



Construisons des Sanctuaires Durables



La Fondation Arcus est une fondation subventionnaire privée qui soutient les organisations du monde entier pour la défense des droits humains des lesbiennes, gays, bisexuels et transsexuels (LGBT), et pour la conservation des grands singes. Fondée en 2000 par Jon Stryker, la Fondation Arcus a pour mission d'œuvrer pour la justice sociale qui englobe les orientations sexuelles, l'identité de genre et de race, et d'assurer la conservation et le respect des grands singes. La Fondation travaille à l'échelle mondiale, avec des bureaux à New York City, à Kalamazoo, dans le Michigan et à Cambridge au Royaume-Uni.

Pour plus d'informations, rendez-vous sur arcusfoundation.org ou connectez-vous à twitter.com/ArcusGreatApes ou facebook.com/ArcusGreatApes

Programme Arcus pour les Grands Singes La survie à long terme des êtres humains et des grands singes dépend de notre capacité à respecter et à nous préoccuper des autres animaux et de nos ressources naturelles communes. La Fondation Arcus cherche à développer le respect pour les grands singes, la reconnaissance de leurs droits et de leur valeur, et à renforcer la protection de leurs habitats menacés. Le programme Arcus pour les Grands Singes soutient les efforts de conservation et la mise en place de politiques favorisant la survie des grands singes dans la nature et dans des sanctuaires garantissant une haute qualité de soins, de sécurité et de protection contre la recherche invasive et l'exploitation.

L'auteur Dr Kay H. Farmer est consultante en solutions stratégiques et techniques pour la protection des animaux, la conservation de la faune sauvage et les organisations environnementales. Ses premiers travaux sur le terrain étaient centrés sur la mise en place d'un sanctuaire pour la faune sauvage et la gestion d'un programme de réintroduction en Afrique. Sa thèse de doctorat documente les défis liés aux questions logistiques, écologiques et comportementales associées à la réintroduction des chimpanzés en République du Congo. Les travaux plus récents de Kay se concentrent sur le management, le renforcement des capacités, les politiques et la recherche au niveau international, y compris dans les pays en conflit ou post-conflit. Elle continue à travailler avec des alliances et des réseaux, pour renforcer les capacités nationales et régionales dans le soutien et l'excellence dans la gestion des sanctuaires.

Remerciements

Sont spécialement remerciés les fondateurs de sanctuaires, directeurs, membres des conseils d'administration et les donateurs qui ont généreusement accepté de participer aux entretiens, et pour leurs commentaires sur la première version de ce document. Merci à Micky McIntyre de realChange Partners, qui a développé une formation sur les plans de succession à l'intention des dirigeants de sanctuaires Africains, sur laquelle est basée ce guide d'introduction.

© 2012 Arcus Foundation
Citation : Farmer, K.H. (2012). Building sustainable sanctuaries.
Une publication de la Fondation Arcus.

Construisons des Sanctuaires Durables



Sommaire

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Introduction | 4 |
| 2 | Les avantages de la planification durable | 5 |
| 3 | Checklist pour un sanctuaire durable | |
| | — 10 systèmes et outils essentiels | 6 |
| 3.1 | Un plan stratégique | 6 |
| 3.2 | Un directeur compétent évalué annuellement | 7 |
| 3.3 | Un conseil d'administration efficace, focalisé sur la gouvernance | 9 |
| 3.4 | Une équipe de direction avec des responsabilités de leadership partagées | 12 |
| 3.5 | Des relations externes partagées | 12 |
| 3.6 | Une réserve financière | 12 |
| 3.7 | Des rapports financiers à jour | 14 |
| 3.8 | Un manuel opérationnel et une base de données des animaux | 14 |
| 3.9 | Une description des rôles avec des remplaçants identifiés | 15 |
| 3.10 | Une légitimité opérationnelle | 15 |
| 4 | Questions compliquées, à méditer et à partager | 17 |
| 5 | Étapes vers la durabilité d'un sanctuaire | 21 |
| 5.1 | Penser à l'héritage | 21 |
| 5.2 | Déterminer comment réaliser votre vision | 21 |
| 5.3 | Mettre en place les bonnes personnes | 21 |
| 5.4 | Leur permettre de prendre la main | 24 |
| | Références et sites web utiles | 25 |
| | Annexe I : Étapes de base dans la planification stratégique | 26 |
| | Annexe II : Bases du conseil d'administration | 30 |
| | Annexe III : Favoriser la formation et le développement des compétences | 34 |

Construisons des Sanctuaires Durables

Vous savez à quoi vous voulez que ressemble votre sanctuaire dans une semaine, dans un an et dans 10 ans - mais les autres le savent-ils ?



Introduction

Inévitablement, vous devrez tôt ou tard remettre la gestion de votre sanctuaire¹ à quelqu'un d'autre, mais la façon dont se déroule ce processus n'est pas une fatalité. Certes, vous êtes pris dans l'engrenage du quotidien du sanctuaire, et il peut être compliqué de prendre le temps de réfléchir ou de planifier l'avenir. Mais que se passerait-il si vous tombiez malade ou deviez partir, même pour une courte durée ? La mort est certes un sujet tabou, mais elle peut survenir à tout âge. Quelqu'un pourrait-il vous remplacer ? Comprendrait-il votre vision pour le sanctuaire, présent et futur ? Les donateurs sont-ils attachés à vous personnellement ? Continueraient-ils à donner en votre absence ? Ces questions sont importantes que vous soyez le fondateur ou un directeur de seconde ou troisième génération, rémunéré ou non.

Que se passerait-il si votre garde principal devait partir ? Quelqu'un d'autre saurait-il faire son travail, sans compromettre le bien-être des animaux ? Il recèle un trésor, des connaissances acquises au cours des années d'expérience. Ont-elles été partagées ? Quelqu'un d'autre sait-il identifier les animaux individuellement ? Les modes opératoires essentiels sont-ils écrits, afin que le remplaçant sache comment faire ? Posez-vous les mêmes questions pour chacun de vos cadres supérieurs. Vous ne faites pas ce travail pour la gloire ou l'argent. Vous le faites pour les animaux, et ce guide d'introduction vous aidera à réfléchir aux outils à mettre en

place afin d'assurer votre héritage, au cas où vous voudriez faire une coupure, partir, modifier votre rôle, ou simplement être plus efficace.

Si vous êtes membre du conseil, vous partagez cet héritage, et vous avez la responsabilité ultime pour le maintien d'un sanctuaire solvable, bien tenu et répondant aux objectifs initiaux. Imaginez que le directeur parte soudainement : qui peut le remplacer à pied levé ? Comment se porte la trésorerie ? Où se trouvent les dossiers ? Si tout va de travers, la responsabilité légale et financière repose sur vos épaules. Commencez maintenant à assurer la durabilité du sanctuaire.

Ce guide d'introduction est destiné aux fondateurs de sanctuaires, aux directeurs, aux conseils et aux membres clé de l'équipe, qui jouent tous un rôle capital dans la durabilité du sanctuaire. Il a deux objectifs principaux : démystifier la planification stratégique et la planification de la succession afin d'aider la communauté du sanctuaire à relever ce défi sans crainte ni souci inutiles, et de fournir un cadre à cette planification. Nous décrivons l'intérêt de la planification, les systèmes, outils et démarches importants, ainsi que les étapes pour assurer la durabilité des sanctuaires. Nous espérons que vous découvrirez que la planification n'est pas une chose redoutable, mais qu'il ne faut pas l'ignorer, car il s'agit d'une opportunité pour rendre votre succès durable. Nous espérons également que les donateurs comprendront mieux les besoins des sanctuaires dans leur démarche vers la durabilité, et qu'ils les soutiendront pour développer les systèmes et outils décrits ici.

Il est important de comprendre que chaque sanctuaire a ses leaders, sa culture et des besoins spécifiques. Nous vous encourageons par conséquent à adapter ces informations au cadre de votre sanctuaire, et de modifier les systèmes et les outils en fonction des besoins particuliers de votre structure.

La meilleure manière d'assurer un haut niveau de soins pour les animaux de votre sanctuaire, aussi bien au présent qu'à l'avenir, est de travailler avec les bons systèmes, outils et personnes.

¹ Le terme sanctuaire désigne toute forme de centre de sauvegarde et de réhabilitation de la faune sauvage, y compris ceux fournissant des soins de courte durée, de longue durée ou à vie, et qui pratiquent la réintroduction.



2 Les avantages de la planification durable

Les fondateurs de sanctuaires disent souvent que tout a commencé par un seul animal et une tonne de pure compassion. Ils débutent souvent sans plan précis, et certains ne l'ont d'ailleurs toujours pas formalisé, mais la majorité en ressent tôt ou tard le besoin. Il existe de nombreux avantages à formaliser la planification. Cela apporte de la sérénité – en cas de problème, le sanctuaire continuera à tourner sans interruption majeure. Cela inspire également confiance aux donateurs, qui préfèrent un sanctuaire ayant un plan – après tout, ils vous confient leur argent. Les dossiers demandent maintenant souvent de joindre le plan stratégique ; les donateurs veulent comprendre votre vision, savoir comment vous comptez y parvenir, et être rassurés que vous diversifiez les aides pour éviter la dépendance d'une seule source. Vos membres et vos sympathisants aussi veulent que le sanctuaire soit un succès. Tous veulent un sanctuaire réussi et durable à long terme.

Directeur de sanctuaire « Nous hébergeons actuellement plus de 600 animaux. Nos comptes bancaires affichent rarement plus de quatre à cinq mois de financement, et cela me terrifie. Nous nous débrouillons ainsi depuis près de 20 ans, et les fonds continuent à rentrer, mais le monde change trop vite et nous ne pouvons pas continuer ainsi. Regardons les choses en face : un animal qui arrive chez nous aujourd'hui pourrait vivre jusqu'en 2045, mais quel sera le monde, quelle sera l'économie globale à ce moment-là ? Tous les animaux de notre sanctuaire appartiennent à l'Etat, nous avons donc une sorte de filet de sécurité, mais est-ce que les standards de soins des animaux seront maintenus si le sanctuaire est géré par le gouvernement ? »

La planification de la succession inspire le plus souvent la vieillesse, la mort, le remplacement. La planification du remplacement se focalise uniquement sur la recherche de remplaçants spécifiques, mais ne s'intéresse que peu à la préparation du leadership. A l'opposé, la planification de la succession est un processus continu et global qui vise à favoriser le développement des talents à tous les niveaux, dans le but de perpétuer et de grandir l'impact du sanctuaire, au-delà des personnes qui le dirigent. Dans certains pays, l'accès à l'expertise est compliqué ; il faut alors accorder plus d'importance au développement des capacités et le

prioriser dans ses investissements. Cette notion, de plus en plus répandue dans les organisations sans but lucratif et caritatives, n'a pas encore suscité beaucoup d'attention auprès des sanctuaires. Comme pour le plan stratégique, le plan de succession (ou au moins une ébauche) est de plus en plus demandé par les donateurs, qui demandent ainsi à voir les systèmes, les outils et la culture qui en faciliteront l'application. Les sanctuaires accueillent souvent des espèces à forts effectifs, longévives et complexes, il est donc important de montrer aux parties prenantes que les choix et les plans seront adaptés aux conditions de demain.

Donateur « On observe une évolution subtile mais forte chez les grands donateurs vers un choix plus prudent de leurs placements, ils veulent en avoir pour leur argent. Ils font des analyses financières. Les donateurs recherchent des organisations ayant une bonne structure. Je ne donne pas à certaines institutions car je pense qu'elles ont de vrais soucis d'organisation et de planification de la succession. »

ÉTUDE DE CAS Wild Animal Orphanage, USA

En 2010, le Wild Animal Orphanage a dû fermer ses portes. Abritant plus de 300 animaux dont des lions, des tigres, des ours, des chimpanzés, des macaques et babouins, le sanctuaire et ses partenaires ont dû leur trouver de nouveaux logis appropriés. Au moment de la fermeture, le conseil a signifié que le sanctuaire était surpeuplé, sous-financé et à court d'effectifs, et que les animaux étaient mal logés (Conseil d'Administration du WAO, 6 septembre 2010). Les éléments ayant contribué à l'échec sont nombreux et complexes ; ils se sont développés progressivement puis exponentiellement la dernière année. Cette situation aurait-elle pu être évitée ? La passion est importante car elle caractérise et motive la communauté des sanctuaires, mais elle peut être exagérée et amener un conseil à accepter aveuglément la passion et les idées du directeur, avec une perte de vigilance. Naturellement, la passion peut être un moteur vers l'excellence, mais il faut aussi : un engagement à la planification stratégique, un plan d'affaires sain (management et financier), adopter et se conformer aux normes applicables (y compris accréditations et/ou adhésion à une alliance de sanctuaires), et un conseil proactif qui comprend la notion de gouvernance. Mais dans le cas présent, le conseil a attendu trop longtemps avant d'affronter les déficiences graves qu'il avait pressenties.



3

Checklist pour un sanctuaire durable

Que pouvez-vous donc faire pour aider votre sanctuaire à prospérer et à fournir un niveau de soins d'excellence à long terme ? Il existe 10 systèmes et outils simples, qui peuvent aider à renforcer votre sanctuaire, maintenant et à l'avenir. En passant en revue la liste, pensez à ce qui manque actuellement ou mériterait d'être mis à jour dans votre sanctuaire.

3.1 Un plan stratégique avec des buts et des objectifs pour le futur proche (par ex. sur trois ans), et des objectifs de développement du leadership.

Qu'est-ce qu'un plan stratégique et en avez-vous vraiment besoin ? La démarche stratégique consiste à développer une vision pour votre sanctuaire, puis de revenir sur ses pas pour développer le plan qui vous permettra d'aboutir à cette vision. Sans vision, un sanctuaire n'aura aucune direction, et il est impossible de réaliser une vision sans stratégie. Pour savoir où va votre sanctuaire, vous devez d'abord regarder où vous êtes actuellement, décider où vous voulez aller et comment y parvenir, puis vous devrez évaluer si vous avez atteint vos objectifs affichés. Le document qui en résulte s'appelle un 'plan stratégique' et représente la clé de voûte de la planification de la succession et d'un sanctuaire durable. Cet outil permet d'identifier les améliorations nécessaires dans l'organisation pour développer le sanctuaire – pas forcément en taille mais en solidité. Il aide à focaliser les énergies, à renforcer l'engagement, et permet au sanctuaire d'évaluer et d'ajuster continuellement sa direction face à un environnement changeant et parfois même hostile. Il fournit surtout un cadre plus clair pour le sanctuaire, et améliore donc l'efficacité et la performance. Souvent, vous avez déjà une idée de votre plan stratégique, mais en le développant, vous pouvez considérablement le clarifier et vous assurer que tout le monde est en phase.

Co-fondateurs et co-directeurs de sanctuaire Jack et Jill jonglent entre emploi à temps plein, et travail à temps plein dans leur sanctuaire, où ils gèrent tous les aspects quotidiens. Jack et Jill et leurs administrateurs voudraient de l'aide pour planifier l'avenir. « *Nous survivons au jour le jour, un jour à la fois, nous vivons 24h/24. Nous reconnaissons, cependant, que nous devons commencer à penser à l'avenir. Nous avons commencé par tisser des liens avec d'autres sanctuaires et organisations car nous réalisons que nous ne pouvons pas y arriver seuls. Le plus jeune primate a quatre ans et pourrait vivre jusqu'à 30 ans ; nous devons assurer son avenir.* » »

Le terme 'plan stratégique' fait penser 'entreprise', et certaines personnes pensent que cela ne s'applique pas aux sanctuaires. Il y a des chances que votre sanctuaire soit déjà en train de faire de la planification stratégique sans le savoir. Jack et Jill ne peuvent pas se permettre de tomber malades : leur emploi finance le sanctuaire, et l'un d'entre eux est toujours sur site après leur journée de travail. Ils savent que leurs primates leur survivront probablement et qu'ils doivent, avec l'aide des administrateurs, réfléchir à l'avenir et à la durabilité du sanctuaire. Ce genre de planification n'est certes pas encore mis en forme, mais Jack et Jill pensent déjà à l'avenir, et ils ont juste besoin d'aide pour passer à l'étape suivante.

Alors que la plupart des conseils estiment que le fondateur ou directeur est le gardien des buts et de la direction de l'organisation, ceci est en réalité de la responsabilité des administrateurs. Une fois un plan établi pour atteindre la vision partagée par tous (personnel, direction, conseil), les personnes deviennent interchangeable (même le fondateur, le directeur, ou les membres du conseil) sans que la direction du sanctuaire n'en soit affectée de manière dramatique.

Co-fondateur et co-directeur de sanctuaire « Pendant les 25 premières années, je montais dans mon camion et j'allais sauver des animaux. Entre deux courses effrénées, nous construisions des cages pour les nouveaux arrivants. Le commerce a maintenant ralenti, et j'aime à penser que nous y avons contribué. Le temps est venu de penser à la succession, un mot que je ne comprenais pas et auquel je n'avais jamais pensé. Il faut faire entrer la nouvelle génération avec son énergie et ses perspectives neuves ; le dire à voix haute fut vraiment positif. Le contraire serait triste, si le sanctuaire était mal préparé. Nos donateurs, sympathisants, intervenants et collaborateurs veulent savoir que nous pensons à l'avenir. Avec de bons soins, les animaux vivent plus vieux que dans la nature, et il est de notre responsabilité d'assurer leur avenir. Nous avons visé la qualité plutôt que la quantité, un plan stratégique simple mais complet. Au début ça paraissait effrayant et difficile, ce qui nous a freinés. Puis nous avons vu que ce n'était pas si compliqué, et avons avancé soulagés. Le plan se développera encore et évoluera avec le sanctuaire ; il fournit une ligne directrice pour ces changements. Nous aurions pu continuer à le remettre à plus tard et ignorer la question, mais l'outil et l'exercice ont été très utiles. Rétrospectivement, j'aurais vraiment aimé le faire plus tôt. »

Le processus de la planification stratégique est en fait plus important que le plan stratégique. La planification permet de développer un langage commun, d'articuler des hypothèses et d'apprendre à prendre des décisions ensemble. Si vous avez le sentiment de ne pas être entendu ou frustré de ne pas contribuer plus, le processus de la planification stratégique permettra éventuellement d'identifier des faiblesses et de poser les bases d'une recherche de solutions. Le processus et l'étendue d'un plan stratégique sont spécifiques à chaque sanctuaire, car chacun a ses propres structures, priorités, portées géographiques, programmes, services, et niveaux de compétences en management. Pour des conseils pratiques sur un bon plan stratégique, voir l'Encadré 1. Nul besoin de processus complexe, restez simple pour faire du plan un document utile plutôt qu'un boulet de plus dans votre vie déjà chargée. N'oubliez pas de choisir un délai faisable et court pour la réalisation du plan (par ex. trois ans). Cherchez à travailler avec des personnes expérimentées, qui pourront vous aider à assurer l'adhésion de chacun ; cette première étape est indispensable dans un processus qui sera long. L'adhésion de tous les acteurs dès l'étape de planification, les encouragera à œuvrer plus dur pour suivre le plan. Pensez à inclure des objectifs pour le développement du leadership. Cette démarche améliorera non seulement les capacités du personnel en place, mais pourra aussi attirer des personnes qualifiées et talentueuses, et surtout les encourager à rester.

Pour terminer, n'oubliez pas qu'un plan n'est jamais complètement terminé. C'est un document vivant, qui doit être diffusé, appliqué, et intégré aux prises de décisions quotidiennes ; il doit être réévalué, suivi et mis à jour régulièrement. Reportez-vous à l'Annexe I pour des conseils sur le processus et les éléments de base d'un plan stratégique.

Une fois le processus de planification stratégique élaboré, vous devrez vous attaquer aux autres plans, tels qu'un plan de mobilisation de fonds pour guider vos stratégies de mobilisation de fonds.

Directeur de sanctuaire « Il est important de relire ses plans stratégiques et plans d'action au moins deux fois par an. Nous sommes si occupés à éteindre des feux, répondre aux emails et autres charges quotidiennes, que ces actions fondamentales nécessaires à l'atteinte de nos buts tombent souvent aux oubliettes. Les plans vous aident à vous focaliser sur les grandes lignes et à y consacrer du temps. »

3.2 Un directeur de sanctuaire possédant les compétences requises pour le poste, qui se soumet à une évaluation annuelle par le conseil sur ses performances générales et l'atteinte de buts stratégiques.

Lorsque le fondateur est à la fois le directeur, il n'existe souvent pas de description de poste écrite, donc qui sait ce qu'il fait ? Membres du conseil, savez-vous vraiment ce que fait le directeur chaque jour, chaque semaine ? Si demain quelque chose devait lui arriver, sauriez-vous quel type de personne et quelles compétences rechercher ? Un directeur de sanctuaire assure souvent par nécessité le travail de plusieurs experts combinés, mais quels sont ces experts ? Pourrez-vous faire appel à des ressources humaines existantes (avec l'appui d'une formation ou pas), et dans quels secteurs devrez-vous recruter ? Une description écrite vous permettra d'attirer et de recruter des candidats avec les qualifications requises, et vous permettra aussi d'évaluer leurs performances.

Le directeur actuel du sanctuaire est-il également membre du conseil ? Si oui, comment évaluez-vous les performances du directeur ? Il existe des avantages à ce que le directeur soit membre du conseil : cela implique le conseil dans le 'vrai' travail du sanctuaire, fait le lien entre la stratégie et son implémentation, favorise une réelle association entre gouvernance et management, et relève la responsabilité du directeur, obligeant ainsi à penser stratégiquement. Dans l'absolu, on considère cependant qu'un directeur qui est également membre votant du conseil est une mauvaise pratique. Cela peut créer des conflits d'intérêt dans des questions qui intéressent directement le directeur, compliquer les relations si le directeur vote contre le conseil sur une question particulière ou vice versa, brouiller la distinction entre fonctions de conseil et de directeur, et peut amener les donateurs et les autres à considérer l'organisation comme insuffisamment responsable. Un compromis est souvent de définir le directeur comme membre non-votant du conseil ; il ne prend aucun parti dans les décisions concernant une question qui l'intéresse directement, tels que les salaires ou autres avantages. Avoir le directeur comme président du conseil peut miner la responsabilité de toute une organisation.

Un bon plan stratégique doit...

ENCADRÉ
1

- **Commencer par un « plan de plan ».** Sauter cette étape, et votre plan risque d'être inadapté, irréaliste ou inapplicable, et de dormir dans vos étagères. *Ceci peut provoquer un découragement et une réticence à le reprendre à une date ultérieure.*
- **Choisir la bonne approche.** Choisir une planification basée sur les buts ou sur les enjeux ? La planification basée sur les buts travaille du futur vers le présent, et fixe des buts spécifiques à atteindre par ex. en l'espace de trois ans. La planification basée sur les enjeux travaille à partir du présent et se projette vers le futur proche (par ex. 12 mois) en identifiant les principaux enjeux du moment. La planification basée sur les buts est idéale pour les organisations ayant des ressources suffisantes, peu d'enjeux en cours et une capacité documentée à appliquer des plans. La planification basée sur les enjeux convient mieux aux organisations à ressources très limitées, ayant plusieurs enjeux capitaux en cours, et qui ont du mal à mettre en application un plan. La planification basée sur les buts pourra prendre le relais une fois l'organisation renforcée.
- **Impliquer les bonnes personnes.** Le contenu d'un plan est fortement dépendant des personnes qui y participent. Il faut impliquer les décideurs (conseil et directeur) et les responsables de la mise en application du plan (cadres supérieurs), les personnes connaissant bien le sanctuaire et le secteur, et si possible les principales parties prenantes (y compris les donateurs). *La taille idéale d'une équipe de planification stratégique est de 6 à 12 membres, plus un animateur extérieur.*
- **Travailler avec un animateur externe compétent pour soutenir le processus.** Il apporte de l'expérience au processus, le maintient sur la bonne voie sans implication personnelle, et permet aux membres de l'équipe de s'engager entièrement et de travailler entre égaux. *Si vous trouvez la bonne personne, l'investissement sera rentable en termes de résultats.*
- **Prendre le temps qu'il faut :** sans précipiter ou prolonger. Une retraite d'un jour ne représente pas une planification stratégique, c'est du brainstorming. Les plans doivent être soigneusement réfléchis et rédigés au fil d'une série de réunions de discussion.
- **Inclure des buts, des objectifs et des stratégies réalistes, réalisables et concrètes dans le temps imparti.** À cet effet, commencez chaque énoncé par un verbe, et pensez à inclure les objectifs pour le développement du leadership stratégique.
- **Définir des résultats mesurables.** Pour évaluer le progrès, il est important de choisir des buts et des objectifs mesurables et réalistes en fonction des possibilités (disponibilité des données et du personnel).
- **Inclure un plan d'action.** Celui-ci fournit des détails essentiels sur les responsabilités, la chronologie et le budget ; le plus efficace est de confier cette responsabilité aux équipes ou départements qui se chargent concrètement des actions.
- **Il doit être facile à lire et à comprendre, et être bien organisé.**
 - Présenter succinctement l'activité de l'organisation, ses projets et les moyens mis en œuvre dans le temps imparti. *Demandez à un profane qui ne connaît pas votre sanctuaire, de lire le plan et de vous dire s'il saisit l'essence de votre organisation et de vos buts.*
 - Utiliser une numérotation des buts et des objectifs structurée et cohérente.
 - Utiliser une disposition claire pour rendre la navigation facile. *Une bonne structure fait toute la différence.*
 - Limiter la longueur. *Si le plan est trop long, personne ne le lira.*
 - Commencer par une version en interne, puis développer la communication en externe.
- **Ce document doit être vivant.**
 - Ouverture. Il n'est en général pas pratique de réunir tous les membres de l'organisation aux réunions de planification, mais les résultats préliminaires devraient être disponibles pour tous les employés, et leurs commentaires et suggestions encouragés.
 - Un plan stratégique efficace devrait être consulté fréquemment. Il devrait guider les collaborateurs à tous les niveaux, afin que le travail effectué participe à garder le cap du sanctuaire.
 - N'hésitez pas à modifier le plan ; un plan n'est que rarement appliqué tel que rédigé initialement.
 - Mettez en place une équipe pour suivre l'implémentation de façon régulière. *Un suivi régulier des indicateurs peut réorienter la ligne politique ou guider des ajustements opérationnels à mi-parcours, permettant de mieux atteindre les buts, les objectifs et les stratégies.*

Un bon plan stratégique est un plan dont on se sert réellement.

Membre du conseil du sanctuaire

« J'ai rejoint le conseil parce que je voulais participer au sanctuaire, avoir plus de voix, bien que je ne sois pas sûr de faire tout cela. Je n'étais pas impliqué dans le processus de planification stratégique et nous ne le regardons jamais. Il a été développé par le fondateur/directeur. J'aimerais en faire plus en tant que membre du conseil, qu'on me donne des tâches spécifiques et qu'on se réunisse plus souvent. Il serait bon de repenser le conseil ; nous avons besoin d'un conseil plus nombreux, plus diversifié et plus dynamique, qui ne sert pas qu'à approuver ce que souhaite le directeur. Pour cela, nous avons besoin de plus d'ouverture et d'un changement de mentalité chez le directeur. La surveillance a été renforcée sur le management et la gouvernance dans les œuvres sans but lucratif, les donateurs s'y intéressent aussi, et peut-être que cela amènera un changement de mentalité chez le directeur, mieux que ne le peuvent les membres du conseil. »

Le cas des fondateurs doit être examiné plus en détail. La double fonction de fondateur/directeur et membre du conseil peut être indispensable au début, pour mettre en route le sanctuaire, ou si les membres du conseil sont inactifs ou peu solidaires. Mais c'est parfois aussi une question de pouvoir, une crainte de perdre le pouvoir. La plupart des fondateurs de sanctuaire actifs dans la communauté sont en effet membres du conseil et souvent présidents. De leur point de vue, on comprend facilement leur désir de conserver leur voix et leur pouvoir sur un projet qui leur a demandé tant de sacrifices. Chaque situation est unique, mais il est très important pour la durabilité et la crédibilité du sanctuaire, que les responsabilités et les prises de décisions soient partagées équitablement, et que le conseil œuvre pour cela. Les fondateurs à la retraite ou directeurs de longue date préfèrent parfois assumer un rôle consultatif leur permettant d'apporter leur contribution tout en limitant leur implication et d'apprécier leur retraite.

3.3 Le conseil, basé sur son auto-évaluation annuelle, exécute correctement ses principales charges de gouvernance : surveillance financière et collecte de fonds, appui et surveillance exécutive, développement des politiques et planification stratégique.

Tous les ans, tout comme le personnel, le conseil doit subir une évaluation, mais sous forme d'auto-évaluation. Le but est non seulement d'évaluer leurs performances, mais aussi d'évaluer les compétences disponibles dans le conseil et de combler les manques (tels que la race, l'appartenance ethnique, la religion, l'âge, le genre, l'affiliation politique ou le statut financier).

On entend souvent des questions telles que : pourquoi avons-nous besoin d'un conseil, pourquoi est-il si important ? Les avantages peuvent-ils compenser la perte d'autonomie et de contrôle ? La constitution et l'optimisation de votre conseil n'est peut-être pas en haut de vos priorités, mais si vous cherchez à rendre votre sanctuaire durable, un conseil actif peut apporter des avantages significatifs. Puis dans certains cas vous n'aurez pas le choix, car il est souvent exigé par la loi. Mais quelles que soient les exigences légales, répondre aux lois n'est qu'une raison parmi d'autres de mettre en place cette ressource encore trop peu utilisée.

Directeur, Organisation internationale de protection des animaux

« En tant qu'organisation qui développe et soutient plusieurs sanctuaires dans différents pays, notre approche consiste à établir des entités agréées avec des conseils actifs dans la région pour accéder aux connaissances et compétences locales et aux possibilités de financement régionales. Nous considérons ceci essentiel pour la durabilité. »

Directeur de sanctuaire

« Il est important que les membres du conseil soient passionnés mais indépendants, et qu'ils aient des compétences clé. Nous ne sommes pas omnipotents, nous devons nous concentrer sur le sanctuaire et permettre à d'autres compétences appropriées de nous aider à le guider. »

En supposant que le conseil choisi exécute correctement ses principales charges de gouvernance, nous pouvons illustrer l'importance primordiale d'un conseil. Un conseil peut intervenir si l'organisation prend un mauvais cap ou si elle est mal gérée. Le conseil est en quelque sorte la conscience, censée assurer et endosser la responsabilité, ce qui explique pourquoi les agences de financement prêtent une attention particulière à sa composition. Le conseil représente le sanctuaire, il sert de bannière pour les sympathisants potentiels : « Ecoutez, nous voulons nous assurer que toute aide de votre part sera bien employée ; nous veillons à ce que le sanctuaire tienne ses engagements et remplisse sa mission, dans la mesure de ses capacités. » À cet égard, un conseil peut être déterminant pour permettre au sanctuaire d'obtenir les fonds demandés et nécessaires. Cela n'étonnera donc personne que les organisations gouvernementales et les fondations privées demandent - dans leur processus d'évaluation des demandes de financements - un volet sur les performances du conseil. La composition du conseil sera souvent un critère clé pour l'attribution ou non d'un financement à une organisation.

Donateur

« Dans le passé nous avons été très souples et peut-être négligents et pas assez réactifs. Si un sanctuaire présentait bien, que son histoire était plausible, nous leur faisons confiance. Maintenant, si nous voulons développer une relation suivie, nous faisons des contrôles sur place. Toute collaboration de longue durée avec le sanctuaire nécessite l'accréditation par la Global Federation of Animal Sanctuaries (GFAS - fédération globale des sanctuaires pour animaux), un outil d'évaluation indépendant. Ceci s'applique particulièrement en Amérique du Nord, mais également ailleurs. Nous distribuons pas mal de petits financements, souvent liés à des actions spécifiques ; lorsque cela ne représente qu'une petite partie des coûts globaux de l'organisation, nous n'avons pas toujours le souci d'examiner l'ensemble. Tant que le bénéficiaire rend des comptes détaillés sur le financement, le reste n'est souvent pas vérifié. L'accréditation GFAS est une assurance pour tous qu'un contrôle global a été effectué et les bonnes questions posées concernant la gouvernance et les standards globaux. Nous devons nous intéresser de plus près à la gouvernance ; le conseil est-il fort et réunit-il les compétences et expertises appropriées ; comment le conseil envisage-t-il la gouvernance, et sait-il ce qu'il faut pour passer d'un zoo d'arrière-cour, à un sanctuaire géré professionnellement ? »

Votre sanctuaire est-il une petite affaire de famille pour lequel vous avez déjà vos partenaires principaux ? Vous pensez peut-être ne pas avoir besoin d'un conseil ; en fait vous en avez grand besoin. Pourquoi ? Un conseil vous fournit une occasion unique de contempler le sanctuaire objectivement et sous tous les angles. Il vous oblige à travailler la stratégie, la vue d'ensemble, au-delà des vos activités et tactiques quotidiennes. Il vous donne le temps de développer de nouvelles améliorations pour le sanctuaire. Ne sous-estimez pas l'importance d'un conseil formel.

Le conseil peut également fournir (ou trouver) une expertise technique utile, il comporte donc par exemple souvent aussi des avocats et des comptables. Pour autant, les conseils peuvent aussi rechercher des services professionnels en externe. Un conseil peut également jouer un grand rôle dans le développement de partenariats, fournissant directement ou indirectement des financements, et en faisant appel à des ressources non-matérielles qui peuvent se transformer en valeur financière conséquente. Dans l'idéal, un conseil doit surveiller le sanctuaire (gouvernance), et ne pas être impliqué dans la direction concrète du quotidien (management), qui relève de la responsabilité de l'équipe, en particulier du directeur. Ceci ne signifie pas que l'équipe ne contribue pas à la stratégie, ni que les membres du conseil ne contribuent jamais au quotidien ; il s'agit d'être conscients de la ligne fine mais importante entre gouvernance et management. L'idée de base est qu'une bonne gouvernance, avec une séparation entre management et gouvernance, assure un système de contrôles et bilans qui garantit une gestion saine du sanctuaire. Rappelons-nous le cas du Wild Animal Orphanage : si le conseil avait été plus proactif (en s'appuyant sur nos 10 systèmes et outils) et s'il était intervenu plus précocement, alors l'histoire de ces animaux et de ce sanctuaire aurait pu finir autrement. Pour plus d'informations sur la notion de gouvernance et les clés pour développer et maintenir un conseil efficace, voir l'Annexe II.

Directeur de sanctuaire « J'ai réalisé il y a quelques années que nous avions besoin d'un plan stratégique. Les donateurs le demandaient, et j'ai compris l'importance de coucher sur le papier ce que j'avais en tête. J'ai d'abord pensé que ce serait un projet d'équipe, puis notre consultant a suggéré d'inclure aussi le conseil dans ce processus. Je pensais que les membres du conseil seraient peu enthousiastes devant une charge de travail supplémentaire, sachant qu'ils avaient déjà du mal à venir aux réunions ! Mais lors d'une réunion animée par le consultant, notre conseil a fait preuve d'un engagement surprenant. À mon étonnement, ils avaient de bonnes idées sur notre ligne directrice et ont même proposé de s'impliquer davantage dans la collecte de fonds. Puis j'ai travaillé avec le président pour établir les buts à long terme. L'équipe a étoffé le plan, et le président et moi-même l'avons présenté

dès la prochaine réunion du conseil. Depuis, le conseil tient absolument à faire partie du processus de planification. Tous les ans, le conseil passe en revue le plan et le met à jour au besoin. Dans notre sanctuaire, le conseil est devenu le moteur de la planification. Cela me fait du bien - je sais que je peux compter sur eux et que les responsabilités sont partagées. »

Quel type de conseil est donc le meilleur pour votre sanctuaire ? Comme pour les plans stratégiques, il n'existe pas de réponse type, vous devrez élaborer le vôtre, adapté à vos besoins.

Fondamentalement, il existe deux types de conseil : consultatif ou pleinement mandaté. Comme son nom l'indique, un conseil consultatif fournit des avis et des conseils à titre indicatif. Le deuxième type de conseil, pleinement mandaté, tient réellement le pouvoir et endosse la responsabilité fiduciaire de l'organisation. Votre choix de conseil dépendra de vos besoins. Vous opterez pour un conseil consultatif si vous cherchez simplement des conseils, sans avoir besoin de prises de décisions majoritaires. Un comité consultatif peut aussi grandir votre rayonnement communautaire. Envisagez de faire appel aux personnes qui vous prodiguent déjà régulièrement des conseils, et formalisez cette relation. C'est un bon point de départ pour développer un travail plus collaboratif, pour rehausser le profil du sanctuaire, et pour avancer vers un conseil pleinement mandaté. Optez en revanche pour un conseil pleinement mandaté si vous vous sentez prêt à déléguer les décisions finales. Vous gagnerez en expertise et en légitimité, indispensables pour amener le sanctuaire vers le prochain niveau. Dans tous les cas, un conseil est une excellente opportunité de travailler avec des conseillers experts et fiables qui vous assistent dans les grandes décisions.

Ces configurations traditionnelles ne sont pas toujours appropriées au démarrage. Ceci est particulièrement vrai pour les sanctuaires situés dans des pays en voie de développement, ayant un accès limité aux ressources et à l'expertise. Ici, il peut s'avérer plus pragmatique et plus efficace de créer une initiative collaborative, rassemblant des organisations internationales et nationales dans un système de partenariat formel. Ce conseil peut être pleinement mandaté, ou à responsabilité limitée (formalisé par la signature d'un protocole d'accord) travaillant conjointement avec un conseil mandaté. Un tel système permet à d'autres organisations de s'impliquer, sans les lourdeurs juridiques d'un conseil pleinement mandaté. Cette option peut également intéresser un sanctuaire dont le conseil principal est géographiquement éloigné du pays des opérations, car elle donne en parallèle accès à l'expertise et aux ressources locales. Le Chimpanzee Sanctuary and Wildlife Conservation Trust en Ouganda est un bon exemple d'un tel fonctionnement

Le sanctuaire pour chimpanzés de l'île de Ngamba a été établi en 1998 pour prendre en charge les chimpanzés orphelins confisqués, sans chances de survivre à l'état sauvage dans leur habitat naturel. A l'époque de sa création, il n'y avait que peu de capacités en Ouganda pour mettre en place un conseil au sens traditionnel, et seules quelques personnes et organisations disposaient d'une expertise en gouvernance, en gestion et en protection des animaux captifs, en conservation et en éducation, ou capables d'apporter l'aide financière nécessaire. Faisant preuve de l'éthique et de la compréhension nécessaires autour de la mission du sanctuaire, un assemblage de partenaires nationaux et internationaux a officiellement mis leurs forces en commun dans le Chimpanzee Sanctuary and Wildlife Conservation Trust (CSWCT). Une constitution officielle a été signée par tous les fiduciaires, décrivant les objectifs et la gestion du fonds ainsi que les fonctions du conseil. Axé vers le développement et l'implémentation d'une stratégie à long terme pour la conservation des chimpanzés et de leur habitat, le CSWCT avait pour but initial d'établir un sanctuaire pour chimpanzés sur l'île de Ngamba sur le lac Victoria. Se réunissant deux fois par an, les partenaires internationaux apportent une expertise technique et leur expérience en gouvernance, tandis que les partenaires nationaux – avec l'autorité gouvernementale de la faune sauvage – participent à la défense des intérêts et du régime foncier. Au sein du conseil, le comité financier se réunit deux fois par an ; le comité technique se réunit en fonction des besoins.

Ce partenariat a rapidement conféré au CSWCT une respectabilité ; il est considéré comme un partenaire sérieux en matière de conservation par le gouvernement et par les ONG, puisqu'il combine le sanctuaire avec un programme de conservation sur le terrain, travaillant ainsi sur le cœur du problème. Les programmes et campagnes de sensibilisation du CSWCT, menés dans les médias nationaux, les écoles, et par des partenariats entre gouvernement, communautés et secteur privé, ont sensiblement réduit le commerce illégal des chimpanzés morts ou vivants en Ouganda. 500 chimpanzés sauvages et leur habitat sont actuellement protégés par un travail avec les propriétaires terriens. Etant membre fondateur de la Pan African Sanctuary Alliance (PASA) et validé par la Global Federation of Animal Sanctuaries (GFAS), le CSWCT est officiellement reconnu pour l'excellence des soins apportés aux chimpanzés secourus. L'île de Ngamba est le premier sanctuaire en Afrique et la première organisation de conservation en Ouganda à recevoir la certification environnementale ISP 14001. Désormais enregistrée comme ONG en Ouganda, et comme organisation sans but lucratif aux USA avec un statut 501(c)3 (Friends of CSWCT), le CSWCT est propriétaire des terres abritant le sanctuaire.

« Nous avons de l'élan, des personnes auxquelles les organisations faisaient confiance, et la bonne personne pour diriger le processus car elle comprenait les différents partenaires, savait repérer les situations de conflit, et tirer profit de leurs compétences pour les rassembler malgré leurs différences. Les administrateurs fondateurs étaient profondément impliqués et comprenaient les enjeux ; ils possédaient le savoir-faire, l'expertise professionnelle et l'expérience pour réussir. »

L'objectif initial de cette collaboration formelle était d'aider le sanctuaire à démarrer, mais les partenaires sont allés au-delà en s'engageant à plus long terme pour renforcer le CSWCT et soutenir la durabilité du sanctuaire. Les administrateurs internationaux ont pris des engagements financiers annuels (avec un minimum déterminé). Malheureusement, cette condition a dû être abrogée récemment vu le climat économique qui compliquait le maintien des engagements financiers annuels. Malgré cet obstacle, ce partenariat continue de prospérer et à permettre l'accès aux ressources et aux savoir-faire, il rehausse le profil et la reconnaissance de l'organisation.

« Notre but est d'avoir des membres de conseil dynamiques, qui fournissent non seulement de l'aide financière mais aussi des services juridiques, en communication, en collecte de fonds et en promotion ; cet appui se traduit rapidement en valeur financière. Si l'équipe de direction est capable de générer des fonds de fonctionnement par des sources externes, nous pourrions aboutir à terme à une représentation entièrement locale au conseil. Ce serait alors une preuve que nous avons atteint notre objectif, qui est d'augmenter les capacités Ougandaises à gérer et à soutenir une organisation de protection et de conservation de la faune sauvage. »

Le partenariat du CSWCT fonctionne bien parce qu'il comprend :

- Une vision et une planification à long terme.
- Une combinaison de partenaires nationaux et internationaux compétentes et engagés.
- Une bonne approche dans les affaires de gouvernance.
- Une constitution signée décrivant les objectifs, la gestion et les fonctions du fonds.
- Un renforcement des capacités et une appropriation nationale.

D'autres sanctuaires se sont approprié ce modèle et l'adaptent. Un sanctuaire a commencé par établir un conseil local pour répondre aux exigences législatives nationales, puis il a créé un groupe consultatif de gestion (management advisory group, MAG) pour obtenir des financements et des expertises nationaux et internationaux. Le MAG compte actuellement des partenaires nationaux tels que l'autorité gouvernementale responsable de la gestion des espaces protégés, de la faune sauvage et de la recherche scientifique environnementale ; des organisations internationales représentant le développement, la conservation et la gestion en captivité. Le défi actuel pour le

MAG est d'attirer des partenaires internationaux capables de s'engager financièrement à moyen terme (par ex. sur cinq ans).

Où que vous vous soyez et quel que soit votre objectif principal, l'union des partenaires pertinents et la formalisation de la structure ne pourra qu'améliorer l'impact et la durabilité de votre sanctuaire.

3.4 Une équipe de direction avec des responsabilités de leadership partagées.

Une équipe de management efficace :

- Est solidaire entre membres et les décisions sont prises avec efficacité et dans l'harmonie.
- Partage le leadership avec le directeur et apporte son avis dans les décisions majeures.
- Est capable de diriger le sanctuaire en l'absence du directeur.
- Dispose de l'autorité requise pour prendre des décisions et de les mettre en œuvre dans leurs secteurs de responsabilité respectifs.

Il s'agit de bonnes pratiques de management, de mettre les bonnes personnes au bon endroit et de les laisser diriger ; toutes ces étapes sont capitales pour rendre un sanctuaire durable (cf. aussi 5.3 et 5.4).

Directeur de sanctuaire « Un organigramme organisationnel est important car il définit les grandes lignes du reporting et permet de détecter les lacunes dans l'organisation. Nous avons récemment créé un tel organigramme, qui montre où nous nous situons actuellement et où nous voulons être dans trois à quatre ans. C'est un excellent exercice qui nous oblige à parler de l'évolution de nos rôles et d'identifier les secteurs dans lesquels nous devons recruter. »

Les politiques opérationnelles principales sont-elles écrites pour aider le personnel clé à prendre des décisions en l'absence du directeur ? Sinon, comment feront-ils ... à l'intuition ? Est-ce satisfaisant ? Membres du conseil, connaissez-vous les politiques opérationnelles, sont-elles écrites et savez-vous où elles se trouvent ? Dans le cas contraire, trouvez-les. Ne soyez pas intimidés par le processus de développer ces politiques - d'autres sanctuaires l'ont déjà fait, empruntez-les et adaptez-les.

Par exemple, comment sont choisis les animaux que vous acceptez ? Avez-vous une politique de sélection des animaux ? Accepter tous les animaux sans distinction peut avoir un impact négatif autant sur les populations existantes que sur la durabilité du sanctuaire. Si vous êtes un établissement désigné pour animaux confisqués par le gouvernement, vous n'aurez pas grand choix, en revanche vous devrez incorporer ce facteur d'imprévisibilité à votre plan, et sensibiliser les autorités aux défis que cela représente pour vous. Vous devrez prendre en considération les questions de personnel, les capacités d'accueil et financières. Comment les nouveaux arrivants affecteront-ils la population existante ; est-ce que l'accueil d'un animal favorisera votre mission ou bien augmentera-t-il simplement les problèmes (par ex., le propriétaire remplacera-t-il tout simplement l'animal) ? Avez-vous un document de non-remplacement que les propriétaires doivent signer ? Les

Membre du conseil du sanctuaire « Aussi tragique que fut le décès du fondateur, cela nous a obligés à établir des politiques opérationnelles qui permettent au personnel clé de prendre les décisions en l'absence du directeur. Il faut faire ces choses si on veut être performants et efficaces. »

animaux et leurs propriétaires peuvent arriver à tout moment, et les cadres supérieurs doivent savoir prendre les bonnes décisions même en l'absence du directeur.

3.5 Les principales relations externes, entretenues par le directeur du sanctuaire, sont partagées par un autre cadre supérieur ou membre du conseil.

Il est normal d'identifier le sanctuaire avec le fondateur (ou le directeur permanent), et peut-être même nécessaire au début pour rallier les sympathisants à la cause. Mais pour assurer la durabilité, le défi est de construire pour le sanctuaire une identité propre, indépendante, qui saura attirer et pérenniser les financements. Et il ne s'agit pas seulement d'argent ; les relations avec les autorités gouvernementales et avec les communautés locales - cruciales au bon fonctionnement du sanctuaire - peuvent également être attachées à la personne du directeur. Il est important que d'autres membres clé de l'équipe partagent ces relations, afin de maintenir le cap et les relations en l'absence du directeur. C'est un processus progressif qui prend du temps - alors planifiez pour le futur, dès maintenant.

Directeur de sanctuaire « J'ai été engagé lorsque le fondateur avait déjà passé l'âge de la retraite et il savait qu'il devait faire rentrer du sang neuf. Je m'assure maintenant que tous nos cadres supérieurs connaissent nos donateurs ; si le fondateur ou moi-même se fait écraser par un camion demain, nos donateurs les plus importants savent que nous avons une équipe compétente en place à laquelle ils peuvent faire confiance. Ceci dit, nous savons bien que la disparition du fondateur aura un impact certain, car bon nombre de nos donateurs sont attachés à notre cause par leur relation personnelle avec lui. »

3.6 Mise en place d'une réserve financière correspondant à au moins trois mois (25%) du budget de fonctionnement annuel (12 mois pour les entités privées enregistrées et pour les sanctuaires qui dépendent d'un seul donateur).

Dans ce contexte, une réserve financière signifie que le conseil dispose à sa discrétion de fonds supplémentaires. Une organisation peut avoir besoin de réserves financières pour pallier une perte inattendue de revenus, pour répondre à des besoins inattendus (par ex. urgence), pour profiter d'opportunités inespérées, pour compenser les fluctuations habituelles de revenus et de dépenses (par ex. taux de change), pour permettre un changement de direction soudain, ou pour survivre en cas d'erreur de jugement (par ex. une subvention tant attendue ne se concrétise pas). Il ne faut pas, cependant, l'utiliser pour couvrir un manque de revenus à long terme ou permanent. Comme ces réserves de fonctionnement doivent être sûres, il est également important d'avoir un plan réaliste pour les renflouer.

La constitution d'une réserve de fonctionnement permet d'assurer des fonds suffisants et de maintenir une flexibilité financière. Elle peut vous permettre de fonctionner avec des subventions gouvernementales dont l'obtention est longue. Dans des périodes économiques imprévisibles, une réserve financière peut supporter votre sanctuaire et vous éviter de réduire certains programmes ou services en cours, et de préserver le

bien-être des animaux. Il peut favoriser la confiance des bailleurs de fonds et des donateurs, qui reconnaissent une organisation stable qui emploie les fonds investis dans une optique à long terme. L'absence de réserve vous oblige forcément à penser court terme et vous empêche de vous engager dans une planification à long terme.

ÉTUDE DE CAS

Montana Large Animal Sanctuary and Rescue, USA

L'échec de ce sanctuaire du Montana au bout de 15 ans souligne l'importance de ces systèmes et outils. Le sanctuaire s'est effondré lorsqu'un fondateur est tombé malade, et le donateur principal — un des conseillers de direction — a pris un emploi moins rémunérateur et ne pouvait plus apporter de financement. Cela a mis en péril les vies de 1200 animaux : lamas, chameaux, chevaux, vaches, émeus et cochons ventrus parmi d'autres. En 2010, lorsque les fondateurs du sanctuaire se sont tournés vers le GFAS pour de l'aide, leurs seuls fonds de fonctionnement restants se limitaient au paiement de l'hypothèque et des salaires et il ne leur restait que trois jours de foin pour les animaux. Le GFAS a convaincu le donateur de maintenir le paiement de l'hypothèque pendant encore deux mois, tandis que le GFAS recherchait de nouveaux logis pour les animaux. Cependant, des dizaines d'animaux étaient trop malades ou sous-alimentés et ont dû être euthanasiés. Le sanctuaire est maintenant fermé mais cette situation aurait pu être évitée. Le sanctuaire présentait plusieurs dysfonctionnements majeurs, qui auraient pu être facilement identifiés et redressés. Par exemple : les lamas et cobayes se multipliaient sans aucun contrôle ; seules quatre personnes s'occupaient de l'ensemble des animaux, dont seulement deux soigneurs (les deux autres étant des managers) ; en outre il n'y avait qu'un seul donateur principal et aucune réserve.

Réserve financière - combien faut-il ?

ENCADRÉ
2

Quel est donc le montant optimal d'une réserve financière ? Les préconisations des directives divergent largement, entre trois mois et trois ans d'actifs de roulement annuels, mais tout dépend de votre cas précis. Regardez plutôt vos besoins organisationnels propres en conjonction avec les conditions économiques et politiques externes. Vous n'atteindrez pas forcément votre idéal, mais commencez petit et montez en puissance selon vos possibilités. Le message principal est : apprenez à prendre cette habitude.

Avant de poser la question du montant, votre sanctuaire doit commencer par examiner les facteurs de risque en jeu. Plus les risques sont nombreux ou importants, plus votre sanctuaire devra constituer une réserve conséquente. Le plus sage est d'envisager différents scénarii y compris le pire des cas, et de calculer le montant nécessaire pour résoudre chaque cas de figure. Posez-vous les questions suivantes :

- Dépendez-vous fortement de subventions annuelles pour votre fonds de fonctionnement ? Quels sont les délais pour connaître l'attribution de fonds, et quel est le délai habituel du paiement ?
- Dépendez-vous fortement d'un ou de deux donateurs principaux ? Il est important de diversifier ses voies de financement, de ne pas compter sur une seule source.
- Dépendez-vous fortement de fonds collectés lors d'événements spéciaux ou d'actions saisonnières ? A quel point ces événements sont-ils tributaires de déficiences indépendantes de votre volonté ?
- Vos bailleurs de fonds ont-ils des règles sur les réserves financières ? Une organisation qui paraît riche (par ex. avec plus de 12 mois de trésorerie) doit pouvoir expliquer aux donateurs et dépositaires éventuels pourquoi elle a besoin de fonds supplémentaires. Autrement, il vous sera difficile d'attirer les ressources nécessaires et de maintenir la réserve.
- Quel est le risque qu'une catastrophe naturelle (par ex. inondations, incendies) ou humaine (par ex. troubles civiques) affecte le sanctuaire ?
- Quel serait l'impact d'un ralentissement économique ou d'autres événements, sur la demande de services (à la hausse ou à la baisse) ?
- Prévoyez-vous des changements majeurs dans vos dépenses ? Avez-vous provisionné pour le remplacement d'équipements ou pour la réparation des infrastructures ?
- Prévoyez-vous des changements réglementaires qui affecteraient vos ressources ?

Une fois ces questions passées en revue, consignez vos décisions en rédigeant les règles de la réserve (comment et quand utiliser les fonds, qui est autorisé à les utiliser, comment en informer le conseil), qui exposent le raisonnement et la logique et qui puissent être communiquées aux futurs cadres, membres du conseil, donateurs et bailleurs de fonds.

Membre du conseil du sanctuaire « Nous avons actuellement une réserve de fonctionnement d'environ deux mois, mais notre plan stratégique prévoit de renforcer cette durabilité. Au lieu de penser en termes de temps, nous cherchons à pouvoir résister à une perte de 30-40% des revenus sur une durée donnée. Dès que nous obtenons un legs ou autres fonds inattendus, nous prélevons 10-20% et les plaçons immédiatement dans notre réserve ; voilà notre conception d'une bonne planification. »

Pour assurer la solidité et la viabilité financières, cherchez à varier les sources de financements. Les directeurs de sanctuaires rêvent peut-être d'avoir un seul grand donateur (ainsi nul besoin de constituer de nombreux dossiers ou de faire d'autres efforts de recherche de fonds), mais il est dangereux de croire que ce donateur répondra toujours présent. Lorsque le donateur principal du Montana Large Animal Sanctuary and Rescue s'est trouvé en défaut de paiement, le sanctuaire n'a pas survécu, les normes de bien-être des animaux ont été fortement impactées, et des dizaines d'animaux ont dû être euthanasiés. Au Chimpanzee Sanctuary and Wildlife Conservation Trust en Ouganda, la chute du nombre de touristes a radicalement diminué les revenus de fonctionnement. Ils ont été proactifs et ont développé une stratégie de financement diversifiée pour assurer la durabilité financière à long terme, incluant un fonds en fidéicommis investi dans des actifs pour assurer un flux de revenus fiable. Ces actifs incluent l'achat de terres et le développement de la location de bureaux, avec un retour sur investissement prévu sur sept ans.

Les entreprises privées ont pratiquement toutes un budget de responsabilité sociale, et les sanctuaires explorent de plus en plus les possibilités de partenariats et d'investissements. Mais n'oubliez pas, il ne faut jamais dépendre d'une seule source aussi attractive soit-elle. La diversification s'adresse à toutes les formes de ressources. Les sanctuaires reçoivent souvent des aides en nature : équipements, savoirs ou compétences techniques, qui peuvent se traduire en réelle valeur financière. Comparez avec d'autres organisations sans but lucratif de votre pays, et parlez-en avec d'autres sanctuaires pour comprendre leur façon de faire. Une réserve de fonctionnement et des sources de revenus diversifiées contribueront à maintenir le sanctuaire, y compris dans un climat économique difficile.

3.7 Rapports financiers à jour et comportant les informations nécessaires au conseil et aux cadres supérieurs, responsables de la vitalité financière et de la viabilité du sanctuaire.

Les finances sont-elles passées en revue à chaque réunion du conseil ? Membres du conseil : connaissez-vous l'état des finances ? Comprenez-vous les chiffres ? Nous ne sommes pas tous des comptables nés, mais il est important d'apprendre à lire (comprendre) les informations financières présentées. Comment est structurée votre comptabilité et comment

enregistrez-vous les fonds reçus ? Ceci varie selon que le sanctuaire fonctionne en liquide ou par chèques. Les dossiers financiers sont-ils bien organisés ? La personne qui gère les fonds a-t-elle également la signature des chèques ? Ce sont des questions centrales en matière de transparence et de responsabilité.

Avez-vous identifié des « centres de coûts » ? Connaissez-vous les coûts annuels associés aux soins des différents animaux par groupe d'âge ? Les besoins des animaux en captivité – et les coûts associés – évoluent avec l'âge des animaux, et si vous leur dispensez d'excellents niveaux de soins, les animaux vivent souvent plus vieux que leurs congénères sauvages. Ces informations serviront également dans l'élaboration de votre politique d'accueil (cf. Section 3.4). Combien coûtent la construction et l'entretien d'un enclos ? Combien coûtent les salaires ? Ces informations importantes devraient être à portée de main pour faciliter les prises de décisions assurant la viabilité financière de sanctuaire.

Co-fondateur et directeur de sanctuaire « A la mort du co-fondateur et directeur de l'époque, nous avons découvert que les dossiers des animaux n'étaient pas à jour. Ce problème a été compliqué par le départ de certains personnels peu après la mort du fondateur, qui étaient les seuls à connaître les singes individuellement. Nous avons dû équiper tous les singes d'une puce, en renommer certains, et parfois créer des dossiers à partir de zéro sans historique. Nous avons travaillé dur pour préserver le sanctuaire et le bien-être des animaux. Nous aurions pu éviter cela si nous avions été au courant. » Il n'est en effet pas de la responsabilité du conseil de créer ou de gérer la base de données, mais il doit s'assurer de son existence, que les mises à jour sont faites, et de leur fréquence.

3.8 Existence de manuels opérationnels pour les systèmes clé, et d'une base de données des animaux, facilement accessibles et à jour.

Il est certes fastidieux de tout consigner et de tenir à jour la base de données des animaux, mais ces éléments sont essentiels pour protéger le bien-être des animaux ainsi que la santé et la sécurité humaines. Si toutes les informations concernant les animaux sont uniquement mémorisées par une seule personne, que ferez-vous s'il se fait reverser demain par un camion ? Cette information est la propriété du sanctuaire et doit y rester pour préserver la qualité des soins des animaux, maintenant et pour le futur.

Directeur de sanctuaire « Nous appelons cela le 'facteur camion' combien de personnes pouvons-nous perdre renversées par un camion avant de perdre aussi des informations essentielles ? Si un poste particulier a un facteur camion égal à 1, alors nous devons former une personne supplémentaire et consigner les fonctions du poste IMMEDIATEMENT ! »

3.9 Le personnel clé a consigné par écrit ses principales activités, et identifié des remplaçants en cas d'urgence.

La création et la gestion d'un sanctuaire attire souvent des personnes très passionnées ; elles se sentent parfois indispensables et sont par conséquent peu disposées à mettre en place des mesures qui permettraient à quelqu'un d'autre de faire leur travail. Il peut paraître évident d'avoir une description de poste, mais ce document existe-t-il concrètement, et existe-t-il un système pour le cas d'une absence imprévue ? Cette approche, qui doit se décliner à toutes les échéances (court, moyen et long terme), assure la continuité des principales fonctions administratives, du leadership, et des services (par ex. sauvetage des animaux et soins vétérinaires). Dans le cas contraire, la prise du relais sera incertaine en cas d'imprévu.

Directeurs de sanctuaire et membres du conseil

On a demandé à un certain nombre d'entre eux ce qui se produirait si le directeur partait du jour au lendemain.

« Ce serait désastreux pour les animaux. Nous n'avons rien par écrit, il n'y a pas de plan stratégique, et tous les financements proviennent d'une seule source. »

« Nous avons tant de personnes qui nous aident, je n'arrive pas à imaginer qu'ils ne poursuivraient pas. Mais ce serait un gros problème, car ils ne le feraient pas gratuitement comme nous le faisons. J' imagine mal le gouvernement prendre la direction - notre seule chance serait des amis ou une autre ONG. Impossible d'envoyer les chimpanzés ailleurs, il n'y a pas de places. »

« Nous serions capables de gérer l'opérationnel et les soins des animaux au quotidien, mais la collecte de fonds et le reporting financier en pâtiraient, ce qui affecterait inévitablement l'ensemble de l'organisation. »

« Il n'y aurait que très peu voire aucun impact, et j'en suis fière. J'ai pris un congé maternité il y a quelque temps, et tout s'est bien passé. Nous nous sommes demandé ce qui se produirait si M. ou Mme. X disparaissait demain, et maintenant tout le personnel clé est remplaçable. Chaque rôle clé peut maintenant être repris par au moins une autre personne. Tout est consigné par écrit. »

Les mêmes questions s'appliquent au personnel clé. Sans description de poste écrite, personne ne saura ce que fait chacun exactement au quotidien. Vous pensez peut-être le savoir, mais est-ce vraiment le cas ? Écrivez les choses. Il est important de planifier et de pouvoir se permettre des absences - chacun a besoin de vacances de temps en temps, cela fait du bien à la personne, et oblige le sanctuaire à être prévoyant.

3.10 Légitimité opérationnelle

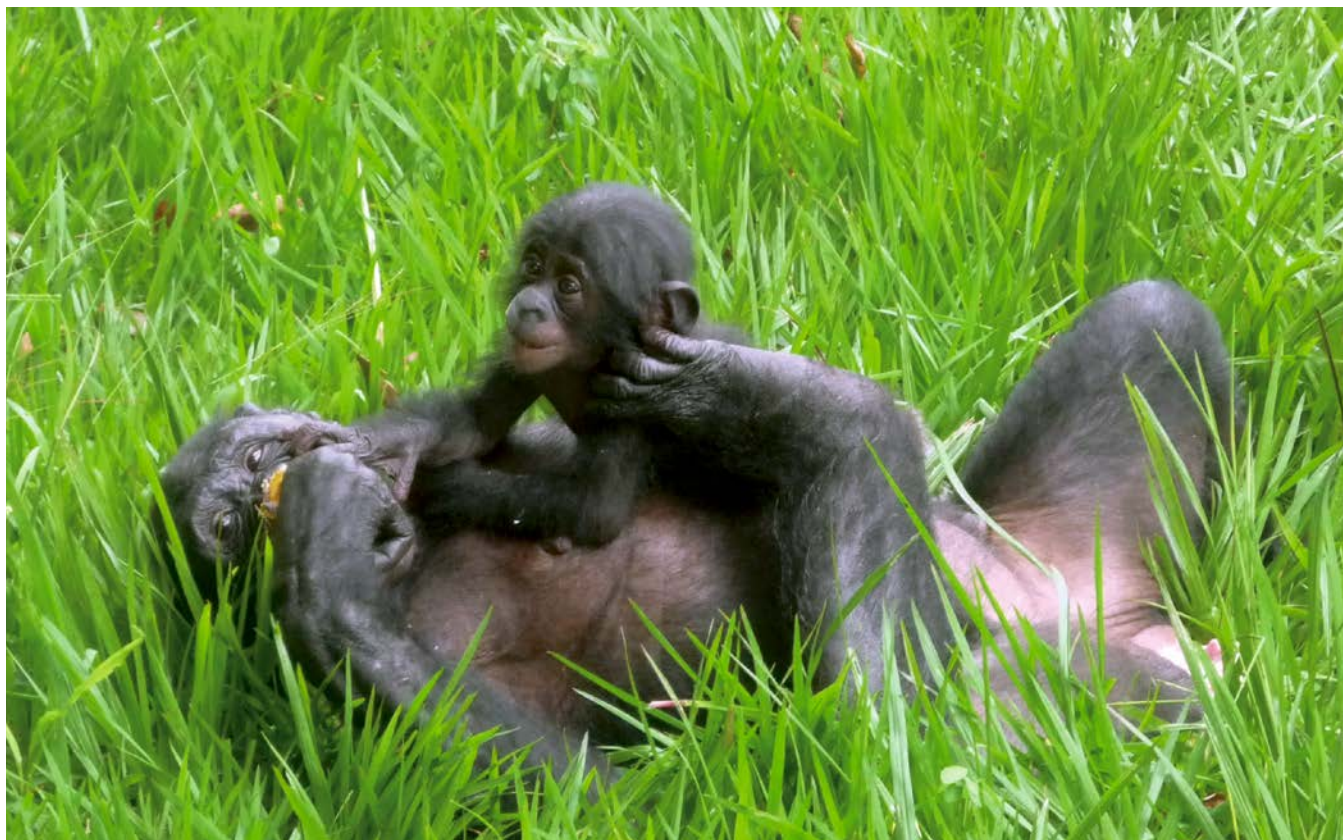
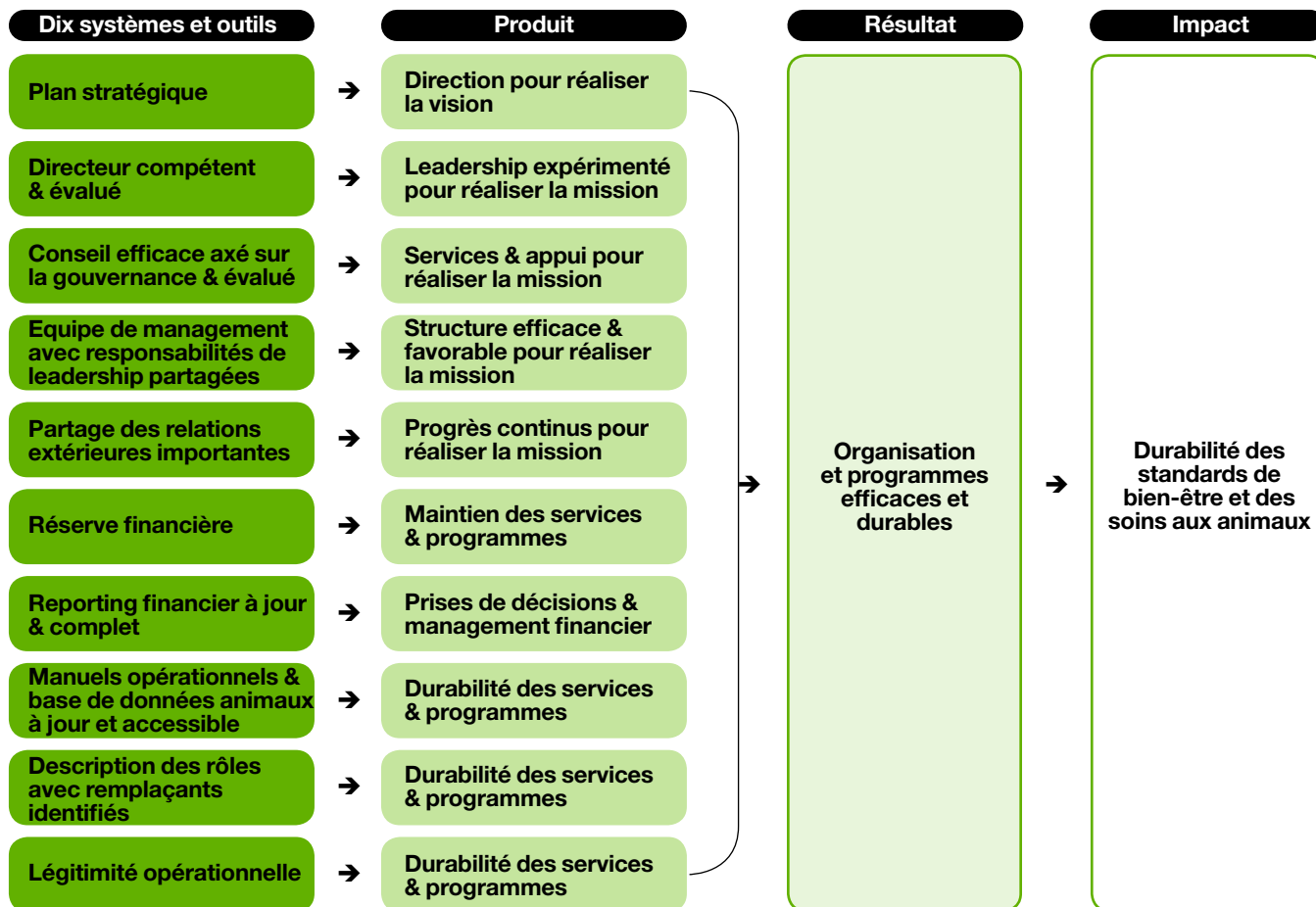
Certains sanctuaires ont pu prendre le risque de fonctionner hors de la pleine légalité grâce au statut du fondateur. Mais cet édifice peut s'effondrer dès lors que le fondateur prend sa retraite ou décède. Il est essentiel qu'un sanctuaire ait une autorisation légale d'exercer. Ceci comprend l'enregistrement officiel dans le pays des opérations, la sécurité du régime foncier, des contrats de travail pour le personnel, le paiement des taxes et, plus important encore, toutes les attributions légales nécessaires à la détention d'animaux. Pour les sanctuaires dans les pays en voie de développement, cela

prend en général la forme d'un Protocole d'Accord avec l'autorité gouvernementale compétente. Ces démarches peuvent prendre du temps mais elles sont essentielles.

Enfin, bien que ce ne soit pas précisément un outil ou un système, ni une obligation légale, il peut être bénéfique d'obtenir l'accréditation d'un organe externe tel que la Global Federation of Animal Sanctuaries (GFAS) et de s'associer à une alliance ou à un réseau de sanctuaires national ou régional tel que la Pan African Sanctuary Alliance (PASA). Cette accréditation ou adhésion est souvent tributaire de critères spécifiques et régie par des normes ; ceci présente l'avantage de mettre en avant votre sanctuaire par rapport aux autres, non-membres, et vous confère une 'marque de qualité' vis-à-vis des donateurs et organismes d'aide. Il peut participer au renforcement des capacités en offrant la possibilité de travailler en réseau avec des collègues, de partager le savoir-faire et l'expérience, et/ou d'offrir des opportunités de formation et d'apprentissage. Il est rassurant de savoir que vous n'êtes pas seul dans vos combats quotidiens, et le réseau peut vous fournir conseils et réponses à vos questions concernant la santé animale ou les situations de crise. Au-delà du renforcement individuel des capacités, ce mode de fonctionnement peut avoir un réel impact sur les meneurs de l'exploitation des animaux, et donner lieu à des actions collectives pour contrer les menaces. Ces organisations peuvent également fournir un appui important en période de crise. Face à une crise, souvent perçue comme un échec personnel, les gestionnaires attendent souvent trop longtemps avant de demander de l'aide. On ne peut pas toujours prévoir une crise, mais si vous la sentez venir vous devez en informer le conseil et demander de l'aide. Parfois vous aurez besoin d'aide financière, d'autres fois d'une assistance technique ou de conseils. Quelqu'un d'autre aura forcément déjà rencontré un problème similaire. Explorez les possibilités d'obtenir de l'aide dans votre région.

Co-fondateur et co-directeur de sanctuaire « Il est très important de faire partie du PASA (Pan African Sanctuary Alliance) - c'est notre famille et il nous ouvre les yeux sur le futur. Beaucoup ont fait des erreurs dans le passé, et il est important de ne pas les refaire à l'avenir. Nous pouvons partager nos problèmes et ne pas être seuls. Les réunions et les ateliers nous apportent énormément - ils nous aident avec notre vision. »

Ne paniquez pas - ce processus peut vous sembler monumental, effrayant et inaccessible, mais avancez progressivement par petites étapes. Ce guide n'est pas conçu pour être un mode d'emploi détaillé, mais plutôt une introduction aux principales questions à vous poser. Vous trouverez des références et des sites internet à consulter, et n'oubliez jamais que vous n'êtes pas seul. Nouez des contacts avec d'autres sanctuaires, alliances animales et experts en matière de planification. Commencez dès maintenant, tendez la main, parlez-en aux autres, et créez un futur viable pour vous, pour votre sanctuaire et pour les animaux dont vous avez la charge.





4 Questions compliquées, à méditer et à partager

4. Questions compliquées, à méditer et à partager

Un des thèmes centraux, le fil conducteur dans les outils et systèmes présentés ici, est le développement des personnes et du personnel. Il s'agit d'établir un plan stratégique avec des objectifs pour le développement du leadership (3.1), un conseil efficace focalisé sur la gouvernance (3.3) et une équipe de management qui partage le leadership, l'autorité, la prise de décisions (3.4) et les relations externes si importantes (3.5), en ayant identifié les remplaçants capables d'assumer leurs fonctions en cas d'urgence (3.9). Un point crucial est la planification de la succession, donc de préparer le jour difficile et pourtant inéluctable du départ du directeur.

Directeur de sanctuaire « Je me vois très bien faire ce travail toute ma vie, mais je ne travaillerai jamais sur cette base ; au contraire, nous travaillons toujours en vue du jour où je m'écarterai. »

La question : « Pensez-vous vouloir partir un jour, et si oui, quand ? » semble à priori toute simple. Certains directeurs se voient consacrer toute leur vie active au sanctuaire. Ils possèdent une telle richesse de connaissances et d'expertise, pourquoi partir tant qu'on est opérationnel ? Mais n'oubliez pas que votre rôle changera inéluctablement, c'est peut-être même déjà le cas, car vous devez progressivement déléguer des responsabilités et à terme le leadership. Certains visualisent clairement le moment où ils quitteront le sanctuaire, tandis que d'autres voudraient rester mais en modifiant volontairement leur rôle. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, chaque cas est différent, mais ne pas penser au départ du directeur signifie faire preuve de mauvaise planification. La question n'est pas simple - elle est chargée d'émotion, et rares sont les personnes qui parlent de ces sujets par crainte de déstabiliser le sanctuaire ou de miner

une position durement acquise. Ceci est surtout difficile pour les fondateurs en raison de leurs profonds liens émotionnels, et les conseils doivent faire preuve de compréhension. Le conseil et les personnes extérieures ne comprendront pas forcément que vous veuillez partir un jour. Ce secteur est dominé par des idées romantiques mais peu réalistes de célèbres défenseurs des animaux. Certains sanctuaires utilisent même cette image pour rallier des sympathisants et des donateurs à leur cause, mais en réalité - tout en étant extrêmement gratifiante - cette vie est rude, peu rémunérée et laisse peu de place à une vie privée.

Fondateur de sanctuaire « J'avais honte d'en parler (de mon départ). Je n'avais personne à qui parler, je ne pouvais pas en parler à ma famille qui était lasse du sujet. J'ai été mis sous antidépresseurs et envoyé chez un conseiller. J'ai expliqué au conseil que j'étais exténué et las, mais je n'ai pas parlé des aspects personnels tels que la culpabilité et la crainte de perdre leur respect. Le conseil n'a pas compris que je ne pouvais pas et ne voulais pas continuer. J'en suis arrivé à espérer tomber malade, pour être obligé de partir malgré moi. »

Fondatrice et directrice de sanctuaire « Quand ma fille est née, j'ai compris que je serais mère jusqu'à mon dernier souffle. Et c'est pareil pour le sanctuaire et les chimpanzés - je suis complètement investie dans leur futur. Quand je suis loin et que le téléphone sonne, je me demande immédiatement : est-ce le sanctuaire ? Quand je suis loin de mon téléphone, ne pas être joignable me rend nerveuse. Je serai impliquée jusqu'à la fin - je ne partirai jamais complètement. Ce sera toujours mon « bébé » mais mon rôle est voué à évoluer. Mon lien avec le sanctuaire doit rester durable au fur et à mesure que je vieillis, et je dois continuer à être utile pour le sanctuaire. »

Le départ d'un directeur est assorti de nombreux défis. Comme évoqué plus haut (3.5), l'identité du fondateur (et du directeur de longue date) se confondent souvent avec celle du sanctuaire. Les parties prenantes ont beau connaître d'autres personnes du sanctuaire, les succès et les échecs sont le plus souvent attribués au seul fondateur/directeur et les dons restent souvent liés à sa présence. Cette fusion est inévitable mais elle brouille la distinction entre l'identité du directeur et celle du sanctuaire. Pour le directeur, le défi du départ sera de rétablir la séparation entre son identité et celle du sanctuaire ; le sanctuaire de son côté doit convaincre les parties prenantes qu'il peut exister durablement sans ce directeur. Ceci peut prendre du temps.

Fondateur et directeur de sanctuaire « Je sais que certains fondateurs de sanctuaire et directeurs de longue date sont mécontents et veulent partir ou prendre de la distance, mais ils ne savent pas comment faire, ce qui les irrite. Il n'est pas facile pour un fondateur de prendre de la distance, de s'imaginer sans le sanctuaire, tant son identité y est impliquée. Je ne veux pas ressentir cela, ni regretter mes sacrifices ou le temps investi. Je voudrais conserver mon rôle mais je sais bien qu'il changera inévitablement, je veux réussir à bien gérer l'aspect émotionnel. »

Les fondateurs et directeurs de sanctuaire jouissent souvent du respect et d'influence au sein de leur communauté pour leur position de leaders, ce qui peut alimenter leur longévité professionnelle. Ils craignent de perdre cette haute estime s'ils se retirent. En perdant ce sentiment de pouvoir et de contrôle, l'estime de soi peut être remise en question et on peut craindre de devenir superflu.

Fondateur de sanctuaire « Au bout d'une dizaine d'années, j'ai reconnu que je n'avais plus assez d'énergie pour continuer à raconter des histoires, et je me sentais moins efficace qu'avant. J'ai d'abord cru qu'il me suffirait de prendre un peu de temps loin du sanctuaire, mais ma tête y était toujours et cette double vie était toute aussi épuisante. Cette distance m'a cependant fait comprendre que je devais partir et que ce serait meilleur pour le sanctuaire et pour moi-même. Depuis la passation, je reste à l'écart et fournis un soutien à distance au nouveau directeur. On ne peut pas mener une vie épanouie hors du sanctuaire (et du pays) si on y repense constamment - il faut combler ce vide par autre chose, et la distance vous oblige à avancer vers le prochain chapitre de votre vie. On peut rester impliqué mais à distance. Je n'avais personne à qui parler ou d'aide pendant la transition et c'était dur. Ça ne fait pas longtemps que j'arrive à en parler sans être envahi par l'émotion. Il y a encore un an, je n'aurais pas pu mener cette conversation. Malgré le tourbillon émotionnel, mon départ a été positif pour le sanctuaire et pour moi personnellement - nous avons maintenant quelqu'un de nouveau avec une nouvelle énergie. Notre plan stratégique a contribué à assurer la continuité de la direction. »



Certains directeurs de sanctuaire, épuisés ou stressés, peuvent ressentir le besoin de partir mais ne pas savoir comment s'y prendre ni pour quelle durée. Souvent, le simple fait de prendre de vraies vacances leur donne un sentiment de culpabilité, et ils attendent trop souvent la dernière minute avant de décider que leur départ définitif est la seule solution. Parfois il suffit de refaire le plein d'énergie, par exemple en prenant de vraies vacances ou une petite coupure sabbatique ; parfois il suffit de déléguer certaines tâches. Mais une telle coupure peut aussi révéler la nécessité d'un changement de fonction plus profond. Ceci est particulièrement compliqué lorsque le fondateur a créé le sanctuaire autour de sa résidence, ou lorsqu'il a établi résidence dans le sanctuaire.

Le développement et la gestion d'un sanctuaire est un métier spécial et unique. Logiquement, il est difficile d'imaginer faire autre chose - vos journées sont si remplies que vous n'avez probablement même pas le temps d'y penser. Il y a aussi la

Fondateur et directeur de sanctuaire « Il y a bien longtemps, j'ai eu la visite de quelqu'un d'un autre établissement, et pendant que je lui faisais la visite, j'ai dû aller nourrir les animaux. Il m'a dit que je ne devrais pas être là mais dehors à tenter de résoudre le vrai problème. Il avait raison, et c'est ce que je fais maintenant - le sanctuaire fonctionne sans moi et je travaille sur des questions législatives pour tenter de mettre fin au problème. Quand on est dans la gestion quotidienne d'un sanctuaire, on a peu de temps pour s'occuper du problème global. »

crainte que personne ne pourrait faire ce que vous faites. Réfléchir à demain signifie aussi reprendre d'autres centres d'intérêt délaissés ou d'en trouver de nouveaux. Ceci signifie avoir une vision et des projets personnels.

Certains directeurs redoutent le sujet de la succession, et n'en parleront pas tant qu'ils ne seront pas sûrs de pouvoir contrôler le résultat. Mais si vous planifiez à l'avance, vous pourrez contrôler le processus et protéger tout votre dur labeur. Certains conseils aimeraient bien évoquer le sujet mais craignent de blesser le directeur, qu'il se sente non reconnu ou non apprécié. Cette loyauté déplacée peut se traduire par un silence, par une contre-performance du directeur et par une dérive loin de la vision de sanctuaire. La question de loyauté a bien d'autres facettes telles que la crainte d'apparaître déloyal envers ceux qui ont aidé à la construction et soutiennent le sanctuaire, tels que les donateurs principaux dont on craint qu'ils retirent leur aide à la seule mention de départ, et envers le fondateur qui les a employés.

Directeur de sanctuaire « Je vais continuer pendant encore deux ans mais ensuite je changerai de rôle ou bien je partirai. Je vois tant de directeurs de sanctuaires complètement absorbés par leur travail, mais pour ma part j'ai fait de grands efforts pour préserver d'autres choses. Je peux envisager de siéger au conseil après mon départ, mais si on m'y invitait, j'attendrais au moins deux ans pour permettre au nouveau directeur de prendre ses marques, autrement ce serait trop difficile pour lui. »



A la question : « Le sanctuaire pourrait-il survivre sans vous ? », vous répondriez probablement « non ». Et ce serait vrai si vous ne disposiez pas des systèmes et des outils décrits dans ce guide. Vous craignez peut-être aussi d'être personnellement ou professionnellement embarrassé si jamais le sanctuaire ne prospérait pas après votre départ. Ces inquiétudes sont légitimes ; le salaire des fondateurs/directeurs de sanctuaire est souvent inadapté à leur niveau professionnel voire inexistant ; souvent, ils occupent de multiples positions qui nécessiteront plusieurs remplaçants, augmentant ainsi les charges et les soucis financiers. Les directeurs de sanctuaire, en particulier ceux approchant de la retraite, n'ont parfois tout simplement pas les moyens de partir.

N'ayez pas peur, vous pouvez relever ces défis, mais cela prend du temps et doit se faire à plusieurs. En réfléchissant à votre avenir personnel et à votre héritage, vous comprendrez l'importance de mettre en place ces systèmes et outils qui vous permettront de développer le leadership dans votre équipe et d'identifier d'éventuels besoins de recrutement. Ceci vous aidera à relever certains défis.

Posez-vous les questions suivantes et cherchez des réponses :

Définissez votre plan :

- Quand pensez-vous vouloir partir/prendre votre retraite/changer de rôle ?
- Avez-vous des craintes pour votre activité future ?
- Avez-vous des soucis financiers personnels ?
- Comment comptez-vous gérer la perte potentielle d'identité et de statut ?
- Quels sont les dossiers inachevés dans votre fonction actuelle ?

Définissez l'appui dont vous avez besoin :

- Qui peut vous aider à répondre à ces questions ?
- Qui doit connaître vos projets personnels ?
- Comment intégrer vos projets personnels à votre héritage pour le sanctuaire ?

Une fois le départ du directeur annoncé, les relations et les rôles changent immédiatement. Pour y parvenir :

- Le conseil doit disposer d'une image claire pour la gestion de l'intérim.
- Les priorités doivent être réorientées vers les actions à court terme, approuvées par le directeur et le conseil, qui renforceront l'organisation avant le départ du directeur.
- Le conseil doit nommer un comité de transition et préparer le recrutement.
- Le directeur doit collaborer avec le conseil pour entreprendre un audit complet 'de préparation' qui orientera la stratégie de l'intérim.
- Le directeur peut discuter avec le conseil et le comité de transition, et fournir des conseils, mais il doit éviter de s'impliquer activement dans le choix du successeur.
- Le conseil ne doit pas hésiter à chercher de l'aide extérieure ; il ne doit pas attendre du directeur qu'il prenne en charge toutes les tâches importantes et/ou inachevées.
- Le directeur doit s'attendre à entendre des avis et de ressentir des sentiments mitigés.
- Pour son départ, le directeur fait ses adieux de manière appropriée, et doit exprimer clairement ses préférences pour la célébration de ses années passées au sanctuaire. Les membres du conseil doivent honorer son héritage ; ceci est une délicatesse essentielle envers le directeur et prépare une transition douce.
- Tous les acteurs de la transition - conseil, fondateur, directeur, successeur et équipe - doivent être conscients qu'une transition prend du temps. Cela peut prendre un an ou plus suivant l'arrivée du nouveau directeur avant que les incertitudes autour du changement ne se dissipent.

Membre du conseil du sanctuaire « Les compétences d'une personne ne sont pas toutes égales - il y a toujours des forces et des faiblesses. Il est important de repérer ces lacunes et d'en combler les plus grandes en attendant l'arrivée du nouveau directeur. Ce ne sera jamais comme avant, mais ça fonctionnera dans l'intérim. C'est également une bonne occasion d'obtenir plus d'informations directes sur les forces et les faiblesses des cadres supérieurs. »



5

Etapas vers la durabilité d'un sanctuaire

Maintenant que vous avez vu les avantages et les différentes approches de la planification, les principaux outils et systèmes, et après avoir réfléchi à quelques questions et défis difficiles, où commencer ? Le chemin vers la durabilité du sanctuaire se compose de quatre étapes principales :

5.1 Penser à l'héritage.

La première étape est de visualiser l'héritage, c'est là que débute le processus de planification. Comme expliqué plus haut, il s'agit de décrire votre vision - à quoi voulez-vous que le sanctuaire ressemble plus tard ?

5.2 Déterminer comment réaliser votre vision.

Vous voyez clairement à quoi devra ressembler le sanctuaire dans le futur, maintenant pensez à comment y parvenir. C'est ici que vous utiliserez votre plan stratégique avec ses buts, ses objectifs et son plan d'action.

Directeur de sanctuaire « C'était difficile d'arriver dans le sanctuaire alors que l'ancien directeur était déjà parti. Nous avons dû recommencer à zéro. Un plan par écrit nous aurait vraiment aidé à mieux comprendre son orientation. »

Les sanctuaires comportent trois types de ressources : humaines, financières et les infrastructures - ceci se reflètera d'ailleurs dans votre plan. Imaginons que votre vision soit la réintroduction d'animaux à la vie sauvage. Un programme de remise en liberté exigera de former un groupe consultatif d'experts compétents, d'effectuer des études de terrain, de choisir le site du relâcher, d'assurer la coopération des populations locales, et de mettre en place les bons équipements, équipes et procédures. Comment y parvenir ? Jack et Jill visualisent le moment où ils devront se retirer, mais ils veulent s'assurer que leur sanctuaire restera fort et conservera son haut niveau de soins des animaux en captivité.

Quel est le meilleur moyen d'y parvenir ? Le Chimpanzee Sanctuary and Wildlife Conservation Trust veut mettre en place un fonds en fidéicomis pour assurer sa sécurité financière. Comment y parvenir ? On pense spontanément 'obtenir de l'argent', mais la levée de fonds requiert des personnes compétentes. Quels que soient nos projets, le nerf de la guerre résidera toujours dans les efforts et les actions humains - donc dans les ressources humaines.

Co-fondateur et co-directeur de sanctuaire « Nous devons développer les capacités humaines. Oui, l'argent est important et il en faut beaucoup, mais quand nous regardons nos réalisations depuis cinq ans c'est incroyable - et les autres aussi - il faut juste les bonnes personnes à nos côtés. »

N'oubliez pas, le plan stratégique (et surtout son processus) n'est pas le seul élément qui détermine la concrétisation de votre vision. N'oubliez pas les autres systèmes et outils complémentaires. Si vous ne les avez pas encore mis en place, listez cela comme tâche dans votre plan d'action avec des délais de réalisation.

5.3 Mettre en place les bonnes personnes.

Quelles personnes et quelles actions prévoit votre vision ? La façon la plus efficace d'aboutir à une vision et donc à un sanctuaire durables, est d'intégrer le développement du personnel au quotidien. Investissez dans des personnes qui ont du potentiel, et vous encouragerez une véritable compétition pour des positions clé, et vous assurerez la continuité de la vision et de l'héritage du sanctuaire. Ceci nous ramène au plan stratégique. Pour chaque point du plan d'action, identifiez les besoins humains, les qualifications de l'équipe actuelle, pour quelles fonctions il faudra recruter, et les candidats potentiels (personnel existant ou recrutement). Il faut également penser aux systèmes et aux outils de management. Le directeur

dispose-t-il des qualifications adéquates et ses performances sont-elles conformes aux attentes (3.2) ? Le conseil assure-t-il correctement ses principales tâches de gouvernance (3.3) ? L'équipe de direction partage-t-elle le leadership, les responsabilités (3.4) et les relations extérieures importantes (3.5) ? Des remplaçants expérimentés sont-ils disponibles pour remplir toutes les positions clé (3.9) ?

Directeur de sanctuaire « Les expatriés sont souvent embauchés pour 'un travail que les locaux ne peuvent pas faire', mais ils n'identifient que rarement un homologue local qu'ils forment activement pour reprendre leur rôle. Les expatriés finissent presque toujours par partir ; ainsi, bien qu'investir dans du personnel local puisse prendre plus longtemps et paraître plus difficile, en fin de compte c'est la seule manière de créer un sanctuaire durable. »

Sachant que le secteur des sanctuaires est éminemment limité en moyens financiers, vous devrez faire preuve de créativité, et récompenser et conserver vos meilleurs éléments. Assez peu d'employés se bousculent pour faire carrière, mais il ne faut pas pour autant les exclure du processus, car la planification de la succession ne s'adresse pas seulement aux fonctions supérieures. Une bonne planification de la succession doit permettre à chacun de changer de fonction - les évolutions au sein de l'organisation peuvent être autant horizontales que verticales.

Donateur « Je vois de gros problèmes dans beaucoup d'établissements car ils n'ont pas réfléchi à la succession. Lorsque je rencontre une organisation, je m'intéresse davantage au n°2 et au n°3 qu'au n°1, considérant que le n°1 fait déjà du bon travail. Si les jeunes talents ne sont pas préparés pour s'impliquer dans la succession, ils finiront par partir et rejoindre une autre organisation. Négliger la montée en puissance de la génération suivante est un signe de mauvaise planification. »

La planification de la succession implique non seulement des changements de carrière, mais aussi la création d'une culture interne qui valorise et autonomise toute l'équipe dans la vision du sanctuaire, indépendamment du niveau et des fonctions. Par exemple, de nombreux sanctuaires proposent des programmes éducatifs de terrain et de sensibilisation pour communiquer certains messages clé sur le bien-être des animaux, la conservation et la gestion de l'environnement. Proposez-vous parfois ces programmes à l'équipe, ou supposez-vous qu'ils possèdent déjà ces connaissances, ou qu'ils absorbent ces messages par osmose dans leur travail quotidien ? Lorsqu'un membre du personnel revient d'une conférence ou d'un échange, leur demande-t-on de partager leur expérience et leurs nouvelles connaissances avec le reste de l'équipe ? Il est important que chacun comprenne et soutienne la vision du sanctuaire - chacun peut devenir un leader ou un visionnaire au travail, dans sa famille ou dans sa communauté. Pour plus d'informations sur le développement du personnel, voir l'Encadré 3.

Co-fondateur et co-directeur de sanctuaire « Je n'y pense pas au quotidien, mais je sais qu'un jour je devrai prendre du recul et de la distance. Je cherche toujours la personne parfaite pour me succéder mais je ne l'ai pas encore trouvée - la passion ne se transmet pas. »

Co-fondateur et co-directeur de sanctuaire « J'ai vu beaucoup de gens s'encroûter dans leurs projets, pensant qu'ils étaient les seuls gentils, et ils ne donnaient pas leur chance aux autres. Personnellement, je crois en mon équipe. »



Les besoins en apprentissage et les environnements pour l'apprentissage

ENCADRÉ
3

Que signifie concrètement l'intégration de l'apprentissage et du développement du personnel dans le quotidien du sanctuaire ?

- Le développement des capacités se décline différemment pour chaque sanctuaire - commencez par définir le but du développement des capacités. Il est important d'intégrer les opportunités d'apprentissage et d'évolution dans vos buts et objectifs stratégiques (Section 3.1 et Annexe I). Ceci signifie de réfléchir aux connaissances, compétences et expériences dont le sanctuaire a besoin maintenant et pour l'avenir. Demandez-vous : quelles capacités faut-il pour réaliser la vision future du sanctuaire ? La tâche principale consiste à identifier les **lacunes de compétences** – le décalage entre la position présente et future des personnes. Ensuite il s'agit de tout mettre en œuvre pour combler ces lacunes.
- Votre plan stratégique en main, la première étape est de réaliser une analyse des besoins en formation et en apprentissages, dans l'idéal à trois niveaux interconnectés : l'organisation, l'équipe et l'individu - afin de concilier les besoins de l'organisation et les intérêts spécifiques de chaque individu. Il existe plusieurs méthodes pour recueillir ces informations, telles que : évaluations annuelles, réunions de suivi régulières, questionnaires, entretiens et groupes de réflexion. Un plan stratégique et des descriptions de poste détaillées (identification des personnes et des objectifs) seront des outils essentiels dans ce processus.
- L'évaluation des besoins en apprentissages ne s'arrête pas à l'identification des besoins, il faut aussi une stratégie. L'apprentissage et le développement des compétences peuvent se faire de manière formelle ou informelle, par exemple en participant à des conférences, des stages, des ateliers (théoriques ou pratiques) ; le coaching et le tutorat ; la recherche de conseils extérieurs et le jumelage (en interne ou en externe) ; la formation à distance ; les échanges en interne ; la rotation des postes ; l'échange des postes et des expériences professionnelles ; les livres, les articles et les DVD. Pour plus d'informations sur les différentes options, voir l'Annexe III.
Si les chimpanzés dont vous avez le soin sont essentiellement des jeunes et de jeunes juvéniles, votre équipe aura besoin de connaissances pour savoir les soigner lorsqu'ils vieilliront. Quels changements devrez-vous apporter à l'organisation et aux infrastructures, et de quelles qualifications et expériences aurez-vous besoin pour gérer les chimpanzés avec leurs besoins changeants (par ex. physiques, sociaux, nutritionnels) au fur et à mesure qu'ils grandissent, deviennent plus forts et potentiellement dangereux ? Une option est d'envoyer le directeur et le responsable de l'équipe chimpanzés dans d'autres établissements pour chercher des conseils sur les cages et les enclos appropriés, les politiques et les protocoles. Pour une expérience concrète, un stage dans un établissement gérant des chimpanzés adultes peut être bénéfique pour le responsable de l'équipe chimpanzés.
- Quelle que soit la méthode d'apprentissage, il est important de partager les nouvelles connaissances et compétences avec l'ensemble du sanctuaire pour maximiser l'impact de ces investissements. La simple rédaction d'un rapport sur l'expérience acquise n'améliore pas significativement les capacités de l'organisation. Veillez à donner aux personnels formés l'opportunité d'appliquer et de partager leurs nouvelles connaissances. Par exemple, il faudra que l'ensemble du personnel du sanctuaire comprenne ce qu'implique la gestion des chimpanzés adultes. Le directeur et le responsable d'équipe pourront faire une présentation à l'ensemble du personnel à leur retour, et accompagner les nouvelles politiques et pratiques de gestion par des formations internes. Il peut aussi être utile de permettre à d'autres membres de l'équipe d'acquérir une expérience pratique.
- Le développement du personnel, comme la plupart des priorités majeures, est une question de culture. Il est important d'instaurer une culture interne qui favorise les apprentissages, qui permet, encourage, valorise et récompense les apprentissages. Un mécanisme de récompense peut consister à incorporer les responsabilités associées aux apprentissages dans les descriptions de postes, veillant à les présenter comme une perspective de carrière. La formation doit être considérée comme une activité légitime faisant partie intégrante des responsabilités professionnelles, et ne doit pas être considérée comme une activité prise sur le temps libre. Souvenez-vous qu'une formation (par ex. un stage) est ponctuelle, alors que l'apprentissage est un processus à long terme pour lequel il faut libérer du temps et des ressources pour le mener à bien.
- Surtout, l'établissement doit tirer des leçons des succès et des échecs dans le développement du personnel. Une évaluation peut révéler l'importance des formations et des apprentissages, et contribuer au prochain plan de formation.

Le développement des capacités individuelles développe aussi les actifs de votre organisation.

5.4 Leur permettre de prendre la main

Peut-on donc transmettre une passion ? Les personnes inspirées influencent notre développement personnel et nos actions. Un dirigeant doit s'entourer des bonnes personnes, ayant les compétences adéquates, et les gérer correctement en leur permettant de développer leurs capacités en leur assurant les opportunités et l'appui nécessaires. Ceci nous amène à la meilleure approche pour construire des sanctuaires durables : celle qui fait du développement du personnel un processus continu et intégré, avec une culture permettant aux talents de s'exprimer et de les conserver.

Fondateur et directeur de sanctuaire « Nous avons un système de formation très visible et détaillé pour nos gardiens, basé sur le système des feux de circulation : rouge (stop - stagiaire de premier niveau), jaune (attention - deuxième niveau), vert (ok - troisième niveau) et marine (plus haut niveau - gardien principal), chaque niveau portant le t-shirt de la couleur correspondante. Un programme de formation détaillé est rattaché à chaque niveau, de sorte que les gardiens sachent exactement ce qu'ils doivent faire et le nombre d'années de service requises pour progresser. Le port du t-shirt marine est entouré d'un vrai prestige, car c'est un signal clair d'ancienneté et d'expertise. »

Directeur de sanctuaire « Nous avons permis à nos gardiens de concilier durablement leur carrière et leurs priorités personnelles qui changent lorsqu'ils vieillissent - certains gardiens sont ici depuis 20 ans. Leur passion est toujours vive et nous devons les soutenir. Nous travaillons encore sur les salaires, mais nous avons des congés annuels généreux et un système de rotation qui permet aux gardiens et aux autres personnels de prendre des congés sabbatiques tant qu'ils sont en lien avec le travail du sanctuaire. »

Le message important est que tout dépend des personnes, et qu'il faut recruter des personnes engagées dans la vision et dans l'héritage. On n'y arrive pas tout seul. Le leadership est plus une question de vision que d'hierarchie, ce qui veut dire que tout le monde a le potentiel de l'exercer. Lorsque vous pensez avoir trouvé la/les bonne(s) personne(s), inspirez-les avec votre vision et faites en sorte d'augmenter continuellement leur potentiel et leurs capacités de leadership. Comme toute planification, il ne s'agit pas de prévoir l'avenir ou même de s'y préparer - il s'agit de créer l'avenir dont votre sanctuaire a besoin.



Références et sites web utiles

Références utiles

Adams T. (2008). Building leaderful organizations. Succession planning for nonprofits. Executive Transition Monograph Series Volume 6. The Anne Casey Foundation. A télécharger gratuitement sur www.aecf.org

Adams, T. (2006). Stepping up, staying engaged : Succession planning and executive transition management for nonprofit boards of directors. Executive Transition Monograph Series Volume 5. The Anne Casey Foundation. A télécharger gratuitement sur www.aecf.org

Adams, T. (2005). Founder transitions : Creating good endings and new beginnings. Executive Transition Monograph Series Volume 3. The Anne Casey Foundation. A télécharger gratuitement sur www.aecf.org

Butcher, D., Euwena, K., Gomez-Montes, C., Graham, M., Larkin, D., Mascaro, T., Pollak, T., Watt, A., Zimmerman, S., Erickson, M., Hamilton Foley, B., Grace, G., Katz, I., Levis, B., McLean, C., Schmutz, J., Weiner, B. (2010). Operational reserve policy toolkit for nonprofit organizations. A télécharger gratuitement sur www.councilofnonprofits.org/news/nonprofit-knowledge-matters/nonprofit-knowledge-matters-operating-reserves-0

Hedge, K., Nico, E., Fox, L. (2009). Advancing NGO governance. How grantmakers invest in the governance of nonprofit organisations. BoardSource and FSG Social Impact, San Francisco, USA. www.ngoboards.org/sites/ngoboards.org/files/AdvancingGoodGovernanceFinal.pdf

Tickell, J. (2005). Good governance. A code for the voluntary and community sector. National Council for Voluntary Organisations. A télécharger gratuitement sur www.ncvo-vol.org.uk/advice-support/trustee-governance/publications

Sites internet utiles

La Anne E. Casey Foundation est une organisation caritative privée visant à appuyer le développement d'un avenir meilleur pour les enfants défavorisés aux États-Unis. Il propose en libre accès une sélection de publications applicables aussi à d'autres secteurs. www.aecf.org/AboutUs.aspx

BoardSource propose des informations sur la création d'un conseil sans but lucratif, et des services inspirants pour le conseil (adhésion obligatoire pour accéder aux publications). www.boardsource.org

Charity Commission propose des informations pour les membres de conseil et sur les caractéristiques d'une ONG efficace. www.charity-commission.gov.uk/index.aspx

CompassPoint donne libre accès à des publications traitant du leadership et du management www.compasspoint.org/research-reports

Creating the Future (www.creatingthefuture.org) propose en libre accès des ressources utiles dans des domaines tels que la gouvernance et les mécanismes d'un conseil, le développement des ressources et le syndrome du fondateur. www.help4nonprofits.com/H4NP.htm

Free Management Library propose un vaste choix d'informations téléchargeables gratuitement dans des domaines tels que la planification stratégique, les responsabilités d'un conseil et le management, le développement du leadership, la planification de la succession, et le syndrome du fondateur, ainsi qu'un guide très utile pour la transition vers un nouveau directeur. www.managementhelp.org

KnowHowNonProfit propose des conseils sur de nombreux sujets tels que la gouvernance, la stratégie, le management et la collecte de fonds. www.knowhownonprofit.org

Le Global Forum on NGO Governance est un forum mondial pour le partage des ressources et les échanges d'idées pour les membres de conseils ou ceux travaillant avec des conseils d'organisations non gouvernementales. Le forum est sponsorisé par BoardSource et reçoit des contributions des partenaires institutionnels travaillant avec des ONG dans le monde entier www.ngoboards.org

Le National Council of Voluntary Organizations (NCVO) propose des informations sur la stratégie, la gouvernance et le leadership, le financier et la collecte de fonds www.ncvo-vol.org.uk

TrusteeWorks propose des informations sur les descriptions de postes pour les conseils, le recrutement, et les conseils efficaces. www.reachskills.org.uk/trusteeworks

Annexe I

Étapes de base dans la planification stratégique

Il existe de nombreux modèles et d'étapes pour la planification stratégique. Aucune approche n'est correcte ou incorrecte ; au contraire, la clef d'une planification réussie est d'assembler les outils et techniques en fonction de la culture de l'organisation, de ses possibilités, de son environnement, et des résultats escomptés. Nous décrivons ci-dessous une approche parmi d'autres, basée sur un effort coopératif entre le conseil et le personnel. Elle peut comporter un comité de planification stratégique, composé de membres du conseil et du personnel, qui prend la responsabilité de cet effort. Le travail peut se faire en partie au sein du comité, et en partie au cours de sessions ou de retraites de planification pour le conseil et le personnel. Les étapes de base sont décrites ci-dessous, et quelques approches sont proposées.

1. Choisir un procédé de planification stratégique.

Ceci peut se faire lors d'une réunion du conseil en présence des personnes clé, ou au cours d'une réunion spéciale ou d'une retraite avec le conseil, le personnel clé, et certaines parties prenantes externes. La session devrait inclure :

- Une définition de la planification stratégique, de son apport potentiel pour l'organisation, et de son mode d'emploi.
- Un examen du coût de la planification stratégique en termes de temps et de ressources, et le choix du moment approprié.²
- Un examen de la meilleure approche, par ex. une planification basée sur les problématiques (sur 12 mois par ex.) ou basée sur les objectifs (sur trois ans par ex.).
- L'adoption d'un processus et l'attribution des responsabilités pour les diverses étapes.

2. Définir ou passer en revue la vision, la mission et les valeurs de l'organisation.

Ces termes sont couramment utilisés mais souvent confondus. Une terminaison en 'aire' peut rendre la distinction entre vision et mission plus compréhensible.

Visionnaire : Un visionnaire est une personne qui voit les possibilités, le potentiel. De même, la vision d'une organisation s'adresse aux possibilités et décrit le but global vers lequel sont orientées les stratégies développées.

Missionnaire : Un missionnaire est une personne qui mène à bien ce travail. La mission décrit l'approche que choisira l'organisation pour réaliser sa vision.

Les valeurs sont un ensemble de convictions, de principes ou de standards régissant les actions et les choix d'une organisation. C'est une extension de la vision et de la mission.

Pour développer une vision, une mission et des valeurs, il est conseillé de l'aborder lors d'une retraite de planification ou d'organiser une réunion spéciale ; le processus prend

² Si le sanctuaire traverse une crise ou s'il est financièrement ou administrativement instable, il peut s'avérer difficile ou imprudent d'engager ce processus tant que les problèmes et les besoins immédiats n'ont pas été résolus.

Fondateur de sanctuaire « L'établissement d'un plan stratégique a été un processus difficile et chargé d'émotion pour moi - de partager publiquement mes idées sur l'avenir, des choses que j'avais gardées pour moi - mais ce fut l'occasion de les mettre sur la table, d'en parler et de les adapter. Oui c'était difficile pour moi, mais formidable pour le personnel ; les rassembler et voir leur implication a été vraiment dynamisant. »

généralement plusieurs heures et doit se faire au moins en présence du conseil et des cadres supérieurs. C'est une façon formidable de rassembler tout le monde tout en créant un message cohérent pour la communication interne et externe. Pour les petits sanctuaires, il est souvent plus pratique d'engager un processus concerté conseil-personnel. Pour les sanctuaires plus grands, un processus à deux étapes est souvent utile, avec une première étape de concertation du personnel, suivi d'un processus similaire pour le conseil et le personnel clé (ou comité de planification) pour réviser et reformuler les messages. Si l'organisation dispose déjà d'une déclaration de vision et de mission, quelques exercices peuvent néanmoins vous aider soit à confirmer les déclarations existantes ou servir de base pour les modifier.

Il existe différentes méthodes pour développer une telle déclaration, mais commencez par la déclaration de vision, rassemblez le groupe et demandez à chacun de dessiner sa vision en s'appuyant sur les questions suivantes :

- Quelle est votre vision à long terme pour le sanctuaire ?
- À quoi ressemblera le succès ?
- Que fait le sanctuaire et qu'a-t-il accompli au cours des 10, 15 ou 25 dernières années ?
- A quoi ressemblera votre sanctuaire dans le futur ?
- Qui fait quoi ?

Demandez alors au groupe de partager leurs dessins, de parler de ce qu'ils ont ressenti en dessinant leur vision, et découvrez comment d'autres voient le futur du sanctuaire. Les directeurs de sanctuaire qui ont fait cet exercice disent :

- « Je l'avais déjà fait sous forme d'une liste écrite, mais le dessin l'a rendu plus réel. »
- « J'y pense mais pas systématiquement. C'était rassurant de voir la même vision chez les autres. »
- « C'est un peu un luxe - oser penser plus loin que l'année à venir paraît ambitieux et présomptueux. »
- « Je ne suis pas encore prêt à partir, mais parfois je me mets à imaginer ... je me suis demandé si je voulais rester encore 10 ans et si j'étais la personne la plus efficace pour ce poste. »

Tentez ensuite d'atteindre un consensus ; si cela s'avère impossible, vous aurez peut-être mis le doigt sur un point de tension qu'il faut résoudre. Exprimez le consensus en une ou deux phrases courtes, dynamiques. Montrez le résultat à quelques membres de l'équipe et à des personnes extérieures au sanctuaire. Si applicable dans votre cas, demandez aux représentants des communautés et des entreprises locales ce qu'ils pensent du sanctuaire et de sa cause. Qu'en pensent-ils ? Est-ce que tout le monde comprend ? Si vous répondez oui à ces questions, alors vous disposez dorénavant d'une déclaration de vision. Dans le cas contraire, retravaillez le phrasé.

Recherchez ensuite la raison d'être de la vision. Quel est son but ? Le but, la raison d'être du sanctuaire, est identique à sa mission. Ou alors, demandez-vous pourquoi vous avez fondé ce sanctuaire. Pensez à grande échelle - votre déclaration de mission ne doit pas être une liste détaillée de tout ce que vous faites, mais plutôt intégrer tous les services actuels et prévisibles à l'avenir. Tentez d'aboutir à un consensus et formulez-le en une ou deux phrases courtes et dynamiques. Voici un modèle de base : « La mission de [nom] consiste à [verbe] la/les [population(s) concernée(s)] de [lieu] en [services essentiels]. » Comme pour la déclaration de vision, parlez-en avec le personnel et avec des personnes externes.

Exemple 1 : Le Gibbon Rescue Center

La vision du GRC est : Que les gibbons soient valorisés et protégés par les gouvernements et les communautés locales, en sécurité dans leurs habitats naturels et à l'abri des menaces.

La mission du GRC : Protéger les gibbons du Vietnam par leur réadaptation et leur réintroduction, par des partenariats communautaires et par l'éducation.

Exemple 2 : Le Chimpanzee Rescue Center

La vision du CRC : Que les chimpanzés vivent dans leur environnement naturel, protégés de l'exploitation et de la maltraitance.

La mission du CRC : Fournir des soins à vie dans un environnement sûr et sain pour des chimpanzés sauvés de l'industrie du divertissement, de la recherche, ou d'une vie d'animaux de compagnie en Amérique du Nord.

Il est très important de clarifier et de rechercher un consensus sur les valeurs (également appelées principes), car elles serviront de base pour les prises de décisions difficiles. Demandez au même groupe (idéalement, l'ensemble du personnel impliqué dans ce processus) de réfléchir aux valeurs de l'organisation. Il s'agit de lister les mots clé qui décrivent l'idée que les participants se font des actions, des relations professionnelles, humaines, envers les animaux en leurs soins, et envers les partenaires et les parties prenantes externes. Pour cela, consultez votre déclaration de vision pour identifier les valeurs implicites, consultez votre déclaration de mission, ou examinez les déclarations de valeurs d'autres organisations. Une fois votre liste établie, réduisez-la à moins de 10 phrases ou mots et discutez de leur importance (classez la liste pour plus de finesse). Dans l'idéal vous devriez aboutir à entre trois et cinq phrases ou mots. Évitez d'utiliser un seul mot, par ex. ne dites pas simplement 'respect' mais clarifiez l'objet du respect. Comme pour la déclaration de vision et de mission, parlez-en avec le personnel et avec des personnes externes.

Exemple 1 : Le Gibbon Rescue Center

Une déclaration de valeur du Gibbon Rescue Center pourrait indiquer « Nous travaillons en collaboration avec tous les secteurs de la société tels que les communautés locales, en respectant leurs besoins culturels et économiques, pour développer des solutions de conservation praticables et durables. »

Exemple 2 : Le Chimpanzee Rescue Center

Une déclaration de valeur du Chimpanzee Rescue Center pourrait indiquer « Notre sanctuaire inspire confiance car

nous adhérons aux standards professionnels les plus élevés en matière de soins en captivité, en nous appuyant sur les meilleures connaissances et informations scientifiques disponibles. »

Ces déclarations ne disent pas seulement « travail collaboratif » ou « inspirer confiance » ; elles expliquent ces termes dans leur contexte et les rattachent à la mission du sanctuaire. Les valeurs doivent être communiquées à l'ensemble du personnel, aux partenaires et aux parties prenantes. Il ne suffit pas de les rédiger ; chacun doit comprendre que l'organisation compte bien démontrer ses valeurs à travers son comportement.

3. Effectuer une analyse environnementale.

La prochaine étape consiste à évaluer l'impact des conditions et des tendances de l'environnement externe (physique, social, économique et politique), ainsi que les forces et faiblesses internes (capacités et performances de l'organisation), sur la capacité de l'organisation à réaliser sa vision et de mener à bien sa mission. Ce processus est appelé analyse SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (forces, faiblesses, opportunités, menaces)³. Le but du SWOT est d'identifier les facteurs ou les conditions auxquels le sanctuaire peut apporter des réponses stratégiques. Il ne sera pas possible d'impliquer chacun, mais un court questionnaire sur les forces et les faiblesses envoyé aux principales parties prenantes peut être un outil efficace. Les méthodes de collecte d'informations utilisées pour l'analyse (par ex. questionnaires, entretiens, recherches) dépendront des ressources financières et humaines disponibles.

- **Strengths (forces)** : Attributs qui permettent à l'organisation de réaliser sa vision/mission.
- **Weaknesses (faiblesses)** : Attributs qui freinent la capacité de l'organisation de réaliser sa vision/mission.
- **Opportunités** : Facteurs internes et externes qui permettent à l'organisation de réaliser sa vision/mission.
- **Threats (menaces)** : Facteurs internes et externes qui freinent la capacité de l'organisation de réaliser sa vision/mission.

Exemple :

| Strengths (Forces) | Weaknesses (Faiblesses) |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Fondateur/directeur actif • Sanctuaire correctement géré et équipé • Personnel compétent et dévoué | <ul style="list-style-type: none"> • Dépendance excessive du fondateur/directeur • Espace physique ne permettant pas l'expansion • Dépendance d'un seul donateur |
| Opportunités | Threats (Menaces) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Intérêt des communautés locales • Reconnaissance dans l'application de la loi • Adhésion à une alliance régionale | <ul style="list-style-type: none"> • Afflux continu d'animaux • Destruction continue de l'habitat naturel • Financements et ressources insuffisants |

³ D'autres approches fréquemment employées sont PEST - Politique, Economique, Social, Technologique ; PESTLE avec deux catégories supplémentaires : Légal, Environnemental ; Analyse des Parties Prenantes, Analyse Coût/Bénéfice, Planification par Scénarios ; Analyse des Risques etc., mais SWOT est la plus répandue.

4. Identifier les principales problématiques, questions et choix à intégrer à la planification stratégique.

Un des pièges de la planification stratégique est de se noyer dans une surabondance de projets. C'est pourquoi il faut identifier les questions stratégiques. Le comité de planification avancera plus rapidement vers un consensus si les priorités sont en nombre restreint. Si par contre vous dressez une liste trop longue, vous devrez faire appel à un processus plus formel pour établir les priorités. Il existe différentes méthodes, mais le plus important est de trouver un consensus.

A partir des données issues de l'analyse environnementale, chaque membre du comité de planification pourrait sélectionner un nombre déterminé de questions et exposer leur importance stratégique à ses yeux. La discussion devrait également aborder les avantages et les risques associés à chaque question, et évaluer la capacité du sanctuaire à y répondre. Classez ensuite les questions stratégiques en termes d'importance, de calendrier et de faisabilité. Servez-vous des règles de base suivantes pour sélectionner les questions stratégiques :

- Limitez-vous à cinq. Préférez une liste courte. Il existe d'innombrables questions concernant votre sanctuaire, mais plus vous en incluez, moins vous pourrez vous concentrer sur les plus importantes.
- Choisissez des questions sur lesquelles vous avez une influence. Limitez-vous à ce que vous pouvez changer et soyez réalistes dans cette évaluation.
- Les intérêts des donateurs sont importants mais pas prioritaires. Vous devez comprendre leurs intérêts et leurs priorités, mais uniquement à titre indicatif dans les décisions du sanctuaire.
- Chaque question externe se répercutera à l'intérieur. Vous avez besoin de ressources en interne pour avoir un effet à l'extérieur.
- Recentrez-vous sur la mission. Toute question stratégique devrait être reliée avec la déclaration de mission.

5. Définir les buts et les objectifs stratégiques

Pour réussir un projet il est important de définir ses buts et ses objectifs. Un but stratégique est le résultat escompté d'une question stratégique ; il se décline en principe à long terme et à durée indéterminée. Le concept de la vision est très proche des buts, et il s'avère souvent que les déclarations de vision décrivent en fait déjà les buts. Les buts peuvent couvrir une variété de catégories et inclure les dimensions externes et internes : programmes, statuts, ressources, relations, développement institutionnel et gouvernance.

Les objectifs stratégiques résument les tâches et les actions à entreprendre pour réaliser son but stratégique. Les buts sont parfois plutôt généraux, mais les objectifs menant vers un but doivent être spécifiques, concrets et de préférence quantifiables. Évitez d'en choisir un trop grand nombre au risque d'aboutir à une longue description de tout ce que fait l'organisation ; concentrez-vous plutôt sur un nombre restreint d'objectifs critiques qui vous permettront de réaliser les buts et la vision. Une quinzaine d'objectifs devrait suffire, et pensez à inclure le leadership stratégique. Considérez les caractéristiques suivantes pour prioriser les objectifs :

Qu'est-ce qu'un bon objectif ?

- Il doit être **Specific** (spécifique) - *est-il significatif et pertinent ?*
- Il doit être **Measurable** (mesurable) - *quels seront les jalons ?*
- Il doit être **Achievable** (faisable) - *le chemin vers la réalisation est-il réaliste ?*
- Il doit être **Realistic** (réaliste) - *disposez-vous ou pouvez-vous obtenir les ressources ?*
- Il doit être **Timely** (adapté au calendrier) - *le moment est-il bon et avez-vous suffisamment de temps ?*

Exemple 1 : Gibbon Rescue Center

L'analyse SWOT a révélé des menaces telles que l'afflux continu de gibbons et la destruction de l'habitat. Parallèlement, l'intérêt de la communauté locale a été identifié comme une opportunité. L'absence de sensibilisation, d'alternatives et d'opportunités a été identifiée comme un facteur principal empêchant une utilisation durable des ressources naturelles par les populations locales, comme un défi envers la vision de l'organisation, et comme une priorité stratégique.

But 1 : Améliorer l'utilisation et la gestion durables des ressources naturelles sur x (secteur) d'ici x (année).

Objectif 1.1 : Promouvoir et encourager des méthodes de cuisson écologiques auprès de x (communautés) pour réduire l'abattage des arbres comme bois à brûler.

Exemple 2 : Chimpanzee Rescue Center

L'analyse SWOT a révélé comme faiblesse la dépendance d'un donateur unique, et comme menace le risque de manque de financements. En même temps, le centre de sauvetage bénéficie d'un personnel compétent et engagé. Le besoin de conseils professionnels pour la collecte de fonds et la gestion financière a été identifié comme une priorité.

But 1 : Stabiliser et diversifier les bases de financements d'ici x (année).

Objectif 1.1 : Augmenter le nombre de membres actifs et professionnels au conseil, capables de fournir au directeur du sanctuaire des conseils sur les stratégies de mobilisation de fonds et sur la gestion financière.

Objectif 1.2 : Établir une réserve opérationnelle représentant x% du revenu annuel.

6. Dresser un plan d'action.

L'étape suivante consiste à transformer les objectifs en actions, c'est-à-dire d'établir les étapes qui permettront d'atteindre les objectifs. Inutile de détailler précisément les années 2 et 3, concentrez-vous sur l'année 1 ; les années suivantes s'étofferont au cours des revues intermédiaires. Le plan de travail annuel devrait se décomposer en plans de travail trimestriels et mensuels. Pour chaque objectif et pour chaque action, répondez aux questions suivantes :

- Que ferez-vous et qui le fera ?
- Quand le ferez-vous ? Ne programmez pas plusieurs projets complexes en parallèle.
- Quel sera le coût ?

Voici un modèle de présentation :

| But | Objectif | Action/stratégie | Responsabilité | Chronologie | Allocation des ressources | Rapports de progrès |
|-----|----------|------------------|----------------|-------------|---------------------------|---------------------|
| 1. | 1.1 | 1.1 | | | | |
| | | 1.2 | | | | |
| | 1.2 | 1.2.1 | | | | |
| | | 1.2.2 | | | | |
| | | 1.2.3 | | | | |

Ayant élaboré des objectifs et des plans de travail pour votre programme, vous devrez également en élaborer pour le conseil et pour l'établissement. Les actions liées au programme ont généralement des objectifs et des plans de travail annuels car elles sont liées aux exigences des donateurs, alors que le plan stratégique demande une réflexion en termes de composition du conseil, de ses compétences et de son implication, de réfléchir à la structure de l'organisation et aux fonctions administratives. Le conseil devrait être chargé d'approuver le plan d'action, tandis que le personnel peut se charger en grande partie de la rédaction du plan. Le personnel peut ici déployer toute son expertise, puisque l'application des programmes et autres stratégies, définies par les politiques du conseil, sera du ressort du personnel.

7. Finaliser la rédaction du plan stratégique.

Le plan stratégique devrait récapituler les résultats et les décisions issus du processus de planification stratégique. Veillez à documenter non seulement le plan mais également le processus afin de pouvoir l'améliorer à chaque cycle. Il n'y a pas de format prédéfini, mais veillez à inclure les résultats de chaque étape principale. L'encadré 4 à la fin de cette annexe présente un exemple. Le plan d'action peut faire partie du plan stratégique, ou représenter un addendum annuel à celui-ci.

Le plan stratégique est avant tout un document interne, servant de ligne directrice et d'évaluation ; cependant, les donateurs l'exigent aussi de plus en plus souvent, soignez donc la présentation du plan. Vous pouvez aussi élaborer une version interne et une autre externe, cette dernière étant moins

détaillée. Un plan bien organisé permettra au lecteur de se repérer et de comprendre les éléments essentiels. Dans la mesure du possible, évitez d'employer du jargon et développez les acronymes qui peuvent perturber le lecteur profane ainsi que les futurs dirigeants. Proposez une version électronique, en évitant les versions papier qui sont plus difficiles à mettre à jour.

8. Implémenter, suivre, évaluer et mettre à jour le plan

Il est important d'établir un calendrier pour le suivi et la réévaluation périodique de l'application des divers objectifs du sanctuaire. Si les conditions internes ou extérieures changent, il faudra revoir le processus de planification et réévaluer la validité des buts et des objectifs. Le conseil joue un rôle essentiel dans le suivi des progrès ; le personnel devrait réaliser un suivi périodique et fournir au conseil des rapports de suivi réguliers. Prévoyez des procédures pour gérer les changements inattendus. Servez-vous du plan comme d'une boussole, pas comme modèle d'action inflexible.

- Le conseil et les comités doivent s'appuyer sur le plan pour les guider dans leurs responsabilités et travaux, et ils doivent rendre des comptes sur leurs progrès.
- Référez-vous et passez en revue l'état d'avancement du plan lors des réunions du conseil et du/des comité(s).
- Passez régulièrement en revue le plan, réévaluez et actualisez-le pour en faire un document vivant (veillez à conserver une copie archivée du plan d'origine).
- Réservez régulièrement du temps pour travailler sur le plan stratégique.

Exemple de modèle pour un plan stratégique

ENCADRÉ
4

1. Page de garde

Nom de l'organisation, logo, titre comprenant les mots « Plan Stratégique », champ d'application du plan, date d'élaboration et/ou de mise à jour du plan.

2. Sommaire

Certains lecteurs ne s'intéresseront qu'à certaines sections. Numérotez chaque page et assurez-vous que le sommaire est juste.

3. Résumé

1 page décrivant les éléments essentiels du plan comprenant les objectifs, le champ d'application et les buts stratégiques.

4. Introduction et méthodologie

1-2 pages résumant l'historique du sanctuaire, les motivations du plan stratégique et son processus d'élaboration.

5. Vision, mission et valeurs de l'organisation (ou principes de fonctionnement)

6. Analyse environnementale

- 6.1 Historique et structure de l'organisation
- 6.2 L'environnement externe

- Situation et tendances nationales
- Situation et tendances locales
- Résumé des opportunités et des menaces

6.3 L'organisation

- Champ d'application des actions
- Modèle opératoire
- Management et gouvernance
- Résumé des forces et des faiblesses

7. Buts et objectifs

Vous pouvez inclure des informations/raisonnements supplémentaires pour chaque but et action associés aux objectifs

8. Suivi et revue

Plans de suivi, de revue et d'ajustement du plan

9. Plan d'action (peut être préparé séparément)

10. Pièces jointes

Données de l'analyse environnementale et autres informations annexes. Veillez à numéroté les pièces jointes dans l'ordre de leur apparition dans le texte.

Annexe II

Bases du conseil d'administration

Pour préserver l'efficacité de votre conseil, il est important de comprendre les points suivants : ⁴

1. Qu'est-ce qu'un conseil ?

- Les membres du conseil (aussi appelés administrateurs, directeurs et gouverneurs) sont habituellement des volontaires bénévoles qui agissent en tant qu'administrateurs de l'organisation, représentant et portant la responsabilité vis-à-vis de la communauté du sanctuaire, des donateurs, des sympathisants, du gouvernement etc.
- Le conseil doit veiller à ce que le sanctuaire tienne ses promesses décrites dans les déclarations de vision et de valeurs, qu'il est responsable et qu'il agit en accord avec la constitution et la législation du pays.
- Le conseil agit toujours en groupe. Les membres du conseil ne doivent pas avoir de pouvoir individuel, sauf si cela a été acté majoritairement par le conseil.
- Quelle que soit la taille, la mission, l'âge, ou le budget du sanctuaire, la plupart des modèles de gouvernance soulignent quatre principaux domaines de responsabilité du conseil :

| | |
|------------------------|---|
| Mission | Le conseil préserve la mission en s'assurant qu'elle est claire et partagée au sein du sanctuaire, qu'il existe une déclaration de mission adaptée, et que les programmes et services sont convenablement planifiés et évalués. |
| Valeurs | Le conseil définit les valeurs du sanctuaire et fixe les standards de conduite professionnelle, autant à travers son propre comportement que par les politiques qu'il établit pour les autres. |
| Ressources | Le conseil garantit des ressources adaptées au sanctuaire - humaines, matérielles et financières - il désigne et suit le directeur, surveille la santé financière du sanctuaire, veille à l'obtention de ressources suffisantes, et participe à la mobilisation des ressources. |
| Sensibilisation | Le conseil promeut le sanctuaire auprès de la communauté et sert de lien avec les membres, donateurs, bénéficiaires et autres parties prenantes. |

2. Que fait le conseil ?

Ces quatre types de responsabilités se traduisent dans les actions suivantes :

- Participer aux réunions du conseil, des comités et autres réunions importantes. *Les membres du conseil doivent se réunir aussi souvent que nécessaire pour les affaires du sanctuaire, et pour prendre des décisions éclairées. Les intervalles peuvent varier entre deux à quatre réunions par an, avec des contacts intérimaires selon les besoins. Les comités doivent également tenir des réunions.*

⁴ Ne vous laissez pas intimider par la mise en place et le maintien d'un conseil ; adressez-vous à d'autres sanctuaires pour éventuellement emprunter et adapter leur expérience pour vous aider à développer les systèmes et les outils décrits dans ce guide. Vous n'avez pas besoin de commencer à zéro.

- Endosser certains rôles spécifiques du conseil (par ex. président, trésorier, secrétaire). *Ces rôles particuliers exigent un plus grand engagement en temps.*
- Préparer les réunions, passer en revue et commenter les comptes rendus et les rapports.
- Se proposer volontairement pour certaines tâches, les mener avec soin et dans les temps. *Certaines organisations quantifient le nombre d'heures nécessaires par mois.*
- Apprendre à connaître les autres membres du conseil afin d'établir des relations collégiales.
- Visiter le sanctuaire et parler au personnel du sanctuaire pour leur montrer que le conseil s'investit dans la mission du sanctuaire.
- Participer activement aux évaluations et aux efforts de planification.
- Participer aux collectes de fonds et diffuser des informations sur l'organisation. *Ceci peut impliquer de représenter le sanctuaire lors de certains événements.*
- Rester au fait de la mission, des services, de la politique et des programmes de l'organisation.
- Rester à jour des développements et des questions affectant le sanctuaire et le secteur.
- Participer au développement et à la révision du pack d'information, du manuel du conseil, et d'autres outils et processus du conseil (décrits dans cette annexe et dans ce guide), et participer activement à l'auto-évaluation annuelle.
- Recruter d'autres membres du conseil.
- Désigner, manager et évaluer le directeur.

3. Qui doit faire partie du conseil ?

Les membres du conseil doivent être assemblés très soigneusement - ils seront responsables du succès ou de l'échec du sanctuaire, et jouent un rôle à part entière dans son devenir en termes de réputation et d'intégrité. Quelques qualités importantes :

- **Disponibilité et éthique de travail** : Les membres du conseil, qu'ils soient indépendants ou représentent des organisations partenaires, doivent disposer de suffisamment de temps pour assister aux réunions mais aussi pour accomplir le travail requis hors des réunions.
- **Engagement** : Manifester un engagement passionné pour le sanctuaire et pour la mission de l'organisation.
- **Expertise pertinente** : Les membres du conseil devraient disposer de compétences, de talents ou avoir accès à des ressources utiles au sanctuaire. Vous devrez évaluer les compétences, connaissances et expertises du conseil et ses besoins. Ceci peut concerner les questions légales, financières, la mobilisation de fonds, la formation et l'apprentissage, le développement de l'organisation, ou la connaissance de l'environnement fonctionnel du sanctuaire (géographique ou relatif aux animaux). Pour une initiative visant à établir une collaboration d'agences (conseil pleinement mandaté ou non), votre choix sera dicté par le type et la mission des organisations dont vous attendez l'expertise et les réseaux nécessaires.
- **Compétences relationnelles** : Les membres du conseil doivent disposer de bonnes compétences relationnelles et

aimer travailler en équipe. Il est important de savoir dire ce que l'on pense, et de proposer conseils et retours, mais tout aussi important de savoir écouter les autres sans être dominant. Les membres du conseil doivent savoir réseauter, avoir un bon contact et établir des rapports et des relations.

- **Liens communautaires** : C'est là que le sanctuaire risque de se politiser et ce sera pratiquement inévitable. Si les membres de votre conseil n'ont pas de liens avec la communauté locale, il sera d'autant plus difficile d'y gagner de la reconnaissance pour l'organisation. Les retraités, anciens politiques ou personnalités médiatiques locales peuvent faire d'excellents membres fondateurs pour votre conseil - à condition qu'ils soient disponibles et engagés.
- **Diversité** : Le conseil idéal aura des membres issus de milieux et d'opinions différents. Ceci crée des poids et contrepoids dans votre conseil, utiles pour les prises de décisions, la responsabilité et la confiance publique. Les différences peuvent être raciales, ethniques, sociales, financières, ... Les personnes provenant d'affiliations différentes sont précieuses car elles apportent des appuis issus de sources différentes. Ceci est aussi vrai pour les partenaires, par ex. pour impliquer les organisations de développement, de conservation et de gestion des animaux en captivité dans un sanctuaire placé dans un contexte de pays en voie de développement.
- **Donner et obtenir** : Les membres du conseil devraient accepter le principe de « Donner et Obtenir ». En d'autres termes, les membres du conseil devraient accepter de donner une somme minimum et/ou prédéterminée par an, ou d'obtenir une contribution équivalente par une autre source. *Pour certains membres du conseil, la valeur apportée pourra être non-monnaire, par ex. compétences, expériences et réseautages inestimables qui peuvent se traduire en valeur financière substantive.*

Comment réaliser cette recette éclectique ? Concentrez-vous sur l'éthique du travail, l'engagement, et les compétences importantes, puis recherchez dans un second temps le meilleur ajustement entre les candidats et les autres attributs recherchés.

4. A quoi ressemble un conseil ?

Les directives nationales ou votre constitution peuvent exiger un nombre minimum de membres au conseil. Le nombre effectif devrait de préférence être supérieur à trois, et de nombre impair pour éviter le partage égal des voix.

Certains membres du conseil seront des 'dirigeants' avec des responsabilités particulières. Ceci comprend le président, le trésorier et le secrétaire. Le président est principalement chargé d'orchestrer les travaux du conseil, et sert de lien avec le personnel, en particulier avec le directeur. Le trésorier veille à l'exactitude des comptes et participe à l'élaboration des politiques financières et d'investissement. Le secrétaire rédige les comptes rendus des réunions et assure leur diffusion et leur archivage. Cependant, les décisions concernant le sanctuaire doivent être prises conjointement par tous les membres du conseil.

Pour faciliter la prise de décision rapide et pour simplifier les réunions et les actions, un conseil constitue souvent des

Membre du conseil d'un sanctuaire « Un conseil pour les personnes qui envisagent de siéger au conseil ? Premièrement, assurez-vous de connaître le sanctuaire suffisamment bien pour comprendre les discussions du conseil – personnellement j'ai mis un an – et visitez le sanctuaire pour rencontrer et parler aux gens qui y travaillent. Deuxièmement, et très important, vous devez pouvoir exprimer en deux phrases ce que fait le sanctuaire ; à l'occasion d'un dîner ou d'une soirée vous prendrez peut-être la parole, et ces phrases doivent venir automatiquement - préparez-les à l'avance. Vous devez aussi être investi d'un désir pour cette mission - pas simplement vouloir faire partie d'un conseil, quel qu'il soit, ou d'ajouter un paragraphe à votre CV, mais avoir un réel désir d'aider ce sanctuaire et de soutenir cette mission. »

sous-comités ou groupes de travail consacrés à la recherche d'idées et à l'élaboration de recommandations pour l'ensemble du conseil. Il existe habituellement deux types de comités : permanents (par ex. financiers), ou ad hoc (provisoires, par ex. techniques). Ils sont généralement composés de membres du conseil et parfois de personnels ayant une expertise spécifique dans le domaine. Le conseil peut aussi intégrer des personnes extérieures ayant les compétences spécifiques ou qui manquent de temps pour une implication plus forte. Ainsi le sanctuaire apprend à mieux connaître ces personnes et vice-versa, et elles comprennent mieux l'engagement exigé pour être membre du conseil et la portée du travail, au cas où ils choisiraient de rejoindre le conseil ultérieurement.

5. Recrutement du conseil.

Chaque sanctuaire et chaque contexte sont différents, mais commencez par chercher dans votre entourage proche, auprès de vos meilleurs et/ou plus fidèles donateurs et sympathisants. Demandez à vos amis, collègues ou parties prenantes. Ils peuvent suggérer des candidats appropriés. Ceci semble contraire au mythe populaire sur le développement d'un conseil, mais sachez que M. ou Mme. La Personnalité sont souvent invités à siéger à un conseil... On recrute souvent des membres que l'on juge « importants » d'une manière ou d'une autre, mais ces personnes sont souvent trop occupées pour vraiment s'intéresser aux besoins d'une organisation, elles n'assisteront pas à toutes les réunions ou ne s'intéresseront pas assez aux affaires du sanctuaire. Ces personnes sont parfois plus utiles en tant que parrains qui peuvent faire des déclarations et des apparitions en faveur du sanctuaire. Ceci est également vrai pour les représentants des organisations partenaires.

Pour assurer toutefois la diversité du conseil, il est aussi recommandé de chercher au-delà de son cercle immédiat. Plus formellement, vous pouvez également passer une annonce dans un journal ou en ligne (sites web pour sanctuaires ou autres). Il existe de nombreux sites web mettant en relation les ONG à la recherche de membres pour leur conseil, et des personnes intéressées. Trouver la bonne organisation partenaire demande des recherches sur les partenaires potentiels par secteur d'activité et géographique.

Avant de commencer vos recherches – le sanctuaire possède-t-il un pack d'information pour candidats ? Bien que les membres du conseil soient en général bénévoles, une description de poste

rédigée reste utile. Cela permet aux membres du conseil de mieux comprendre les exigences de leur fonction, la différence entre gouvernance et management, comment se comporter en tant que membre du conseil et comment prioriser ses activités. Il devrait décrire la fonction et le rôle global du conseil - sa composition, son but, son rôle et ses responsabilités (générales et spécifiques), ainsi que les fonctions des comités. Il s'agit d'expliquer à quoi les personnes s'engagent ; des recherches ont prouvé que les organisations sont plus efficaces lorsque les membres du conseil connaissent leurs responsabilités et leurs obligations. Il devrait également inclure des informations sur le sanctuaire, ses programmes, ses actions et le plan stratégique, afin que le lecteur apprenne à connaître l'organisation. Préparez également un pack d'information pour attirer des partenaires potentiels.

6. Développer et maintenir un conseil efficace.

Le maintien d'un conseil est un processus continu et parfois difficile. Les membres du conseil se fatiguent et deviennent frustrés. Les membres âgés partent et sont remplacés par des jeunes qui ne comprennent parfois pas complètement ou incorrectement le fonctionnement du conseil ou du sanctuaire. Voici comment maintenir un conseil efficace pour toute la durée de vie du sanctuaire :

6.1. Développer un système pour aider les membres du conseil à comprendre le conseil et leurs rôles.

Tel que :

- Un pack d'information pour les membres potentiels au conseil (cf. Section 5)
- Un manuel pour les membres du conseil (similaire à un guide de l'employé) - ces informations importantes seront également utiles pour un comité consultatif non-mandaté.
- Des plans de travail pour chaque membre du conseil

Un manuel pour membres du conseil peut inclure les informations suivantes :

- Textes légaux : articles des statuts/dispositions et autres informations légales.
- Affaires du conseil : informations sur les obligations et les responsabilités, la durée du mandat, les procédures de revue et de renvoi, les processus d'élections, les politiques en cas de conflits d'intérêt etc.
- Répertoire du conseil : coordonnées des membres du conseil, du personnel et des volontaires.
- Comités : nom du président et des membres, buts et responsabilités.
- Historique, programmes et actions du sanctuaire.
- Budget du sanctuaire (et dernier audit si applicable)
- Liste récapitulative des animaux.
- Plan stratégique et plan d'action (et tout autre document de planification important).

Certains paragraphes changent chaque année et devront être mis à jour – une solution simple et pratique est de distribuer des classeurs à feuilles amovibles, permettant d'ajouter ou de remplacer certaines pages.

Fondateur de sanctuaire « Notre conseil est réactif au lieu d'être proactif, et son soutien va et vient. Un consultant m'a conseillé d'agrandir et de diversifier le conseil. Nous avons passé des annonces et avons recruté de nouveaux membres ; l'un est parti peu après par manque de temps, et l'autre est en congé. Deux autres sont partis depuis. Il est difficile de trouver des personnes avec les bonnes compétences, engagées et actives. »

Inévitablement, certaines personnes sur-évaluent le temps libre dont elles disposent et leur degré d'implication peut évoluer, mais un kit d'information du conseil fournira aux membres potentiels les informations nécessaires pour comprendre les responsabilités du conseil et l'engagement requis.

6.2. Comprendre la différence entre gouvernance et management

Bien qu'abordé en 6.1, ce sujet mérite une mention spéciale car il est crucial au bon fonctionnement de toute organisation. Les membres du conseil (et le personnel) doivent comprendre la différence entre gouvernance (à la charge du conseil) et management (à la charge des cadres supérieurs). Lorsque le conseil et le management sont efficaces et partagent les mêmes valeurs, les interventions du conseil seront restreintes et il pourra pleinement se consacrer à la gouvernance. Un conseil fort avec un management faible, ou un conseil faible avec un leadership fort ou dominant, brouille la ligne entre gouvernance et management, entrave les responsabilités et représente une menace pour la durabilité. Dans un conseil non-mandaté, les membres devront comprendre ce qui est de leur responsabilité et ce qui ne l'est pas.

| Gouvernance | Management |
|--|---|
| • Développer et valider la stratégie et la politique | • Développer la stratégie et la politique |
| • Désigner, manager et évaluer le directeur | • Recruter, manager et évaluer le personnel |
| • Recruter les membres du conseil | • Soutenir la gouvernance |
| • Gérer la gouvernance | • Implémenter les décisions du conseil |
| • Apporter perspicacité, sagesse et jugement | • Elaborer des programmes |
| • Surveiller la stratégie et les performances | • Mesurer les performances |

Quelques clés pour un conseil de gouvernance efficace :

- Les rôles, les responsabilités et les fonctions principales du conseil et du management doivent être clairement définis, en particulier ceux de la présidence et de la direction.
- Dans l'idéal, le personnel ne devrait pas faire partie du conseil et vice-versa.⁵
- Un directeur qui est également membre du conseil devrait avoir un statut non-votant.⁶
- Les membres du conseil ne doivent pas s'impliquer directement dans les décisions relevant du management,

⁵ Dans les sanctuaires plus petits, les membres du conseil sont souvent directement impliqués dans l'opérationnel. Ceux-ci doivent donc apprendre à faire une distinction claire entre leur rôle dans le conseil et leur rôle dans l'opérationnel. Pour éviter toute confusion, le management de l'opérationnel devrait se faire via le directeur.

⁶ Les fondateurs actifs sont souvent des membres votants au conseil, mais ne devraient ni assister ni voter les questions concernant leurs performances ou leur rémunération.

mais plutôt s'assurer que les cadres supérieurs disposent de l'autorité nécessaire pour s'acquitter de leurs responsabilités et d'en répondre devant le conseil.

- Disposer d'un processus qui assure une séparation claire entre les responsabilités du conseil et celles du management.
- Les membres du conseil devraient identifier et déclarer tout conflit d'intérêt.
- Les membres du conseil ne devraient pas profiter de leur position au-delà des limites de la loi et toujours dans l'intérêt de l'organisation.
- Une gouvernance efficace se caractérise par un conseil diversifié sans domination par un seul groupe.

6.3. Elaborer des processus d'accueil, de formation et de tutorat pour les nouveaux membres du conseil.

Cet outil est destiné à décrire votre sanctuaire, la fréquence de vos réunions, la fréquence du recrutement de nouveaux membres au conseil, et votre concept du mode de fonctionnement formel ou informel. Vous pouvez inclure des présentations formelles, prévoir un tuteur informel désigné parmi les membres du conseil, et/ou proposer des présentations par le personnel avec une visite du sanctuaire.

6.4. Maintenir des rapports sains et efficaces avec le personnel. Par exemple :

- Inviter les membres du personnel aux réunions. Très souvent, le directeur et le cadre principal participent d'office aux réunions du conseil. Dans certaines organisations, le personnel fait des présentations aux réunions du conseil, permettant ainsi aux membres du conseil de rester à jour sur les besoins, les progrès et les opportunités du moment.
- S'assurer que le personnel reçoit l'appui dont il a besoin. Les membres du conseil devraient régulièrement se proposer au directeur pour l'aider. Ils peuvent également interroger d'autres membres du personnel, plus réticents à s'adresser au conseil.
- Créer des opportunités permettant au conseil de mieux comprendre le travail du personnel. Organiser par ex. des visites du sanctuaire pour découvrir les différents programmes.
- Bien qu'il soit généralement du ressort du directeur d'entretenir des rapports sains et efficaces avec le conseil, les deux parties doivent faire leur part.

6.5. Organiser des réunions efficaces.

Quelques stratégies :

- Elaborer des procédures qui structurent les réunions.
- Travailler avec un ordre du jour (ODJ) par consentement, qui simplifie les réunions et dégage du temps pour les sujets qui requièrent plus de temps de discussion.⁷
- Déplacer occasionnellement les réunions vers des endroits plus insolites, par ex. le centre éducatif du sanctuaire, pour rappeler à tous quel est le but ultime.

⁷ Un ordre du jour (ODJ) par consentement rassemble les éléments consensuels qui peuvent être approuvés par un vote unique, regroupant par ex. les comptes rendus, les programmes et les rapports du directeur. Les membres du conseil lisent à voix haute les éléments de l'ODJ par consentement avant la réunion, et si l'un des membres du conseil estime qu'un élément requiert plus de discussion, il est retiré de l'ODJ par consentement et placé sur l'ODJ de la réunion.

- Prévoir des moments informels pour permettre aux membres du conseil de mieux se connaître.
- Inviter des experts/personnels pour mener les discussions sur certains sujets.
- S'assurer que chacun prenne la parole pendant la réunion. Le président invite les membres plus discrets à s'exprimer en leur demandant leur opinion directement, ou les y encourage en tête-à-tête.
- Trouver un équilibre entre questions immédiates et concrètes, et questions à long terme et générales. Parfois le mieux est de tenir des réunions « off » en petits groupes de travail.

6.6. Réguler la charge de travail des membres du conseil.

Un membre du conseil désœuvré se sent moins efficace, moins impliqué, et risque de démissionner. De même, si un membre du conseil est débordé, il risque de se désengager. C'est une question d'équilibre ; chaque membre doit avoir des responsabilités, mais pas trop. Ces responsabilités peuvent être partagées entre le président, les administrateurs, le directeur et l'équipe de management.

6.7. Elaborer une politique pour gérer les questions urgentes (et moins urgentes) entre deux réunions.

Le travail qui se fait entre deux réunions représente souvent l'essentiel du travail. Il s'agit par ex. du travail des comités et groupes de travail, de contacts informels, etc. Une « personne-contact » peut être utile pour diffuser les informations à tous. Le conseil devrait mettre en place une procédure de contact et de vote à distance légitimé.

6.8. Définir les conditions d'adhésion au conseil et effectuer des auto-évaluations annuelles.

Le conseil doit examiner et répondre aux questions suivantes : comment choisir les administrateurs, les mandats seront-ils limités et échelonnés, comment assurer la diversité du conseil ? Chaque conseil s'y prendra différemment, il s'agit de trouver le système qui fonctionne pour vous. L'évaluation est un outil essentiel pour garantir la durabilité d'un sanctuaire (cf. 3.3), et il faudra définir le processus d'auto-évaluation du conseil.

6.9. Organiser des retraites annuelles.

Elles peuvent être informelles ou formelles, et peuvent simplement prendre la forme de réunions plus prolongées une fois par an dans le but de planifier l'année à venir. Il est important de dégager régulièrement du temps pour se concentrer sur le but ultime. Avant de se projeter en avant, il faut toujours commencer par faire le bilan du travail accompli.

6.10. Célébrer les réalisations

Un membre du conseil qui se sent utile et reconnu sera plus motivé pour contribuer et pour partager sa passion et son expertise. La reconnaissance et la récompense du travail bien fait devraient faire partie intégrante de toute organisation, pour le personnel, les bénévoles et les membres du conseil (cf. 5.3). Ces moments renforcent les relations, regonflent le moral et fournissent des moments de réflexion.

Annexe III

Favoriser la formation et le développement des compétences

Votre choix de méthodes de formation dépendra des préférences de chacun, du nombre de personnes à former et de votre budget. Par exemple :

- **Formations en interne**

Une session de formation en interne, développée sur mesure pour votre sanctuaire, est utile lorsque les besoins de formation sont généralisés ou au contraire très spécifiques. La formation peut être délivrée par un formateur externe ou par un membre de l'organisation compétent en la matière. Dans ce dernier cas, demandez au formateur préconisé s'il a besoin d'une « formation à la formation » pour mieux pouvoir véhiculer ses connaissances.

- **Formations en externe**

Une formation en externe a l'avantage de permettre de réseauter et de profiter du savoir d'autres personnes dans d'autres sanctuaires et d'autres organisations. Le Durrell Wildlife Conservation Trust par ex. propose diverses formations allant de la gestion de projet à la facilitation, en passant par l'éducation et les soins en captivité. Si les besoins de formation sont présents à travers toute l'alliance régionale, vous pouvez envisager d'organiser une formation sur mesure qui minimisera les coûts. La Pan African Sanctuary alliance (PASA) par ex. organise chaque année des ateliers de développement des capacités pour éducateurs et vétérinaires dans les sanctuaires membres.

- **Conférences et événements**

Les conférences sont des occasions idéales pour rester au fait des connaissances et des développements, pour réseauter et pour apprendre des autres. The Shape of Enrichment par ex. accueille plusieurs conférences et ateliers d'enrichissement mais propose aussi une large gamme d'autres ressources.

- **Coaching et tutorat**

Le coaching consiste en une série de rencontres en tête-à-tête structurées, dédiées à l'amélioration des

compétences et des performances. Les tuteurs sont en général des managers expérimentés (jamais le supérieur hiérarchique) qui aident les collègues junior à améliorer leurs performances et à développer leurs perspectives de carrière.

- **Jumelage et expérience professionnelle**

Le jumelage consiste à passer du temps avec une autre personne faisant un travail différent, soit au sein de votre sanctuaire, soit en externe. Il peut s'agir d'observer les tâches quotidiennes.

- **Détachement (échange de postes)**

Ici, un individu change temporairement de poste, soit au sein de son organisation, soit dans une autre organisation, pour une durée prédéfinie (en général plusieurs mois). Ces opportunités enrichissantes permettent d'apprendre à travailler autrement et offrent des opportunités de développement professionnel, surtout au sein d'une structure horizontale où les chances de promotion sont parfois limitées. Un exemple courant est l'échange de soignants entre sanctuaires en milieu naturel, et zoos en Europe et en Amérique du Nord.

- **Apprentissage par l'action ou collectif**

L'apprentissage par l'action est une forme d'enseignement par la pratique. Il s'agit de travailler en petits groupes qui se réunissent régulièrement pour travailler sur des problèmes concrets avec l'appui du groupe.

- **E-learning (apprentissage à distance)**

Le e-learning est de plus en plus utilisé pour compléter l'apprentissage traditionnel sur site, et inclut des options théoriques et professionnelles. L'Université Murdoch en Australie par ex. propose une formation à distance pour son Master d'Etudes Vétérinaires en Médecine de la Conservation. Le e-learning peut comprendre des sessions live ; la Global Federation of Animal Sanctuaries (GFAS) par ex. propose des webinaires sur divers sujets tels que les demandes de subventions, la planification stratégique et la planification de la succession.

- **Livres, revues et DVD**

Parfois les besoins en formation peuvent être satisfaits par la lecture d'un livre utile ou par l'achat d'une boîte à outils appropriée.





Kalamazoo, USA | 402 East Michigan Avenue, Kalamazoo, Michigan 49007 USA | Tél +1.269.373.4373 | Fax +1.269.373.0277 | contact@arcusfoundation.org
New York, USA | 44 West 28th Street, 17th Floor, New York, NY 10001 USA | Tél +1.212.488.3000 | Fax +1.212.488.3010 | contact@arcusfoundation.org
Cambridge, U.K. | Wellington House, East Road, Cambridge CB1 1BH, U.K. | Tél +44.1223.451050 | Fax +44.1223.451100 | contact@arcusfoundation.org