemple par la publication d'un aperçu commémoratif des principales activités entreprises au cours de l'année, avec photographies et une présentation succincte des résultats.

6.4 Pérennité financière

Le soutien financier extérieur sera temporaire. Et doit l'être, si l'AGL veut devenir une organisation indépendante et durable. C'est pourquoi il est fondamental d'établir un plan de pérennité financière, incluant un calendrier clair et réaliste. Cela fait normalement partie du plan stratégique de l'AGL.

Éléments importants du plan de pérennité financière

- La clarté sur les activités que l'AGL doit développer. Définir quelles activités sont spécifiquement à l'avantage de tous les membres, et lesquelles intéressent davantage un groupe plus restreint.
- Etablir un calcul réaliste des coûts tant occasionnels que structurels à engager et établir une analyse de la meilleure manière de les couvrir :
 - Comment peut-on augmenter les cotisations (augmenter le montant pour tous les membres ? Ou diversifier la structure des cotisations pour aboutir à une augmentation du total ?) ?
 - Comment développer des services payants ? Des AGL plus avancées ont souvent développé des services qui justifient le paiement d'un supplément par les membres qui y ont recours. Ces services demandent un important investissement de ressources (temps, énergie, etc.) de l'AGL et on ne peut demander à tous les membres de payer ces services si seulement quelques uns en profitent.
 - Quelles contributions extérieures peuvent être conservées sans perdre la perspective de l'indépendance ?

Un bon système d'enregistrement des affiliations et des cotisations est une condition importante à la pérennité. Pour cela, il faut une base de données actualisée sur l'identité des membres, leurs coordonnées ainsi que la gestion des cotisations payées et dues.

Une jeune AGL peut être confrontée au dilemme d'avoir besoin d'une large base d'affiliation. Elle sera alors tentée de tolérer le non-paiement des cotisations par les membres pour éviter de les perdre. Une solution pourrait être d'avoir deux catégories de membres; ceux qui peuvent ou ne peuvent pas recourir aux services proposés par l'AGL, ou ceux qui ont ou n'ont pas voix délibérative.

Le système selon lequel le gouvernement national perçoit les cotisations d'affiliation à l'AGL est appliqué dans certains pays, dont le Ghana. Les arguments invoqués sont que cela évite à l'AGL les péripéties de la collecte des cotisations ; que toutes les collectivités sont automatiquement membres; et que cela offre à l'AGL une bonne base pour se développer. Les inconvénients souvent cités est que ce système ne contribue pas à 'l'appropriation' de l'AGL par ses membres. D'autre part, les membres se sentent moins responsables de ce que l'association fait: ils ne demandent pas 'd'en avoir pour leur argent' ; les cotisations ne sont pas considérées comme leur argent. Et d'autre part le secrétariat national se sent davantage dépendant du gouvernement national que de ses propres membres.

Voir également le produit d'information ACB sur les 'Fourniture et prestation des services par les Associations des Gouvernements Locaux' dans la même série de publications s'adressant aux Associations de Gouvernements Locaux.

6.5 Adoption de procédures standard

Un élément important de l'évolution d'une organisation et de son efficacité croissante est le développement de procédures standard pour les événements et activités récurrents et la création de la mémoire de l'institution.

Les principaux événements et activités récurrents de l'AGL s'inscrivent dans un cycle annuel dont l'Assemblée Générale (AG) annuelle constitue le point de départ.

<i>Qui</i>	<i>Quoi</i>	<i>Quand</i>
AG	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation du rapport d'activités • Présentation du rapport financier • Adoption d'un plan annuel fixant les priorités pour l'année à venir • Adoption du budget annuel pour l'année à venir, à l'inclusion des cotisations • Election des membres du Conseil / des Comités 	Le calendrier dépend de différentes considérations: si des changements des cotisations doivent être inclus dans les budgets des collectivités locales, le calendrier devra en tenir compte. Cela peut avoir pour conséquence que les rapports financier et d'activité suivent plusieurs mois après la fin de l'année couverte, ou que l'année qu'ils couvrent n'a pas encore pris fin.
<i>Réunions du Conseil</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi des progrès de la mise en œuvre des décisions de l'AG, y compris du plan annuel • Discuter et décider des nouveaux développements • Résoudre des problèmes, etc. 	Habituellement 3 à 4 fois par an. Dans la plupart des AGL, une réunion du Conseil est prévue 3 à 4 mois avant l'AG pour adopter le projet d'ordre du jour, et une autre 1 à 2 mois avant l'AG pour discuter et adopter les documents à distribuer aux membres.
Personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en oeuvre du plan annuel • Préparation des réunions du Conseil des Comités et de l'AG 	En permanence. Habituellement, la procédure de développement d'un nouveau plan annuel ou budget commence env. 3 mois avant l'AG.

Éléments pour la constitution de la mémoire de l'institution :

- Créer et tenir à jour un répertoire des membres ainsi qu'un système de gestion des cotisations. Bien entendu, ce dernier fera partie d'un système de gestion financière plus vaste.
- Développer un bon système d'archivage et de classement, incluant des accords précis sur les responsabilités pour le maintien du système ou d'éléments spécifiques de celui-ci.
 - Bien sûr, le système d'archivage et de classement inclura les documents officiels de l'organisation : l'acte constitutif et les autres documents fondateurs ; les ordres du jour et comptes rendus des Assemblées Générales et des réunions du Conseil
 - Il est également important pour le fonctionnement de l'AGL d'avoir un système bien structuré pour le classement des documents électroniques et sur papier produits et reçus en relation avec les activités entreprises par le Conseil et le personnel

- Et n'oubliez pas le système de classement pour les photographies prises lors de manifestations importantes ; elles pourront être réutilisées dans les activités de communication de l'AGL
- Un système de gestion des relations avec la clientèle est également une nécessité fondamentale, mais ne doit pas être aussi complexe que le nom laisse supposer. Une bonne base de données partagée de toutes les organisations avec lesquelles l'AGL est en contact, avec leurs coordonnées de détail, est un bon début. Cela permet d'éviter que :
 - Du temps et de l'énergie soient perdus par des membres individuels du personnel dans le maintien de leurs propres listes d'adresses, les doublons, etc.
 - Des erreurs sont commises parce qu'un changement d'adresse ou de personne de contact est traité dans la liste individuelle d'une personne mais non dans celle du collègue
 - Du temps et de l'énergie sont perdus p.ex. lorsque des invitations pour des événements importants doivent être envoyées et que les listes d'adresses doivent être fusionnées ou mises à jour au cas par cas

Liste d'acronymes

AAC	Association des Communes d'Albanie
AAM	Association Albanaise des Maires, devenue plus tard Association des Municipalités Albanaises
AGM	Assemblée Générale Annuelle
APLA	Association de Gouvernements Locaux Palestiniennes
DG	Directeur Général
UE	Union Européenne
FCM	Fédération des Municipalités Canadiennes
FLAG	Fondation pour l'Autonomie et les Collectivités locales
FLGR	Fondation pour la Réforme des Collectivités locales
AG	Assemblée Générale
KS	Association Norvégienne des Collectivités locales et régionales
AGL	Association de Gouvernements Locaux
NALAG	Association Nationale des Collectivités Locales du Ghana
NAMRB	Association Nationale des Municipalités de la République de Bulgarie
ONG	Organisation non gouvernementale
DP	Direction Politique
RALGA	Association Rwandaise des Collectivités Locales
SALA	Association Suédoise de Collectivités Locales
SCTM	Conférence Permanente des Villes et Municipalités de Serbie
CT	Conseiller Technique
UCLG	Union des Villes et Collectivités Locales
VNG	Association des Communes Néerlandaises

VNG International

Agence pour la coopération internationale de l'Association des Communes Néerlandaises

Engagée à renforcer les gouvernements locaux démocratiques à travers le monde

L'activité essentielle du VNG International est le renforcement des gouvernements locaux démocratiques. Il s'agit d'une petite société dynamique, gérant annuellement un peu plus de 60 projets et programmes centrés sur la décentralisation et le développement de capacités. Le VNG International soutient les gouvernements locaux, leurs associations et organismes de formation dans les pays en voie de développement et les pays émergents.

L'approche du VNG International

Pour le VNG International, renforcer les gouvernements locaux démocratiques signifie travailler à trois niveaux interdépendants, à savoir :

- Niveau individuel – former et motiver les employés municipaux et les élus
- Niveau organisationnel – conseiller les collectivités locales sur leurs structures d'organisation et leurs méthodes de travail
- Niveau institutionnel – adapter les relations financières, la législation et les dispositions institutionnelles

L'approche du VNG International s'appuie sur :

- Une coopération entre collègues
- Des rapports avec les institutions

CGLU

Cités et Gouvernements Locaux Unis

Créée en mai 2004, Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU) est la voix unifiée et le défenseur de l'autonomie locale démocratique. Basée à Barcelone, CGLU est la plus grande organisation des gouvernements locaux au monde.

Représentant plus de la moitié de la population mondiale, les villes et associations membres de CGLU sont présentes dans 127 états membres des NU et à travers les sept régions mondiales – Afrique, Asie-Pacifique, Europe, Eurasie, Moyen Orient et Asie de l'Ouest, Amérique Latine et Amérique du Nord. Plus de 1000 villes sont membres de Cités et Gouvernements Locaux Unis, ainsi que pratiquement toutes les associations nationales de collectivités locales existant dans le monde.

Les compétences, ressources, influence et champ d'activités des associations de pouvoirs locaux varient énormément de par le monde. Les associations ont un rôle clé à jouer dans le développement, la décentralisation et la gouvernance effective, mais ont souvent besoin d'être renforcées avant de pouvoir efficacement soutenir leurs collectivités territoriales adhérentes, ou d'assurer une bonne liaison avec le gouvernement central, les bailleurs de fonds et d'autres acteurs.

En s'engageant pour le Renforcement Institutionnel des Associations (ACB), qui est un concept innovant pour le réseau mondial des gouvernements locaux, CGLU s'engage à renforcer les capacités des associations et à développer une large activité de lobbying auprès des bailleurs de fonds, à encourager la coopération et l'échange d'expériences entre ses membres et à faire travailler ses membres et partenaires sur des programmes tels que le renforcement institutionnel des associations pour la bonne gouvernance.

