



Projet financé par l'Union européenne

Assistance Technique et appui à la communication et visibilité au Programme d'Appui à la Société Civile au Burundi (ASCB)

Outil pratique n.8 : Manuel d'appui au développement organisationnel et à l'amélioration de la vie associative au sein des OSC du Burundi

Septembre 2021

Lettre de marché numéro : 2019/410494



**Projet financé par l'Union
européenne**



**Projet réalisé par
DAI Europe**



DAI Global Belgium SRL
Avenue de l'Yser 4,
1040 Brussels
Belgium
www.dai.com



EUROPE Ltd
Rose-House Offices
Beg street 3-5
1022 Budapest
Hungary
Web: www.europe-ltd.com

Élaboré par l'Assistance technique du PASCB



Cette publication a été produite avec l'assistance de la Commission européenne.

Le contenu de ce rapport ne reflète pas nécessairement la position de l'Union européenne, et n'engage que la responsabilité de DAI.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION ET CONTENU DU MANUEL	1
1. PARTIE 1 : AMELIORATION DE LA VIE ASSOCIATIVE ET DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL.....	2
1.1 BREF ETAT DES LIEUX DES ASSOCIATIONS AU BURUNDI.....	2
1.2 REGLES ET PROCEDURES D’INITIATION D’UNE ASSOCIATION FIABLE.....	4
1.2.1 Procédures de création d’une association.....	4
1.2.2 Définir et élaborer un projet associatif	7
1.3 IMPORTANCE ET OPPORTUNITES DES CADRES DE CONCERTATION ET DU RESEAUTAGE	9
1.3.1 Réseaux ou collectifs d’associations	9
1.3.2 Concertations avec les pouvoirs publics.....	11
1.4 LEADERSHIP ET GOUVERNANCE INTERNE DES ASSOCIATIONS	12
1.4.1 Concept de leadership.....	12
1.4.2 Exercice du pouvoir dans une association.....	13
1.4.3 Modification des statuts et changement des administrateurs.....	15
1.5 ADMINISTRATION DES ACTIVITES ASSOCIATIVES ET STATUTAIRES	16
1.5.1 Dispositif de contrôle interne, règles et procédures de gestion d’une association	16
1.5.2 Gouvernance démocratique d’une association	22
1.5.3 Animation des AG comme outils d’orientation, de suivi et de contrôle	23
1.5.4 Admission et intégration des nouveaux associés/membres	24
1.5.5 Gestion des dossiers des membres.....	25
1.5.6 Organisation du travail au sein d’une association pour la réalisation de sa mission.....	26
1.5.7 L’approche participative dans la gouvernance de l’association	28
1.6 COMMUNICATION ET CIRCULATION DE L’INFORMATION AU SEIN D’UNE ASSOCIATION.....	30
1.6.1 Problématique de la communication dans les associations	30
1.6.2 Outils et moyens de communication au sein d’une association	31
1.6.3 Plan de communication de l’association	34
1.7 PARTENARIAT ET MOBILISATION DES RESSOURCES	37
1.7.1 Nouer et fidéliser des Partenariats	37
1.7.2 La mobilisation de ressources.....	39
1.7.3 Impliquer les partenaires techniques et financiers dans le travail des associations.....	43
1.7.4 Diversifier les sources de financement.....	43

1.7.5	Élaborer un programme de mobilisation de ressources.....	43
1.8	GESTION DE CONFLITS DANS LES ASSOCIATIONS	45
1.8.1	Qu'est-ce qu'un conflit ?	45
1.8.2	Types de conflits couramment rencontrés dans les associations et leurs sources	45
1.8.3	Quelques outils de gestion de conflits dans les associations	46
1.8.4	Quelques règles pour gérer efficacement les conflits.....	46
2.	PARTIE II : INTRODUCTION A LA PEDAGOGIE DES ADULTES ET DE L'AUTO-PROMOTION.....	49
2.1	GENERALITES	49
2.1.1	Caractéristiques de l'adulte	49
2.1.2	Motivation de l'adulte à apprendre.....	50
2.1.1.	Principaux centres d'intérêt de l'adulte en situation d'apprentissage	51
2.1.3	Quelques règles de communication pour une formation des adultes	51
2.1.2.	Quelques conditions favorables à l'apprentissage des adultes	51
2.2	TECHNIQUES D'ANIMATION DES GROUPES.....	52
2.2.1	Technique d'animation de groupes.....	52
2.2.2	Quelques techniques d'animation et les circonstances de leur utilisation	52
2.2.3	Méthodes d'animation	53
2.2.4	Qualités et les aptitudes d'un bon animateur	53
2.2.5	Comment animer efficacement une réunion ?	55

INTRODUCTION ET CONTENU DU MANUEL

L'appui de l'Union européenne à travers le Programme d'Appui à la Société civile au Burundi (PASCB) vise à permettre aux Associations de jouer, en tant que partenaires dans la gouvernance locale, leur rôle de plaidoyer vis-à-vis des autorités et à promouvoir la participation citoyenne à la gouvernance locale tout en les dotant des ressources pour participer à la mise en œuvre des Plans Communaux de Développement Communautaires (PCDC) en concertation avec les autorités locales.

Ce manuel élaboré dans le cadre de la mise en œuvre de ce programme vise spécifiquement à accompagner les initiatives de renforcement des capacités organisationnelles des Associations Sans But lucratif (ASBL) au Burundi. Il servira de base pour des actions de renforcement des capacités dans les domaines touchant au développement organisationnel des OSC en vue d'améliorer leur légitimité à participer en tant que partenaires privilégiés et responsables aux débats avec les pouvoirs publics sur les questions touchant à leur domaine d'intervention. Pour ce faire, le manuel intègre des démarches, des orientations pour accompagner les OSC dans leurs efforts d'asseoir en leur sein une vie associative bien structurée et qui garantit la transparence, la gouvernance démocratique, le partage de l'information, la bonne gestion... Il abordera les aspects de l'animation de la vie associative répartis en deux volets à savoir i) le volet interne : animer la vie associative 'ad intra', qui suppose au minimum, une meilleure implication des membres dans l'orientation et le suivi des activités de l'association et un engagement pour la sauvegarde et la promotion des valeurs et de l'identité de l'association et ii) le volet externe : la vie de l'association 'ad extra', qui implique une plus grande participation à la construction de la Société Civile par la mise en œuvre d'un projet associatif.

On peut classer en deux groupes les bénéficiaires du présent manuel : les utilisateurs directs c'est-à-dire les leaders et membres des associations d'une part et les experts formateurs intervenant dans les actions de renforcement des capacités des associations d'autres part.

Aux futurs utilisateurs, le manuel fournit les outils leur permettant de maîtriser les contours d'une bonne vie associative en vue de leur professionnalisation à travers :

- Le rappel des règles et procédures d'initiation d'une association ;
- Les principes du leadership et de gouvernance interne des associations ;
- L'importance et opportunités des cadres de concertation et du réseautage ;
- Les outils et principes de l'administration des activités associatives et statutaires ;
- L'amélioration de la communication au sein d'une association ;
- Le partenariat et la mobilisation des ressources internes et externes ;
- La gestion de conflits dans les associations.

Aux futurs formateurs, en plus des éléments cités plus haut, le manuel fournit quelques rappels de techniques de formation des adultes (andragogie) afin de renforcer leur aptitude à former des personnes issues des associations.

1. PARTIE 1 : AMELIORATION DE LA VIE ASSOCIATIVE ET DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

1.1 BREF ETAT DES LIEUX DES ASSOCIATIONS AU BURUNDI

Le mouvement associatif au Burundi a connu un essor avec l'avènement de la démocratie dans les années 1990. Depuis lors l'émergence des associations/ONG a connu une évolution spectaculaire. Les moments clés de cette évolution ont été marqués par des événements politiques majeurs tels que les élections, les dialogues politiques ... Certains de ces événements politiques ont été soldés par des crises socio politiques se traduisant par un climat malsain de peur et de méfiance entre les politiques et la société civile. Ajoutées à ces situations, des faiblesses et limites organisationnelles des OSC n'ont pas été de nature à favoriser l'épanouissement de leurs activités. Ce qui fait que le mouvement associatif au Burundi présente à la fois des traits reflétant un réel dynamisme dans un environnement économique, politique et social difficile et quelques difficultés notamment de structuration et de positionnement institutionnel, qui limitent son efficacité dans l'espace public pour la promotion de l'accès aux droits pour les citoyens burundais.

Le dynamisme associatif au Burundi est boosté par la forte présence des ONG internationales qui contrairement aux locales disposent de plus de moyens et de compétences pour porter leur action. Ces dernières, avec la rupture de la Coopération de l'UE avec l'Etat Burundais depuis la crise socio politique de 2015, ont été les principales vectrices de l'appui de ce bailleur à la société civile au Burundi. Et si un dynamisme des associations locales est observé, c'est généralement pendant la mise en œuvre de ces financements. En général, la mise en œuvre de ces projets ont eu le mérite de créer des pistes et opportunités de renforcement des capacités, de concertation et de développement participatif, de visibilité des OSC. La mise en œuvre de la plupart de ces projets a aussi impulsé des dynamiques de concertation entre OSC et les pouvoirs publics centraux et/ou décentralisés. C'est le cas par exemple du projet de Renforcement des Organisations de la Société Civile pour accroître leur contribution au processus de gouvernance et au développement (2016 – 2019) et du Programme d'Appui à la Société Civile au Burundi (PASCB, en cours de mise en œuvre). Deux grands projets d'appui au renforcement des capacités de la société civile burundaise ont précédé ces projets. Il s'agit d'ARCANE (9^{ème} FED, 2007 – 2010) et OSCAR (10^{ème} FED, 2012 – 2016).

Toutefois, un bref diagnostic conduit avec les représentants des consortia bénéficiaires du PASCB a relevé que plusieurs maux dont souffrent les associations au Burundi persistent. Il est ressorti de ce diagnostic quatre principaux problèmes suivants qui se posent à ces associations et qui constituent des défis majeurs à relever.

- Le manque de vision stratégique pour beaucoup d'entre elles : souvent elles se construisent en fonction des possibilités de financement que les bailleurs ou des partenaires internationaux leur proposent. Ces politiques opportunistes nuisent à leur crédibilité ;
- La vie associative interne est souvent défailante. Dans de nombreux cas le (la) président(e) fondateur (trice), à partir d'une idée ou d'une opportunité met en place une structure mais les fondamentaux de la vie associative (AG, statuts, transparence de la gestion ou de l'information) ne sont pas respectés ;

- Leurs multiples conflits de leadership ou de positionnement institutionnels sur des enjeux financiers, politiques ou géographiques qui inhibent très rapidement les initiatives de réseaux ou coalition associatif et de concertation entre elles et entre elles et les pouvoirs publics ce qui nuit à leur efficacité et à leur crédibilité ;
- L'insuffisance d'initiatives et d'actions de renforcement des capacités individuelles et organisationnelles.

En conséquence un grand nombre d'associations ne disposent pas d'outils de gestion qui leur permettent de travailler correctement. De plus, une grande majorité d'entre elles n'ont pas les ressources propres pour financer le noyau dur de leur structure (bureau, fonctionnement minimum, secrétariat permanent, réunions statutaires) et assurer leur survie sans financements externes. Cette faiblesse est la conséquence des deux premières et non l'inverse. Ce que l'on appelle le manque de professionnalisme de la société civile est d'abord un manque de vision stratégique avant d'être un problème de capacité de gestion.

Cependant, malgré ces handicaps, les associations burundaises de par leurs possibilités de mobilisation de ressources humaines, de leurs participations à la définition et à la mise en œuvre des PDCD, de leurs services rendus auprès des bénéficiaires des programmes sociaux qu'ils pilotent et de leur expertise citoyenne, participent de mieux en mieux au processus de développement communal d'une part et aux débats publics avec leur plaidoyer d'autre part en vue d'une meilleure participation à toutes les phases des politiques et stratégies de développement du pays, de leur conception au suivi et à leur mise en œuvre. Pour renforcer et achever ces efforts et au-delà des appuis des financements extérieurs, les associations se doivent de définir et de se doter des outils de gestion transparente qui leur confère une certaine crédibilité vis à vis de leurs partenaires.

1.2 REGLES ET PROCEDURES D'INITIATION D'UNE ASSOCIATION FIABLE

1.2.1 Procédures de création d'une association.

1.2.1.1 Rappel du cadre juridique de création d'une association

L'initiation d'une association au Burundi est régie par la loi du 27 janvier 2017 portant cadre organique des Associations Sans But Lucratif. Les associations régies par cette loi obéissent à deux régimes :

- **Régime de la déclaration** (voir les articles 4 à 13) : l'association se crée librement mais elle n'acquiert la personnalité juridique qu'après être déclarée auprès l'administration communale où elle a son siège. Seule l'association ayant acquis une personnalité juridique peut tenir des réunions, élire ses représentants et ses organes, gérer et disposer des fonds, acquérir à titre gratuit ou onéreux des biens, ester en justice. Ce qui veut dire que des personnes désireuses de se mettre en association peuvent la créer mais ne peuvent la faire fonctionner qu'après l'avoir déclarée. La déclaration d'une association est sanctionnée par un récépissé délivré par l'administration communale.
- **Régime d'agrément** (voir les articles 14 à 28): le régime d'agrément est obligatoire pour les associations sans but lucratif œuvrant dans plusieurs provinces, les associations sans but lucratif de type collectif et les associations sans but lucratif de type association d'étrangers. Les ASBL sous régime de déclaration doivent justifier d'au moins deux ans d'activités pour bénéficier du régime d'agrément. L'agrément tient lieu de personnalité juridique à l'Association (œuvrant dans plusieurs provinces, type collectif, type association d'étrangers...). La demande d'agrément se fait auprès du Ministère de l'intérieur, du Ministère ayant le domaine d'intervention de l'association dans ses attributions ou le Ministère ayant les affaires extérieures dans ses attribution (type association d'étrangers). Toute association sous le régime d'agrément, si elle le souhaite et remplit les conditions (être agréée depuis plus de cinq ans, évolue dans l'un ou plusieurs domaines cités dans l'article 30) requises, peut demander une reconnaissance d'utilité publique. Seules les ASBL ayant une reconnaissance d'utilité publique bénéficient des avantages (fiscaux, douaniers, garantie ou caution financière, subventions ...) de la part du gouvernement qui peut leur accorder un statut de partenaire privilégié pour tout aspect relatif à la mise en œuvre de programmes relevant de leurs domaines d'intervention.

1.2.1.2 Création de l'association

En règle générale, c'est une ou deux personnes qui prennent l'initiative. Ce petit noyau de fondateurs définit le but de la future organisation, détermine le groupe dont elle servira et quels genres d'activités elle va entreprendre pour atteindre son but. Ensuite, ces informations sont communiquées à d'autres personnes, susceptibles d'adhérer à l'association en fonction de leurs talents, de leurs compétences, de leurs contacts, etc.

Du point de vue organisation, une association dispose d'une Assemblée générale et d'autres organes tels que le Comité exécutif (CE), le Conseil de surveillance selon les dispositions de l'article 54 de la loi du 27 janvier 2017.

Certaines associations pour mieux coordonner et suivre la mise en œuvre de leurs activités au quotidien mettent en place un bureau de coordination appelé : Bureau exécutif, Secrétariat

exécutif, ou Direction exécutive dirigé par un Coordonnateur ou Directeur exécutif salarié ou non de l'association.

En lieu et place du comité exécutif, certaines associations parlent de Comité exécutif et parfois du Commissariat aux comptes à la place du Conseil de surveillance.

Les étapes suivantes sont généralement observées dans le processus de création d'une association :

- Partir d'une idée, d'un projet. Bien le cerner et le définir et prévoir le mode d'organisation de l'association. il s'agira de définir ensemble **le projet associatif**; de décider des actions à mener; et de les programmer ;
- Rédiger des statuts, les proposer aux personnes intéressées, les discuter, les amender ;
- Organiser une assemblée générale constitutive avec toutes les personnes qui décident de s'engager dans le projet. Au cours de cette assemblée générale, discuter et approuver les statuts, puis procéder, s'il y a lieu, aux élections prévues par les statuts ;
- Rédiger un compte rendu de cette assemblée générale constitutive, précisant les personnes élues et leurs responsabilités ;
- Ouvrir au siège de l'association, un registre spécial dans lequel doivent figurer tous les changements concernant les statuts et les administrateurs (déclarations ou demande d'agrément.

Officiellement, les associations sont créées lors d'une Assemblée générale constitutive (AGC) au cours de laquelle les textes organiques sont adoptés par les « associés » et les membres des organes statutaires sont élus et installés. Un procès-verbal est produit à l'issue de l'AGC avec la liste des membres fondateurs de l'association dûment signée.

Dès que les statuts sont adoptés par les membres participants, l'association est constituée entre eux, mais à ce stade, c'est une association non déclarée et non encore autorisée qui ne peut pas mener officiellement ses activités selon le cadre juridique portant organisation des ASBL au Burundi. Il faut déclarer l'association à l'administration communale s'il s'agit d'une ASBL œuvrant dans une commune en vue d'obtenir son récépissé de déclaration ou au Ministère ayant le domaine de l'intervention de l'association dans ses attributions en vue de l'obtention d'un agrément. C'est à partir de ce moment que l'association acquiert une personnalité juridique.

1.2.1.3 Obtention de la personnalité juridique

Après la tenue de l'AGC, les responsables élus de l'association peuvent enclencher la procédure de déclaration de leur association afin d'en obtenir un récépissé ou un agrément qui constitue la preuve officielle de l'existence de l'association.

➤ Déclaration d'une association

Les pièces à fournir pour la déclaration d'une association auprès de l'administration communale de la Commune d'origine sont les suivantes :

1. Deux exemplaires des statuts de l'association ;
2. La liste des membres fondateurs ;
3. Un formulaire standard de déclaration (à retirer auprès de l'administration communale) dûment rempli

La déclaration est faite par le président de l'assemblée générale constitutive à l'administrateur communal où l'association a son siège.

➤ Demande d'agrément

Pour les associations ne disposant pas encore d'une personnalité juridique, c'est-à-dire n'ayant pas encore fait une déclaration de création d'association mais relevant du régime d'agrément, la requête est accompagnée de :

1. Trois exemplaires des statuts à jour, dont une copie originale authentifiée par un notaire ;
2. Trois exemplaires du procès-verbal de l'assemblée générale constitutive dont une copie originale authentifiée par un notaire et indiquant les membres fondateurs désignés pour administrer et représenter l'association ;
3. Une liste complète des membres fondateurs notariée, annexée au procès-verbal, comportant la signature et la nationalité de chacun, leur nombre ne pouvant pas être inférieur à dix ;
4. Une attestation d'identité complète, un curriculum vitae et un extrait du casier judiciaire de chacun des membres du comité exécutif ;
5. Un plan d'actions et un programme d'implantation de leurs activités approuvés par l'assemblée générale constitutive.

Pour les associations ayant déjà une personnalité juridique, c'est-à-dire initialement sous le régime de la déclaration et qui justifient d'au moins deux ans d'activités, la requête est accompagnée de :

1. Trois exemplaires des statuts à jour, dont une expédition authentifiée délivrée par un notaire ;
2. Une liste complète des membres dirigeants actuels de l'association comportant la signature et la nationalité de chacun, leur nombre ne pouvant pas être inférieur à dix ;
3. Un procès-verbal de l'assemblée générale qui a décidé de la demande d'agrément de l'association ;
4. Une copie de l'enregistrement de la déclaration de l'association auprès de sa commune d'origine ;
5. Une attestation d'identité complète, un curriculum vitae et un extrait du casier judiciaire de chacun des membres du comité exécutif ;
6. Une description de l'historique de l'association et de ses réalisations ;
7. Un plan d'actions pour les trois prochaines années approuvé par l'assemblée générale •
8. La requête est adressée au Ministre ayant l'intérieur dans ses attributions avec copie au ministère technique qui doit donner son avis endéans un mois

La déclaration est faite par le représentant légal de l'association au Ministre à l'administrateur communal où l'association a son siège.

Le récépissé ou l'agrément constitue au point de vue juridique la preuve matérielle qu'une association a accompli les formalités nécessaires pour acquérir la personnalité morale. Il en résulte que si la déclaration est régulière en la forme et accompagnée des pièces prescrites par la loi, l'autorité compétente ne saurait refuser sa délivrance. Dans le cas contraire, le

refus est motivé par écrit et notifié au représentant légal de l'association ayant fait la demande. Celui-ci peut exercer un recours devant le gouverneur de province (régime de déclaration) ou la Cour administrative (régime d'agrément).

REMARQUE IMPORTANTE

Dans beaucoup de cas, les associations après avoir obtenu leur récépissé ou agrément, se réduisent pratiquement à un noyau de membres correspondant à la Coordination avec un Comité exécutif dont les membres sont coptés par affinité. Dans ces conditions, la "dimension associative" de ces organisations cède au profit d'une Coordination qui décide de tout.

Toute organisation de type associatif crédible devrait mettre en place tous les organes prévus par les textes organiques. Elle doit aussi entretenir et animer une "vie associative" en organisant dans les normes requises, toutes les rencontres statutaires prévues par les textes

Le Chapitre VIII de la loi du 27 janvier 2017 indique le contenu minimum des statuts des associations sous le régime de déclaration ou d'agrément ainsi que leurs organes statutaires.

1.2.1.4 Obtention de la reconnaissance d'utilité publique

Une association agréée depuis plus de 5 peut introduire auprès du ministère ayant l'agrément des associations dans ses attributions une requête demandant la reconnaissance d'utilité publique. Cette demande doit être motivée par la démonstration que l'association sans but lucratif joue ou est appelée à jouer un rôle de premier ordre notamment dans un ou plusieurs des domaines ci-après :

- La cohabitation pacifique et la sauvegarde de la paix au Burundi ;
- La promotion du genre, des jeunes et de la population vulnérable ;
- Le développement durable économique, social et culturel du pays ;
- La promotion de la démocratie et de la bonne gouvernance ;
- La préservation et la protection de l'environnement ;
- La participation aux campagnes d'urgence.

Le ministère ayant reçue la demande dispose de six mois pour y donner une suite. Un cadre de concertation des ASBL et de l'administration est mis en place pour instruire les requêtes de la reconnaissance d'utilité publique. Tout refus doit être motivé et notifié par écrit au représentant légal de l'association.

L'association peut perdre sa reconnaissance d'utilité publique s'il s'avère qu'elle ne transmet plus de rapport prévu à l'article 33 depuis plus de deux ans ou si ses activités menées ne concernent plus les domaines lui ayant permis d'obtenir cette qualité.

1.2.2 Définir et élaborer un projet associatif

Le projet associatif est un outil de la gouvernance associative qui exprime les ambitions de l'association et définit son plan de développement avec une détermination claire de sa vision,

de son positionnement, les valeurs qui le caractérisent et les principes qui guident ses actions. C'est un outil de communication interne et externe, de management des salariés, au service de l'éthique associative et de stratégie de recherche de financement.

Le projet associatif, un véritable « projet-visée » a pour objectifs de :

- Dégager les valeurs qui fondent l'association et qui déterminent son identité ;
- Maîtriser les principes de l'analyse stratégique à l'origine des objectifs et du déploiement stratégiques du projet associatif ;
- Déterminer les objectifs que se donne l'association sur une période donnée (moyen et long terme) ;
- Définir les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs ;
- Repérer les enjeux actuels inhérents notamment à un contexte législatif et réglementaire

Le projet associatif organise en amont la réflexion stratégique et sert ensuite (en aval) de document fédérateur auquel chaque membre de l'association peut se référer pour agir.

Pour l'élaborer, on procède à un état des lieux objectif de l'association. Il s'agira d'établir un diagnostic débouchant sur la définition de la vision, des valeurs, des principes ..., bref ce que l'association est, et ce qu'elle veut être.

Il n'y a pas un modèle standard pour élaborer son projet associatif. Chaque association en fonction de sa vision, son domaine d'intervention, de ses orientations, de l'environnement dans laquelle elle évolue ..., définit son propre projet associatif. Il faut surtout veiller à l'approche participative et inclusive de tous les acteurs de l'association. Plusieurs projets associatifs sont disponibles sur le net qui peuvent servir de modèle à chaque association qui veut élaborer le sien.

Le projet associatif constitue un outil de management et de communication indispensable pour une vie associative bien structurée et pour un bon développement

Une fois son projet associatif défini, l'organisation doit pouvoir le décliner de façon concrète. C'est l'exercice de construction du plan stratégique. En effet, pour une mise en œuvre opérationnelle de son projet, il est nécessaire qu'une association précise ses orientations stratégiques ses résultats opérationnels à court moyen et long terme, ses axes d'interventions, un plan d'action et les moyens qu'elle a l'intention de mobiliser pour les réaliser.

Le projet associatif est élaboré pour une période de 3 à 5 ans. Il peut être mis à jour durant cette période ou à la suite d'une modification des statuts de l'association.

1.3 IMPORTANCE ET OPPORTUNITES DES CADRES DE CONCERTATION ET DU RESEAUTAGE

1.3.1 Réseaux ou collectifs d'associations

Il s'agit de la structuration du monde associatif. Elle peut prendre plusieurs formes : réseaux, plateforme, consortium, collectifs, fora Elle vise non seulement à faciliter la circulation de l'information entre associations mais aussi à renforcer leur représentativité vis-à-vis des tiers (pouvoirs publics, PTF, secteur privé...). La mutualisation des moyens pour porter les actions de plaidoyer, et pour renforcer les capacités des acteurs est aussi un avantage que peuvent bénéficier les associations qui se mettent en réseau.

Contrairement aux pays dont le cadre juridique du monde associatif relève toujours de la loi du 1^{er} juillet 1901, la formalisation de la structuration des associations au Burundi est régie par la loi du 27 janvier 2017 portant cadre juridique des associations sans but lucratif. Voir le chapitre VI : « *de la formation des collectifs d'associations et assimilés* ». Ce dispositif juridique organise la création des collectifs mais pas leur fonctionnement. Ainsi pour être performants, les collectifs d'associations doivent se donner au-delà des statuts, les moyens et outils de fonctionnement tels que :

- Un projet associatif assorti d'un plan stratégique pluriannuel ;
- Des règles de fonctionnement internes élaborées de façon participative et partagées entre membres ;
- Un mode formel de désignation des représentants du collectif dans d'autres collectifs d'associations, dans les cadres de concertation avec les pouvoirs publics ou auprès des PTF ;
- Des procédures de circulation de l'information avec des règles de redevabilité ;
- Des règles et procédures de suivi des actions du collectifs notamment celles relatives aux décisions prises au niveau des différents cadres de concertation
- Une vie associative bien structurée avec le respect scrupuleux des textes organiques.

En raison des multiples problèmes de leadership internes propres au monde associatif, il n'est souvent pas utile de chercher à le structurer de l'extérieur. La plupart des projets d'appui à la société civile qui ont tenté cet exercice ont réussi des structurations pendant la période de mise en œuvre de ces projets. Mais une fois le financement terminé, ces résultats se sont étiolés petit à petit jusqu'à s'éteindre totalement. C'est pourquoi, il convient mieux dans le cadre des financements extérieurs de renforcer les structurations qui existent de manière à ce que si une forme de structuration de niveau supérieur est souhaitée elle surgira de l'intérieur et sera donc plus durable. Dans cette perspective, le monde associatif peut être accompagné dans l'élaboration d'une stratégie globale de structuration en liant les aspects géographiques et thématiques aux cadres de concertation institutionnels mis en place par l'Etat.

Ainsi la stratégie aura entre autres visions une exploitation optimum des espaces de concertation offerts par l'Etat en organisant la structuration du monde associatif en vue d'une meilleure légitimité de sa représentativité dans ces espaces.

1.3.1.1 Collectifs d'associations sur le plan géographique dit vertical

Il s'agit des réseaux ou collectifs d'associations intervenant dans un même espace géographique quels que soient leurs domaines d'intervention. Le collectif dispose d'une personnalité juridique suivant le régime d'agrément. La structuration géographique est dite verticale parce qu'elle permet aux collectifs d'un niveau géographique donné d'être membres d'un collectif de niveau géographique supérieur, du plan communal au plan national.

Cette structuration a le mérite de faciliter la circulation de l'information de façon ascendante et descendante. Elle doit tenir compte des espaces de concertation offerts par les pouvoirs publics à chaque niveau du plan géographique.

Proposition d'organisation sur le plan géographique

Organisation	Membres	Espaces de concertation possibles
Niveau communal	• Associations locales • Collectifs d'association thématique au niveau communal	Identifier les cadres de concertation institutionnels au niveau communal
Niveau provincial	• Collectif niveau communal • Collectifs d'association thématique au niveau provincial • Associations basées ou intervenant dans la province	Identifier les cadres de concertation institutionnels au niveau provincial
Niveau national	• Collectif niveau provincial • Collectifs d'association thématique au niveau national • Associations intervenant sur le plan national	Identifier les cadres de concertation institutionnels au niveau national. Il s'agit des cadres où les associations se concertent avec les membres du gouvernement par exemple.

1.3.1.2 Collectifs d'associations sur le plan thématique dit horizontal

Il s'agit de collectifs d'associations évoluant dans le même secteur d'activités et ayant acquis une personnalité juridique suivant le régime d'agrément. Cette forme de réseautage apporte les avantages d'une mise en commun de moyens, d'expériences et d'une représentativité reconnue. Ces collectifs collaborent avec les pouvoirs publics dans la définition et dans la mise en œuvre des politiques publiques sectorielles.

Les associations peuvent se fédérer au tour des thématiques ci-après :

- Gouvernement et citoyenneté ;
- Eau, environnement et développement durable ;
- Éducation, emploi et genre ;
- Santé et vulnérabilité ;
- Protection sociale et inclusion ;

- Justice, droits humains et sécurité ;
- Agriculture et sécurité alimentaire ;

Les associations peuvent aussi se structurer au tour des domaines d'intervention retenus par la loi pour l'octroi du statut s'utilité publique, à savoir :

- La cohabitation pacifique et la sauvegarde de la paix au Burundi ;
- La promotion du genre, des jeunes et de la population vulnérable ;
- Le développement durable économique, social et culturel du pays ;
- La promotion de la démocratie et de la bonne gouvernance ;
- La préservation et la protection de l'environnement ;
- La participation aux campagnes d'urgence.

1.3.1.3 Les avantages d'une bonne structuration des associations

Lorsqu'elles se mettent en réseau, les associations peuvent se procurer les avantages ci-après :

- Se connaître et échanger ;
- Mieux se faire représenter dans les cadres de concertation avec les pouvoirs publics avec plus de légitimité des représentants ;
- Éviter les cooptations par les pouvoirs ;
- Promouvoir la culture associative et l'excellence ;
- Mutualiser la synergie d'action ;
- Renforcer la spécialisation et la professionnalisation des associations ;
- Coordonner les actions des associations pour en pérenniser les résultats ;
- Favoriser une meilleure visibilité des actions des associations.

1.3.2 Concertations avec les pouvoirs publics

Au Burundi, la volonté de l'Etat de nouer des partenariats avec les associations se manifeste à travers les dispositions du chapitre VII de la loi du 27 janvier 2017 portant cadre juridique des associations sans but lucratif. Ce chapitre organise la création d'un cadre de concertation entre les associations et l'administration qui a pour mission de renforcer le partenariat entre le Gouvernement et les associations. D'autres dispositions institutionnelles peuvent exister dans l'arsenal juridique ou institutionnel surtout ceux portant sur l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies, politiques ou programmes de développement qu'il soit au niveau national ou local.

Les associations et les collectifs qu'elles se donnent doivent saisir l'opportunité de ces espaces offerts par l'Etat pour s'impliquer dans les processus de développement du pays. A cet effet, un inventaire de ces dispositions doit être fait et les actions de sensibilisation des associations sur les conditions de participation à ces cadres de concertation.

La stratégie de concertation entre associations évoquée au paragraphe 3.1 doit s'organiser autour des espaces de concertation offerts par les pouvoirs publics qu'il soit sur le plan géographique ou thématique.

1.4 LEADERSHIP ET GOUVERNANCE INTERNE DES ASSOCIATIONS

1.4.1 Concept de leadership

Le leadership c'est tout ce qui concerne le commandement, la direction, le partage, le pouvoir, l'autorité, la mobilisation, la coordination, etc. C'est une capacité à mobiliser les ressources d'un groupe en vue de l'accomplissement de ses objectifs tout en surmontant les difficultés qu'il rencontre.

Les responsables d'associations sont des leaders. Un leader est un meneur de groupe qui inspire confiance et capable de faire progresser les choses. Dans une situation donnée, le leader est celui qui exerce une force d'attraction sur les autres avec pour effet de créer des liens d'affinités entre lui et les autres. Le leader est attaché aux besoins du groupe et émerge presque toujours dans les situations problématiques.

Le leadership positif favorise un rendement optimal et rompt les interactions qui y nuisent.

Il existe en réalité différents types de leaders :

- L'autocrate : planifie, contrôle et dirige en tenant uniquement compte de la production. Il planifie tout dans les détails, prend toutes les décisions, demande obéissance absolue, fait prévaloir les normes, sanctionne, punit ;
- Le social : le climat et l'ambiance sont prioritaires. Tient avant tout à l'harmonie dans le groupe, veut éviter les conflits, contrôle peu, ne blâme jamais, etc. Se désintéresse de tout ce qui concerne la production et le rendement ; " on forme une famille ".
- Le laisser faire : spécialiste du non-engagement, ne s'implique pas réellement " profiter et laisser profiter " ;
- L'intégrateur : suscite un réel engagement des autres membres dans les activités, crée un climat de confiance, valorise les initiatives. Recherche le rendement optimal grâce à une gestion rationnelle participative des hommes. Tout le monde est impliqué dans la planification, l'organisation et le contrôle du travail. Délègue facilement, responsabilise réellement.

En tant que leaders, les responsables d'associations consacrent énormément de temps dans les tâches de coordination interne, externe ou informelle. Pour ce faire, il leur faut être des leaders intégrateurs.

QUELQUES LIGNES DIRECTRICES PERMETTANT AUX LEADERS DE JOUER EFFICACEMENT LEURS ROLES :

- Ecouter avant de décider ;
- Informer régulièrement les membres de l'association et/ou de l'équipe ;
- Rester disponible et réagir positivement aux problèmes personnels ;
- Développer l'équilibre au sein de l'équipe/l'association ;
- Répartir les tâches en fonction des compétences ;
- Encourager le respect, la compréhension et la confiance entre les membres ;
- Déléguer le travail qu'il n'est pas impératif d'effectuer personnellement ;
- Montrer l'exemple et faire accepter par les autres des normes de qualité élevées ;
- Fixer des objectifs réalistes tout en faisant constamment pression pour obtenir des rendements élevés ;
- Faire participer les autres à la résolution des problèmes importants ;
- Exercer un rôle de représentation de l'association ou de l'équipe dont on est responsable.

1.4.2 Exercice du pouvoir dans une association

Lorsque les adhérents d'une association nomment les membres du comité exécutif (CE), ils leur donnent un pouvoir d'agir au nom de l'association. C'est un mandat qui est donné aux membres du CE, et ceux-ci deviennent des mandataires. A ce titre, ils sont responsables de leur gestion et **ils doivent en rendre compte**. Comme tous les mandataires, les membres du bureau sont responsables des fautes volontaires, des négligences, des imprudences qu'ils commettront dans l'exercice de leur mandat.

En général, les statuts précisent les pouvoirs exacts de chacun des membres du CE et des autres organes de direction. Mais les dirigeants exécutent des décisions prises en assemblée générale (AG). Dans ce cas, si besoin, il faut une clause statutaire pour étendre les pouvoirs du président ou d'un administrateur, par exemple en matière de propriété ou d'action en justice.

Dans la pratique, les différentes instances de l'exercice de pouvoirs dans une association se situent à plusieurs niveaux que les leaders sont censés maîtriser pour éviter des conflits de compétence.

1.4.2.1 Les adhérent(e)s et l'assemblée générale

Dans une organisation démocratique, la première instance dotée de pouvoir est le regroupement de tous les adhérents. C'est l'assemblée générale qui décide de la politique de l'association et qui prend les grandes décisions et orientations. L'assemblée générale a le pouvoir de définir des objectifs et des missions, et aussi d'élire parmi ses membres ceux qu'elle désigne pour mettre en œuvre ses missions.

1.4.2.2 Les administrateurs et le Comité exécutif

Le Comité exécutif est une émanation de l'assemblée générale, c'est une instance qui doit gérer l'association jusqu'à la prochaine assemblée générale selon le mandat qui a été adopté par cette assemblée générale. C'est l'instance dirigeante de l'association. C'est un lieu de réflexion, de proposition, de décision. Il rend compte de son mandat lors de l'assemblée générale suivante.

Les membres du Comité exécutif reçoivent une délégation de l'assemblée générale pour gérer les affaires courantes et le bon fonctionnement de l'association. Le Comité exécutif prend toutes les décisions utiles à la bonne marche de l'association conformément aux clauses des statuts mais aussi dans le cadre des missions que lui a confié l'assemblée générale et dans la mise en œuvre du budget adopté.

1.4.2.3 Le bureau du Comité exécutif

On appelle bureau l'ensemble des membres du Comité exécutif qui ont une fonction particulière : président(e), secrétaire et adjoint(e)(s), trésorier(e) et adjoint(e)(s). Il ne s'agit pas d'une instance de décision supplémentaire ou ayant une autorité supérieure au Comité exécutif. C'est une émanation du Comité exécutif qui prépare les travaux du Comité exécutif. Dans les petites associations, le bureau se confond avec le Comité exécutif.

1.4.2.4 Le président

Les statuts précisent les pouvoirs du président. A défaut, le président représente l'association dans tous les actes de la vie civile. Il signe tous les contrats qui engagent l'association (contrat de travail, banque, convention...), mais il ne prend pas seul les décisions : le Comité exécutif aura approuvé au préalable la signature des contrats. Le président peut déléguer son pouvoir mais il doit y avoir une preuve de cette délégation. Qui dit délégation dit contrôle. Il doit alors se tenir régulièrement informé de l'évolution des missions déléguées.

De même, pour une association ayant plusieurs sections, il peut déléguer au président de section le soin d'organiser les activités de sa section. Mais il doit s'assurer que les présidents de section accomplissent leur mission correctement.

1.4.2.5 Le trésorier

Le trésorier a la responsabilité de gérer le patrimoine financier de l'association. Il effectue les paiements, perçoit les sommes dues à l'association, encaisse les cotisations, prépare le compte de résultat et le bilan présentés à l'assemblée générale annuelle. Il gère l'ensemble des finances de l'association. Il doit en rendre compte régulièrement, et sur demande, car c'est l'ensemble du Comité exécutif qui est responsable de la gestion.

1.4.2.6 Place des salariés dans les instances de décision

Il faut distinguer d'un côté le salarié, qui est en relation avec l'association par un contrat de travail, régi par un code et, de l'autre, l'adhérent ou « associé » qui est lié à l'association par son adhésion volontaire au contrat associatif, tel que stipulé par les statuts. Il n'y a pas d'obstacle à ce qu'un salarié soit membre de l'association qui l'emploie et a contrario rien ne doit contraindre un salarié à adhérer à l'association employeur.

Le « caractère non-lucratif » des associations exige sur le plan du droit que les salariés ne fassent pas parti du CE. Les administrateurs ont en effet une responsabilité particulière en matière de prise de décision concernant le personnel exécutif.

1.4.2.7 Le directeur salarié

Lorsqu'une association emploie beaucoup de personnel, elle peut créer un poste de directeur. Celui-ci étant souvent responsable du secteur administratif, les membres du Comité exécutif sont soulagés de ces tâches mais ils n'en restent pas moins responsables. Ainsi, même si on peut confier la mission d'embaucher le personnel au directeur, l'association (donc le président et le Comité exécutif) reste l'employeur de tous les salariés.

La mission du directeur est de mettre en œuvre les décisions de l'assemblée générale et du Comité exécutif et de prendre toutes les décisions utiles à cet effet. Afin que les relations entre le directeur et le Comité exécutif soient les plus claires possible, il est important de bien préciser les missions du directeur dans le contrat de travail, le règlement intérieur et/ou dans une lettre de mission.

1.4.3 Modification des statuts et changement des administrateurs

Au fur et à mesure de la vie de l'association et selon l'évolution du contexte, les personnes changent et les objectifs de l'association peuvent être adaptés aux situations nouvelles. Les modifications de statuts et les remplacements de personnes élues sont alors possibles. Il est notamment recommandé d'actualiser les statuts périodiquement.

1.4.3.1 Modification des statuts et des règlements d'ordre intérieur (ROI)

L'association peut modifier ses statuts, en procédant conformément aux dispositions statutaires en la matière. Généralement cette modification est soumise à l'accord de l'assemblée générale réunie de façon extraordinaire. Les modifications peuvent être présentées par le Comité exécutif, mais il est possible de prévoir statutairement une commission restreinte pour préparer la modification.

Quel que soit son régime juridique, l'association a l'obligation de porter à la connaissance de l'administration communale ou le ministère qui a délivré son agrément toute modification apportée aux statuts de l'association. Des mises à jours doivent être également faites auprès des tiers (PTF, banques, etc.) dont les relations toujours en vigueur avec l'association ont tenu compte des statuts.

Les modifications des statuts peuvent entrainer aussi celles du ROI ou vice versa.

1.4.3.2 Changements d'administrateurs

Généralement les statuts fixent les modalités de remplacement des membres chargés de son administration. C'est l'assemblée générale qui élit ces membres. Ces modifications doivent être déclarées afin que les tiers aient la possibilité de vérifier, au moment où ils entrent en relation contractuelle ou judiciaire avec l'association, que la personne physique qui la représente soit effectivement mandatée. Donc, après chaque assemblée générale ayant nommé de nouveaux administrateurs ou ayant réparti différemment les fonctions électives,

il faut le déclarer. Ne pas oublier de classer les récépissés de déclaration et de modification dans le registre spécial ou le classeur prévu à cet effet.

1.5 ADMINISTRATION DES ACTIVITES ASSOCIATIVES ET STATUTAIRES

1.5.1 Dispositif de contrôle interne, règles et procédures de gestion d'une association

Le contrôle interne a pour but de s'assurer, avec un degré de certitude raisonnable, que les opérations sont réalisées efficacement, que les informations financières disponibles sont fiables et que les exigences contractuelles sont respectées. Faute de bons contrôles internes, il existe un risque réel que les ressources de l'association ne soient pas bien utilisées de la bonne manière qui soit. Des actifs peuvent se perdre, et la traçabilité des fonds n'être pas garantie. Le dispositif du contrôle interne permet d'anticiper les risques qui sont susceptibles d'empêcher l'association d'atteindre ses objectifs de façon efficace et efficiente

1.5.1.1 Champ, composantes, acteurs et principes clés du contrôle interne dans une association

Etant donné qu'un dispositif de contrôle interne a pour principal but de faciliter l'atteinte efficace des objectifs de la structure en fonction de ses moyens, et vu que chaque organisation a ses objectifs spécifiques, il appartient à chaque structure de mettre en place son dispositif de contrôle interne adapté à sa situation.

Pour les associations, en plus des dispositions statutaires et réglementaires (statuts et règlements d'ordre intérieur), l'organe dirigeant (le Comité exécutif) élabore un manuel de procédures de gestion administrative, comptable et financière contenant des règles et dispositions adaptées aux spécificités de l'organisation. A ces dispositions s'ajoutent les règles et procédures des bailleurs, financiers de la structure dans le cadre des contrats spécifiques de subvention ou de prestation de service.

a. Le champ du dispositif de contrôle interne

Le contrôle interne étant un dispositif de l'organisation défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque organisation qui :

- Contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, et
- Doit lui permettre de prendre en compte de **manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.**

Le contrôle interne ne se limite donc pas à un ensemble de procédures ni aux seuls processus comptables et financiers. Il ne recouvre pas non plus toutes les initiatives prises par les organes dirigeants ou le management comme par exemple la définition des plans stratégiques, le projet associatif, la détermination des objectifs, les décisions de gestion, le traitement des risques ou le suivi des performances.

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

➤ **Conformité aux lois et règlements**

Il s'agit des lois et règlements auxquels l'association est soumise. Ces lois et règlements en vigueur fixent des normes de comportement que l'organisation intègre à ses objectifs de conformité. Compte tenu du grand nombre de domaines existants (vie associative ou fondamentaux de réseaux, cadre juridique et institutionnel, réglementations fiscales, environnement, social, etc.), il est nécessaire que l'association dispose d'une organisation lui permettant de :

- Connaître les diverses règles qui lui sont applicables ;
- Être en mesure d'être informée en temps utile des modifications qui leur sont apportées (veille juridique) ;
- Transcrire ces règles dans ses procédures internes ;
- Informer et former les collaborateurs sur celles des règles qui les concernent.

➤ **Application des instructions et des orientations fixées par l'organe dirigeant**

Les instructions et orientations de l'organe dirigeant permettent aux membres de l'association de comprendre ce qui est attendu d'eux et de connaître l'étendue de leur liberté d'action. Ces instructions et orientations doivent être communiquées aux collaborateurs concernés, en fonction des objectifs assignés à chacun d'entre eux, afin de fournir des orientations sur la façon dont les activités devraient être menées. Ces instructions et orientations doivent être établies en fonction des objectifs poursuivis par l'association et des risques encourus.

➤ **Bon fonctionnement des processus internes de l'organisation notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs**

L'ensemble des processus opérationnels et financiers sont concernés. Le bon fonctionnement des processus exige que des normes ou principes de fonctionnement aient été établis et que des indicateurs de performance aient été mis en place. Par « actifs », il faut entendre non seulement les « actifs corporels » mais aussi les « actifs incorporels » tels que le savoir-faire, l'image ou la réputation. Ces actifs peuvent disparaître à la suite de vols, fraudes, erreurs, ou résulter d'une mauvaise décision de gestion ou d'une faiblesse de contrôle interne. Les processus y afférents devraient faire l'objet d'une attention toute particulière.

Il en va de même des processus qui sont relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information budgétaire, comptable et financière. Ces processus comprennent non seulement ceux qui traitent directement de la production des états financiers et de suivi budgétaire mais aussi les processus opérationnels qui génèrent ces données.

➤ **Fiabilité des informations financières, comptables et budgétaires**

La fiabilité d'une information financière ne peut s'obtenir que grâce à la mise en place de procédures de contrôle interne susceptibles de saisir fidèlement toutes les opérations que l'organisation réalise. La qualité de ce dispositif de contrôle interne peut-être recherchée au moyen :

- D'une **séparation des tâches** qui permet de bien distinguer les tâches d'enregistrement, les tâches opérationnelles et les tâches de conservation ;
- D'une **description des fonctions** devant permettre d'identifier les origines des informations produites, et leurs destinataires ;
- D'un système de contrôle interne comptable permettant de s'assurer que les opérations sont effectuées conformément aux instructions générales et spécifiques, et qu'elles sont comptabilisées de manière à produire une information financière conforme aux principes comptables généralement admis.

b. Composantes du contrôle interne

Les grandes orientations en matière de contrôle interne sont déterminées en fonction des objectifs de l'organisation.

Ces objectifs doivent être déclinés au niveau des différents organes de l'association et clairement communiquées aux membres afin que ces derniers comprennent et adhèrent à la politique de l'organisation en matière de risques et de contrôle.

Le contrôle interne est d'autant plus pertinent qu'il est fondé sur des règles de conduite et d'intégrité portées par les organes de gouvernance et communiquées à tous les membres. Il ne saurait en effet se réduire à un dispositif purement formel en marge duquel pourraient survenir des manquements graves à l'éthique de la mise en œuvre des projets.

En effet, le dispositif de contrôle interne ne peut empêcher à lui seul que des personnes de l'association commettent une fraude, contreviennent aux dispositions légales ou réglementaires, ou communiquent à l'extérieur de l'association des informations trompeuses sur sa situation. Dans ce contexte, **l'exemplarité constitue un vecteur essentiel de diffusion des valeurs au sein de l'organisation.**

Le dispositif de contrôle interne comprend cinq composantes étroitement liées. Bien que ces composantes soient applicables à toutes les organisations, leur mise en œuvre peut être faite de façon différente selon la taille, la nature (association ou collectif d'associations) et le domaine d'activité.

Les cinq composantes du contrôle interne sont les suivantes :

- | | |
|------|--|
| i) | Une organisation comportant une définition claire des responsabilités , disposant des ressources et des compétences adéquates et s'appuyant sur des systèmes d'information, sur des procédures ou modes opératoires, des outils et des pratiques appropriés |
| ii) | La diffusion en interne d'informations pertinentes, fiables, en temps opportun dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités |
| iii) | Un système visant à recenser, analyser les principaux risques identifiables au regard des objectifs de l'organisation et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques |
| iv) | Des activités de contrôle proportionnées aux enjeux propres à chaque processus, et conçues pour s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs |
| v) | Une surveillance permanente portant sur le dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement |

c. Les acteurs du contrôle interne

Le contrôle interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des membres de l'association y compris les consultants mobilisés pour des actions ponctuelles ou en appui à l'association.

➤ Le Comité exécutif (ou de Surveillance)

Le niveau d'implication des membres du Comité exécutif ou de Surveillance en matière de contrôle interne varie d'une organisation à l'autre. Il appartient à la Direction exécutive ou à la coordination de rendre compte au CE (ou à son comité de contrôle lorsqu'il existe) des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne.

En tant que de besoin, le Comité peut faire usage de ses pouvoirs généraux pour faire procéder par la suite aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ou prendre toute autre initiative qu'il estimerait appropriée en la matière. Le Commissariat aux comptes devrait effectuer une surveillance attentive et régulière du dispositif de contrôle interne.

➤ Le bureau exécutif ou la Coordination

Le bureau Direction exécutif ou la Coordination est chargé de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de l'association. Dans ce cadre, il se tient régulièrement informé de ses dysfonctionnements, de ses insuffisances et de ses difficultés d'application, voire de ses excès, et veille à l'engagement des actions correctives nécessaires.

➤ Le personnel de l'organisation

Chaque membre ou salarié de l'association devrait avoir la connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui lui ont été assignés. C'est le cas des responsables opérationnels en prise directe avec le dispositif de contrôle interne mais aussi des agents financiers qui doivent jouer un rôle important de pilotage et de contrôle.

d. Les principes du contrôle interne au sein d'une association

Le contrôle interne au sein d'une association obéit aux principes minimaux ci-après :

➤ Stricte séparation des tâches entre l'ordonnateur et le comptable

Afin de respecter les exigences minimales d'un dispositif de contrôle interne, il est indispensable de commencer par distinguer et séparer les rôles d'ordonnateur de celui de payeur des dépenses. Il est évident que les bénéficiaires des micro – subventions qui tournent avec des effectifs réduits auront peut-être du mal à bien séparer les tâches. Toutefois, un degré minimal de répartition, par exemple la séparation des principales fonctions, comme les engagements des dépenses et la comptabilité y compris les paiements est nécessaire.

En règle générale, l'ordonnateur des dépenses au sein d'une association est son premier responsable, le Président du CA/CE. Il peut déléguer ce pouvoir s'il le souhaite. Lui ou son délégataire de pouvoir sont différents de celui qui est responsable des paiements.

Les 'fonctions d'ordonnateur et du payeur sont séparées et incompatibles entre elles. Cette incompatibilité veut dire qu'il ne peut y avoir de confusion ou de permutation des rôles, ni hiérarchisation entre les deux personnes. Même si l'un est le chef hiérarchique de l'autre dans la structure fonctionnelle du bénéficiaire, cette ascendance ne se traduit pas dans l'exécution financière des activités de l'association.

Le manuel de procédures de l'association doit apporter des précisions et détails quant à la manière dont la séparation des pouvoirs est organisée au sein de

➤ **Interdiction des conflits d'intérêts et des paiements confidentiels**

Il faut prévoir dans tous les documents organisant le fonctionnement et la vie interne de l'association (ROI, manuel de procédures, code éthique...) des clauses qui interdisent formellement les conflits d'intérêts, les paiements confidentiels (p. ex. commissions occultes, pots-de-vin) et toute autre pratique contraire à l'éthique. Les procédures de passation des marchés doivent interdire à toute personne ayant une quelconque relation avec un soumissionnaire à un marché de participer aux processus d'évaluation et d'attribution dudit marché.

➤ **Contrôles réguliers**

Il est important que le dispositif de contrôle interne inclue des procédures de contrôles réguliers qu'ils soient d'ordre opérationnel ou financier. Ces genres de contrôles sont plus importants dans les cas de délégation de pouvoir (par exemple le Président du CA/CE délègue tout ou partie de ses pouvoirs à un salarié de l'association) où le délégataire doit effectuer des contrôles réguliers pour s'assurer que l'action a été correctement exécutée.

Sur le plan financier, les Commissaires au compte prévus par les statuts de l'association doivent être suffisamment autonomes et actifs pour effectuer régulièrement les contrôles qui peuvent être périodiques ou inopinés des caisses et de la trésorerie de l'association.

1.5.1.2 Formalisation du dispositif de contrôle interne : manuel de procédures administratives comptables, et financières de l'association

Toute organisation crédible doit se doter d'un manuel de procédures de gestion destiné à aider les différents organes de l'institution à assurer efficacement leur gestion et le contrôle interne de gestion de l'organisation. Chaque domaine de gestion (activités, administration

générale, comptabilité, finance, matérielle, ressources humaines, etc.) doit faire l'objet d'élaboration des normes, de règles et des procédures spécifiques qui guident la gestion de l'organisation. Il n'y a pas de manuel de procédures standard à toutes les associations. Le manuel de procédures pour être pratique et opérationnel doit être adapté aux spécificités de l'association notamment le mode de direction mis en place, la composition de son personnel, le domaine d'activités, les principaux risques auxquels elle fait face etc.

Un bon manuel de procédures est élaboré à partir de l'analyse des risques liés à chaque processus de l'association. Il vise à lui permettre de prendre des dispositions pour empêcher la survenance de tous faits ou attitudes de ses membres ou salariés pouvant l'empêcher d'atteindre ses objectifs.

En effet, le contrôle interne qui est un ensemble de mesures de sécurité a pour but non seulement d'assurer la sauvegarde du patrimoine et de la qualité de l'information, mais également d'améliorer les performances de l'organisation. Un contrôle interne fort est une assurance de fiabilité des informations produites. Par contre, un système de contrôle interne faible ou mal appliqué peut laisser craindre soit que les comptes, les résultats obtenus ne reflètent pas l'image fidèle des activités/opérations réalisées, soit que tel élément du patrimoine social a pu être utilisé de façon non conforme à l'intérêt social.

Il ne suffit pas de disposer d'un ensemble cohérent et pertinent d'outils de gestion et de contrôle mais il faut surtout les appliquer à tous les niveaux. De l'application effective du dispositif de contrôle interne de l'organisation dépendra le degré d'atteinte des objectifs de l'institution gage de la confiance auprès de ses partenaires.

La crédibilité d'une organisation commande aux leaders et à tous les membres d'être très attentif et rationnel dans l'utilisation des moyens humains, financiers, matériels disponibles afin de réaliser de façon efficace et efficiente les objectifs visés et le projet associatif de l'organisation. A cet effet la gestion d'une organisation doit être guidée par les trois principes fondamentaux qui sont la sobriété, la rigueur et la transparence.

Le manuel de procédure est destiné à faciliter la tâche dans la gestion d'une organisation mais son efficacité dépend aussi de l'intérêt que lui accorde le manager d'une organisation. Si on ne l'applique pas de façon intelligente et consciencieuse, l'efficacité recherchée ne serait pas atteinte. On devra donc faire un dosage optimal des trois éléments (procédures, intelligence et conscience) pour plus de résultats et d'impacts de la gestion de l'organisation.

1.5.1.3 Contenu d'un manuel de procédure

A titre indicatif, un manuel de procédures peut porter sur les volets ci-après.

CONTENU INDICATIF D'UN MANUEL DE PROCEDURES ADMINISTRATIVES COMPTABLES ET FINANCIERES D'UNE ASSOCIATION

SIGLES ET ABREVIATIONS

LISTE DES ANNEXES

INTRODUCTION ET PORTEE DU MANUEL

I. PRESENTATION DE L'ASSOCIATION

- 1.1. Généralités
- 1.2. Brève présentation du ou des domaines d'intervention de l'association
- 1.3. Outils organiques et documentaires de l'association

II. LES ORGANES DE PILOTAGE ET DE GESTION DE L'ASSOCIATION

- 2.1. L'assemblée générale
- 2.2. Le Comité exécutif (CA) ou comité exécutif (CE)
- 2.3. L'équipe de la coordination

III. LA GESTION ADMINISTRATIVE DE L'ASSOCIATION

- 3.1. Les documents de l'association
- 3.2. Circuits des documents
- 3.3. Comptes rendus de réunion
- 3.4. Rapports d'activités de l'association
- 3.5. Rapport d'exécution spécifique de projet
- 3.6. Rapports d'ateliers, de missions ou de consultants
- 3.7. Gestion des ressources humaines

IV. LA GESTION COMPTABLE, FINANCIERE ET BUDGETAIRE AU SEIN DE L'ASSOCIATION

- 4.1. Organisation comptable et financière
- 4.2. Processus de passation des marches
- 4.3. Principaux documents constitutifs d'un dossier de paiement
- 4.4. Comptabilité budgétaire
- 4.5. Gestion des immobilisations et des stocks

V. DISPOSITION TRANSITOIRE

VI. LES ANNEXES

L'annexe du présent manuel propose un canevas plus détaillé du manuel de procédures

1.5.2 Gouvernance démocratique d'une association

La gouvernance démocratique des associations est un principe central reconnu généralement par tous comme indispensable pour assurer le fonctionnement régulier et démocratique de

l'association dans l'exercice de sa mission. En général, c'est les premiers responsables de l'association notamment les membres du Comité exécutif (CA) et le responsable de l'exécutif qui animent la vie associative.

Les principes « un homme, une voix », l'assemblée générale une fois par an et l'élection d'un Comité exécutif sont le socle sur lequel s'appuient de nombreuses associations. Les statuts et le règlement intérieur prévoient des modalités de fonctionnement démocratique de l'association. Ils précisent les instances habilitées à prendre des décisions, celui qui peut voter et comment voter.

La gouvernance démocratique s'exerce par l'organisation de votes pour élire les responsables. Mais au-delà du vote, les responsables des organes élus ont aussi l'obligation de rendre des comptes aux électeurs, c'est-à-dire aux adhérents. Les adhérents délèguent des responsabilités à leurs dirigeants pour un temps donné, et ceux-ci ne doivent jamais oublier qu'ils sont au service de l'association et des adhérents. Il n'y a pas de fonctionnement démocratique sans pratique régulière de communication interne.

En outre, une fois élus, les dirigeants ont des responsabilités devant les « associés », mais aussi devant la loi (responsabilité civile et pénale).

La grille ci-dessous peut servir à mesurer le niveau de démocratie interne au sein d'une association.

Exemple de grille d'évaluation du niveau de démocratie interne au sein d'une association

- ✓ Le partage de l'autorité par autant de personnes que possible;
- ✓ La délimitation claire des responsabilités et des pouvoirs de chacun au sein de l'organisation ;
- ✓ La responsabilité du Comité Exécutif devant l'Assemblée Générale ;
- ✓ L'alternance aux postes de responsabilité ;
- ✓ La rotation des personnes qui président les réunions ou dirigent les projets et celles qui dirigent l'organisation ;
- ✓ La clarté du processus de prise de décisions pour tous les membres ;
- ✓ Le mode de désignation des membres des organes de direction ;
- ✓ Les débats contradictoires ;
- ✓ La possibilité pour les minorités au sein de l'association d'exprimer leurs opinions ;
- ✓ Les possibilités de lutter contre des décisions arbitraires et impopulaires ;
- ✓ Les dispositions internes de lutte contre la corruption ;
- ✓ La culture de l'auto-évaluation ;
- ✓ La sensibilité au genre.

1.5.3 Animation des AG comme outils d'orientation, de suivi et de contrôle

L'animation des AG implique des choses à faire avant, pendant et après la tenue de l'AG.

1.5.3.1 Avant l'AG

Un ou plusieurs atelier(s) de réflexion, sera organisé en préparation de toute AG ordinaire. Le thème en aura été soigneusement choisi et des documents préparatoires élaborés ; à cet effet, un comité de préparation est créé : il est composé d'employés et d'associés. Des personnes ressources, choisies dans l'association nationale ou parmi ses partenaires, en assureront l'animation. Les objectifs de ce ou ces atelier(s) seront, entre autres :

- Approfondir la réflexion des associés par rapport à la vie de l'association et préparer les décisions stratégiques de l'AG ;
- Renforcer l'implication des membres dans la vie de l'association ;
- Mieux intégrer l'expérience des associés/membres dans la réflexion du bureau exécutif (secrétariat ou direction exécutive).

Lors de la préparation, le bureau exécutif/coordination et le CE veilleront à présenter à l'AG les grandes tendances des activités de l'association et de la situation financière. Il faut prévoir qu'un membre ne puisse être porteur de plus d'une procuration.

La tenue de l'AG étant aussi un moyen de communication de l'Association, il faut aussi veiller à y inviter les partenaires (pouvoir publics, PTF, autres associations...), les personnes ressources, les médias ne serait-ce qu'à la cérémonie d'ouverture de l'AG.

1.5.3.2 Pendant l'AG

En plus des attributions statutaires de l'AG, l'ordre du jour inclura systématiquement :

- Le bilan des décisions prises lors de l'AG précédente ;
- La présentation et validation du rapport d'exécution technique et financière des activités de l'association pour la période écoulée ;
- La mise à jour de la liste des associés avec leurs cotisations ;
- Le bilan associatif, suivi d'un exercice d'auto-évaluation de la vie associative à partir de questionnaires envoyés préalablement aux associés.

Si l'AG inclut l'élection des membres du CA, les cahiers de charges de tous les postes à pourvoir par voie élective sont communiqués à tous les associés.

1.5.3.3 Après l'AG

Rédiger le compte rendu ou le rapport de l'AG dans un bref délai et, en particulier, ses résolutions pour les communiquer aux associés. Le bureau exécutif élabore un plan de mise en œuvre des décisions de l'AG et veille à son application.

1.5.4 Admission et intégration des nouveaux associés/membres

Les textes organiques, notamment le règlement intérieur, définissent les modalités d'admission des nouveaux membres ou Associés. Les membres d'une association doivent avoir une unité de vision, de mission et de valeurs et tous les Associés devraient partager une même identité, dans la diversité de leurs expériences et compétences. Il faut donc minimiser les risques de cooptation de personnes ne partageant pas la philosophie de l'organisation, en établissant des critères d'admission précis en lien avec la mission de cette organisation.

En effet, il arrive souvent que de nouveaux associés soient appelés à donner leur avis sur la politique de l'organisation, ou même qu'ils soient élus membres du CA, sans avoir eu le temps ni l'occasion de s'initier à ces valeurs et à ces choix fondamentaux.

C'est pourquoi, le processus d'intégration des nouveaux associés doit avoir pour objectifs : (i) l'explication des valeurs et des choix stratégiques de l'organisation ; (ii) l'appropriation de la philosophie et des concepts de l'organisation par les associés postulants ; (iii) l'explication de leurs rôles, leurs responsabilités et leurs attributions afin de les rendre suffisamment actifs au sein de l'association.

1.5.5 Gestion des dossiers des membres

Une bonne administration des activités associatives d'une organisation passe par la constitution d'une base de données sur les membres associés. A cet effet, le Bureau exécutif tient et actualise périodiquement le fichier de la base de données des membres pour suivre l'évolution des effectifs et les mouvements physiques des associés.

Les principales informations qui rentrent dans la constitution de la base de données des associés d'une organisation sont les suivantes :

Membres associés personnes physiques	Membres associés personnes morales
• Noms et prénoms	• Dénomination /sigle
• Sexe	• Domaines de compétences
• Profil/profession	• Zone d'intervention
• Année d'adhésion	• Année d'adhésion
• Adresse complète (physique et électronique)	• Adresse complète (physique et électronique)
• Situation des cotisations annuelles	• Situation des cotisations annuelles

Une bonne tenue des dossiers des associés ne suffit pas pour assurer l'efficacité de l'animation de la vie associative. Le Bureau exécutif devra également veiller à la production rapide des documents de qualité et à leur communication aux associés dans les délais raisonnables. De même, une gestion optimale de la banque de données ainsi qu'une bonne organisation pratique des différentes manifestations des organes associatifs facilitent l'information des associés et la valorisation de leurs contributions au renforcement de l'animation de la vie associative.

L'administration de la vie associative est assurée par le Directeur exécutif sous la supervision du Président de l'Association. Ces personnes ainsi responsabilisées doivent prendre une part active dans les activités associatives, ce qui leur permet de mieux maîtriser le fonctionnement de l'association.

Ces deux premiers responsables de l'animation de la vie associative sont chargés, en particulier de :

- Préparer les dossiers de base des réunions des différents organes associatifs ;
- Prendre les notes lors des différentes rencontres, et particulièrement des réunions du Comité exécutif auxquelles ils participent en tant que secrétaires de séance et rédigent les procès-verbaux ;
- Coordonner les tâches de préparation pédagogique et matérielle des Assemblées générales et des Conseils d'administration ;
- Organiser et superviser le suivi des cotisations des membres ;
- Assurer la mise à jour et le suivi permanent de l'application des statuts, des règlements intérieurs ;
- Veiller à la création et à la tenue de dossiers administratifs permanents des associés ;
- Veiller à la circulation de l'information entre les différents organes.

1.5.6 Organisation du travail au sein d'une association pour la réalisation de sa mission

Pour réaliser sa mission et atteindre ses objectifs, l'association se doit de mettre en place un système d'organisation du travail et des moyens (financiers, humains et matériels). La réalisation de la mission nécessite donc une répartition des responsabilités et tâches afin de savoir **qui fait quoi ?**

Dans une association, tout le monde ne s'engage pas sur les mêmes bases ni pour les mêmes raisons. C'est pourquoi il faut mettre en place des procédures et règles de travail qui tiennent compte de la position de chaque type d'acteur au sein de l'association (voir le manuel des procédures).

Par ailleurs, il est de plus en plus fréquent que la transition d'une organisation basée largement sur le bénévolat vers une organisation professionnelle, dotée d'un personnel rémunéré peut créer des difficultés au sein de cette organisation si la question de procédures et méthodes de travail n'est pas bien étudiée. Il est important que le Bureau Exécutif (ou la coordination) réfléchisse sur l'impact que le recrutement d'un personnel peut avoir sur la structure déjà existante, et qu'il prenne soin de ne pas désintéresser voire démobiliser les bénévoles dont le rôle est vital pour le fonctionnement de l'organisation, malgré leur statut de non salarié. Une situation d'équilibre doit être trouvée en mettant en place des cadres de travail tenant compte des différents acteurs en jeu.

1.5.6.1 Le bénévolat

Il est lié lui aussi à l'association par un contrat, que sont les statuts, et par un mandat défini par les statuts et le règlement d'ordre intérieur. Il choisit d'intervenir dans ce cadre en respectant les règles auxquelles il contribue à faire évoluer avec les autres membres. Il y trouve au besoin les ressources ou les dispositions pour acquérir les compétences nécessaires dans les responsabilités qu'il assume.

Le bénévole constitue la pièce maîtresse d'une organisation. Il fournit non seulement une aide cruciale au niveau administratif, mais il peut aussi participer à la formation des nouveaux membres, aider à informer le public du travail de l'association.

Les associations qui survivent longtemps, sont celles qui parviennent à réunir des bénévoles compétents et engagés, prêts à consacrer du temps aux activités de l'organisation.

1.5.6.2 Le volontariat

Contrairement au bénévole qui ne reçoit aucun avantage en contrepartie de ses prestations, le volontaire est une personne, en général membre de l'association qui accepte d'exécuter une ou des activités moyennant une certaine gratification qui n'a pas le caractère de salaire. Un minimum des conditions financières et matérielles est mis à sa disposition pour l'exécution de ces activités.

Dans les associations et ONG internationales, il agit comme un bénévole à plein temps et il peut même bénéficier de protections sociales comme des salariés. Il intervient sur une durée déterminée pour une tâche ou pour exercer une responsabilité définie par l'association dans le cadre d'un contrat de volontariat. Ce statut est en pleine évolution au niveau des ONG qui ont une envergure internationale.

1.5.6.3 Le salariat

Au fur et à mesure de leur croissance, les associations pensent qu'un personnel à temps plein est essentiel pour faire face aux demandes des groupes cibles et pour pouvoir fonctionner de manière professionnelle et efficace. Elles font alors recours à des salariés pour l'exécution de leurs activités. Le salarié est lié à l'association par un contrat de travail de droit commun pour l'exécution d'une fonction. Il peut choisir de s'y associer ou de conserver son statut de salarié. Les tâches du salarié doivent être séparées de celles des membres de l'association. Il est tenu à une obligation de résultats telle que prévue dans les termes de références lors de son recrutement. Mais, il est important qu'il ait connaissance de la mission et des objectifs de l'association en vue d'un meilleur rendement.

Il est courant de constater que de nombreuses ONG et Associations de développement qui fonctionnent normalement avec des bénévoles, commencent à avoir des problèmes de fonctionnement lorsqu'ils ont recruté un personnel salarié. Des conflits d'intérêts et de compétences surgissent et il règne un climat de méfiance et de rivalité entre les salariés et les bénévoles.

1.5.7 L'approche participative dans la gouvernance de l'association

« Tout ce qui se fait pour moi, sans moi, est fait contre moi » Nelson Mandela

1.5.7.1 Approche participative et responsabilisation des groupes

L'approche participative implique un ensemble de comportements à observer dans l'accompagnement des groupes de manière à les responsabiliser dans leur processus de développement. La participation conditionne énormément la pérennité et la viabilité de toute action de développement. C'est pourquoi il est important de faire naître et d'augmenter la participation des groupes dans l'accompagnement de leur développement. En effet, les groupes sociaux éprouvent de la déception s'ils ont gardé le silence dans leur accompagnement. Par contre, ils se sentent plus valorisés et éprouvent de la satisfaction si on leur libère la parole pour s'exprimer et agir librement sur des questions qui les concernent.

Dans la pratique, le concept de « **participation** » couvre plusieurs dimensions qui vont de la **participation passive** où l'on informe simplement les personnes concernées de ce qui va se faire, à la **participation active** où les groupes prennent des initiatives endogènes en fonction des intérêts et objectifs poursuivis. Le niveau de participation des acteurs locaux de développement à une action, dépend de leurs intérêts et de l'approche d'intervention utilisée.

En dépit des discours sur les approches participatives en matière d'appui et d'accompagnement des groupes, il existe malheureusement beaucoup de blocages qui limitent la participation dans les groupes. Ces blocages proviennent soit de l'animateur-accompagnateur, soit du groupe. L'animateur doit autant que possible éviter ceux qui le concernent et minimiser ceux qui se rapportent au groupe.

1.5.7.2 Niveaux de participation et de prise de décision

L'un des principes clés d'autopromotion est la participation des groupes au processus de prise de décision dans l'initiation et la mise en œuvre des actions de développement. Décider c'est s'engager librement et de façon responsable dans une action.

En matière de gestion d'une organisation, on distingue généralement trois (3) types de décisions :

- **Les décisions de routine** : ce sont les décisions prises à chaque instant de la vie quotidienne de l'association. Elles sont souvent prévues et peuvent être prises par tout un chacun, à son niveau de responsabilité. Exemple : acheter du papier à lettre, téléphoner un fournisseur.
- **Les décisions de gestion** : elles découlent du fonctionnement même de l'association et guident les décisions routinières. Elles peuvent être programmées ou au contraire prises en fonction des problèmes qui se présentent. Elles appartiennent le plus souvent à ceux qui ont une certaine responsabilité dans l'ensemble. Exemple : signer un contrat d'entretien, réglementer l'utilisation du matériel de l'association.
- **Les décisions d'orientation ou stratégiques** : elles définissent la direction à prendre par l'association. Elles ont un grand impact sur l'ensemble, la plupart du temps à

moyen et long terme. Elles sont le fait des dirigeants ou de l'A.G. Elles doivent être évidemment réfléchies et pesées. Elles sont le plus souvent préparées longuement à l'avance. Par exemple : augmenter le taux de cotisation des membres ; modifier les statuts et règlements de l'association.

1.5.7.3 Tableau indicatif des différents niveaux de participation des groupes sociaux

Niveau de participation	Caractéristiques
Participation passive	C'est le niveau minimum de la participation qui se limite à un partage de l'information. Les groupes reçoivent les informations sur ce qui va se passer ou ce qui s'est déjà passé. Il s'agit d'une annonce unilatérale par une administration ou un petit groupe d'individus sans prendre en compte les autres.
Participation intéressée	Les groupes participent pour recevoir quelque chose en retour. Par exemple contre le travail, de la nourriture, de l'argent ou pour tout autre motif d'intéressement. Cette forme de participation prend fin dès que l'intéressement cesse.
Participation par la consultation	La consultation implique que le flux d'information soit à double sens. Il s'agit d'un dialogue qui n'influence pas nécessairement les décisions des acteurs. Les groupes participent en répondant aux questionnaires d'enquêtes ou techniques similaires. Ils n'ont pas la possibilité d'influencer le processus, dans la mesure où les résultats ne sont ni partagés ni correctement vérifiés. Il arrive que certains responsables promoteurs consultent les membres sans pour autant prendre en compte leurs avis dans la formulation des problèmes et de leurs solutions.
Participation interactive	La participation atteint un niveau supérieur où les membres du groupe ont le pouvoir et la responsabilité de prendre des décisions. Ils participent à l'analyse de situation et à l'élaboration de plans d'action. Ils peuvent ainsi contrôler les décisions et trouver un intérêt à maintenir les structures et les pratiques.
Prise d'initiatives ou autopromotion	Les groupes participent au développement de leur organisation en prenant des initiatives indépendamment des institutions extérieures. L'organe de direction du groupe peut développer des relations avec des institutions extérieures pour obtenir des appuis-conseils. Toutefois, les membres du groupe gardent le contrôle sur les prises de décisions stratégiques au sein de leur organisation. Une telle approche permet d'éviter le partage inégal des richesses et des pouvoirs

1.6 COMMUNICATION ET CIRCULATION DE L'INFORMATION AU SEIN D'UNE ASSOCIATION

1.6.1 Problématique de la communication dans les associations

De façon générale, on fait les différents constats ci-après au sein des associations en matière d'organisation et de gestion de l'information :

- Les membres sont informés tardivement ou parfois pas, des décisions ;
- L'ordre du jour des réunions et AG est donné au dernier moment, séance tenante ;
- Le bureau n'envoie plus aucun compte- rendu de ses rencontres, etc.

Pour diagnostiquer le système d'information au sein d'une association, il faut examiner, pour chaque catégorie d'acteur :

- Le (s) types d'information dont il a besoin ;
- Par qui il est informé et comment ?
- Les informations dont il manque souvent ;
- Quels types d'informations il transmet et comment ;
- À qui il les transmet et comment

L'on pourra ainsi avoir une idée plus précise sur le flux et la qualité d'informations entre ceux qui constituent des passages obligés pour certaines informations et ceux qui sont directement sur le terrain et qui captent les informations pour les autres acteurs.

En matière d'informations, **les responsables d'associations** ont un rôle de :

- **Récepteur** : ils cherchent et reçoivent l'information. Ils doivent être les personnes les mieux informées de l'association. Cette recherche d'information leur permet d'anticiper sur les événements susceptibles d'influencer le fonctionnement de leur structure ;
- **Émetteur** : ils diffusent auprès des autres membres les renseignements dont ils disposent, lorsque cela représente un intérêt pour eux ;
- **Porte-parole** : ils expriment et déclarent officiellement à l'extérieur (à la radio, dans les journaux, à la télévision, auprès des autorités administratives ou du public etc.) les positions ou les points de vue de l'association

Le principe même d'association exige que l'information soit bien organisée.

L'information, c'est l'ensemble des flux de renseignements nécessaires à l'accomplissement par les militants et autres acteurs de leurs attributions et tâches ainsi que ceux utiles à l'anticipation de situations importantes qui les concernent.

La circulation de l'information au sein d'une association est non seulement un facteur déterminant de motivation et du renforcement du sentiment d'appartenance au groupe, mais elle permet aussi de prévenir certains conflits nés d'un déficit de communication.

Le système de communication à mettre en place dépend de la taille de l'association et doit permettre de :

- Faire connaître les nouvelles activités ;
- Faire passer des idées originales ;
- Favoriser les discussions sur les actions à mener ;
- Débattre d'une attitude à adopter face à une situation donnée ;
- Donner des directives concernant une manifestation ;
- Faire connaître les succès et échecs ;
- Informer sur ce qui se fait ailleurs.

1.6.2 Outils et moyens de communication au sein d'une association

Dans les petites structures, la communication interne s'identifiera à une simple relation interpersonnelle : les rencontres périodiques, les assemblées générales, les affichages sur un tableau, les visites au siège ou tout simplement les coups de téléphone suffiront à faire circuler l'information. Par contre, dans les structures plus importantes, la communication devra être formalisée et structurée.

Une association qui a un système régulier de communication avec ses membres connaît moins de conflits internes, tout le monde sachant ce qui s'est passé, ce qui se passe et ce qui se passera. En revanche, le fait que dans une association, l'information soit monopolisée par seulement quelques membres, a toujours été source d'écueils souvent difficilement surmontables.

Afin de déterminer la meilleure manière de communiquer avec ses adhérents, l'association se doit d'élaborer des messages clairs et simples afin d'exclure toute ambiguïté et par voie de conséquence, toute interprétation divergente. Quel que soit le schéma adopté, les différentes parties prenantes mettent en place un système de travail, des règles de fonctionnement avec au premier abord, les procédures de communication dans l'organisation.

Voici quelques outils de communication qui assurent une bonne animation de la vie associative.

1.6.2.1 L'adhésion

C'est le premier contact entre le membre et l'association ; là se définit ce que chacun apporte et/ou attend de l'autre. L'un se présente à l'autre, d'un côté une participation et un engagement, un apport de connaissances, et de l'autre des activités, un projet, un cadre institué (les statuts), un local...

1.6.2.2 L'assemblée générale

C'est l'un des moments forts de la communication interne (et de la communication externe par le truchement des retombées dans la presse). Son côté souvent formel n'en fait pas pour autant un moment privilégié dans la mesure où la communication y est essentiellement descendante.

Elle offre une occasion à chaque membre pour se sentir à l'aise et pour prendre position sur l'ensemble des actions de l'association, les orientations futures et l'exprimer, d'où une clarté

nécessaire dans l'ordre du jour qui doit être communiqué à l'avance (15 jours minimum), dans les rapports soumis à débat, d'où l'intérêt d'une information régulière sur la vie de l'association de façon à ce que les membres n'aient pas à se prononcer sur ce qu'ils viennent juste de découvrir à l'instant même.

1.6.2.3 La réunion

Elle permet la communication directe, où chaque participant est à la fois émetteur et récepteur des informations. Toutefois, il faut éviter des réunions trop fréquentes et trop longues qui risquent de lasser les adhérents. Tous les participants à une réunion doivent être au même niveau d'information à travers la lettre de convocation qui précède la réunion. De plus, l'organisateur de la réunion doit s'efforcer de produire et de diffuser un compte de la réunion pour servir d'aide-mémoire et d'outil de suivi de la mise en œuvre des recommandations issues de la réunion.

1.6.2.4 Le bulletin/journal interne

C'est une forme de communication écrite, qui engage toute une organisation dans l'association, et qui entretient un lien entre les membres en les tenant au courant du déroulement des activités de l'association. En général, y sont rédigés des articles sur les activités de la Coordination/bureau Exécutif et des échos sur les activités des antennes de base le cas échéant. Le bulletin/journal interne permet aux membres de l'association d'échanger entre eux. Certaines associations recourent aux journaux locaux les plus lus par la population pour passer des messages concernant leurs activités.

1.6.2.5 Le rapport d'activités

C'est un outil de communication très efficace qui permet aux membres de l'association de s'informer sur les activités de l'association. Il est généralement élaboré par le Coordination/bureau Exécutif et fait l'objet d'une très large diffusion au niveau des membres. Il est en général structuré comme suit :

Partie narrative

- Une présentation narrative des activités réalisées ;
- Une analyse des réalisations par rapport aux prévisions ;
- Une analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations ;
- Une analyse des difficultés rencontrées et solutions proposées ;
- Une conclusion et des recommandations.

Partie financière

- Un tableau de suivi budgétaire : prévision et réalisation financière de la période couverte par le rapport
- État des adhésions et cotisations
- États financiers : bilan et tableau de résultat
- Situation des immobilisations de l'association

1.6.2.6 Les rencontres ou manifestations spéciales

Elles permettent aux membres de se réunir autour d'une activité et offrent par la même occasion, la possibilité de discuter de la vie de l'association, de ses activités en cours et à venir. Elles peuvent revêtir plusieurs formes notamment, une porte ouverte aux adhérents, une soirée débats, un dîner, etc.

1.6.2.7 Le point de presse

Il permet de diffuser des informations sur les activités de l'association à travers les médias. Ceci concerne très souvent les prises de position de l'association par rapport à un fait ou un événement en rapport avec sa mission. Il peut prendre plusieurs formes : conférence de presse où les journalistes et les adhérents sont conviés, communiqués de presse, pétitions, déclarations.

1.6.2.8 Le courrier ordinaire

Il peut être postal, de main à main, ce moyen de communication a été et est encore très répandu surtout au niveau des associations qui n'ont pas assez de moyens.

1.6.2.9 L'affichage

Il peut être fait soit dans les locaux de l'association ou dans des lieux publics prévus à cet effet. Il permet à tous ceux qui sont intéressés par les activités de l'association d'y prendre connaissance.

1.6.2.10 Le télégramme et le fax

Ils permettent l'envoi rapide des messages écrits à des destinataires se trouvant dans des localités plus ou moins lointaines.

1.6.2.11 Le message radio

Il permet une communication orale directe avec un interlocuteur se trouvant soit dans la même localité soit dans une autre localité.

1.6.2.12 Les réseaux sociaux

L'un des moyens modernes de communication, les réseaux sociaux sont considérés comme les outils de partage de l'information les plus utilisés et les plus accessibles de nos jours. Il en existe plusieurs dizaines. Ils sont devenus pour certaines associations de véritables médias sociaux, qui permettent aux membres de créer une page profil ou plateforme et de partager des informations, photos et vidéos des activités et interventions de l'association.

Si elle fait le choix de communiquer par ce canal, l'association choisit son type de réseau, crée ses espaces de partage professionnel, définit les règles de participation à ces espaces, communique les liens de connexions aux membres éligibles à cet espace et s'organise pour que tous ces derniers s'y retrouvent.

1.6.2.13 Le courrier électronique (internet), et le WEB

Il est le plus souvent utilisé, et permet par écrit une diffusion rapide, et en outre un échange direct avec l'interlocuteur, ou avec plusieurs simultanément comme dans une réunion. Au fur et à mesure des expériences de l'association, des habitudes de diffuser et de communiquer se prennent, des modes d'organisation apparaissent au coup par coup.

Le WEB est un outil de communication très efficace. Il permet de placer des informations sur l'historique de l'association, ses activités, ses statuts, ses perspectives, etc. Il offre aussi la possibilité d'actualiser les données. Les membres ou toute autre personne intéressée par les activités de l'association peuvent naviguer et prendre connaissance de la vie de leur association.

A la longue, tout plaide pour la mise en place d'une stratégie de communication qui soit concertée au sein de l'association : c'est le plan de communication.

1.6.3 Plan de communication de l'association

Une association qui grandit doit élaborer et adopter un plan de communication approprié qui consiste à :

- Inventorier et classer les destinataires en distinguant bien ce qui relève de la communication interne (pour informer, mobiliser, impliquer les adhérents) et de la communication externe (les partenaires, la presse, les participants, les invités...) ;
- Concevoir les messages (définir les contenus) en fonction des situations de communication (commande de matériel, conférence de presse, invitation...), et les mettre en une forme adaptée à chaque média choisi (un même contenu pourra être diffusé sous différentes formes : prospectus, triptyque, affiches, annonces radio, insertion dans un journal, réseaux sociaux, ...);
- Planifier les étapes, fixer un échéancier (les dates à respecter) pour chaque opération, et répartir les tâches entre les membres engagés dans l'action.
- Prévoir dans le budget de l'action les frais de communication à engager (imprimerie, courrier, téléphone, locations...);
- Définir aussi clairement que possible les objectifs et le déroulement de l'action pour dégager rapidement les lignes du plan de communication (quoi dire, à qui, comment, quand, où...);
- Avoir à disposition les fichiers d'adresses des destinataires (adhérents, partenaires, presse, associations concernées, autorités locales...), et un inventaire des ressources disponibles dans l'association (compétences apportées par les adhérents, dossiers thématiques et documents, matériel...).

Faire circuler l'information signifie, d'une certaine façon, redistribuer le pouvoir de décision à tous les niveaux de l'association ou du réseau.

Le choix des moyens et des messages de communication dépend de plusieurs facteurs à savoir, le caractère officiel ou non du message, les délais à respecter, le statut et les habitudes des destinataires, le matériel à disposition. Tout message a une forme : il peut revêtir soit la forme orale ou écrite, il peut être sur papier à en-tête, sur papier libre, sous pli fermé,

sous forme de circulaire, confidentiel, dans un vocabulaire simple ou dans un langage spécialisé, codé, fait de phrases courtes ou longues, etc.

Une association qui fonctionne normalement doit pouvoir entretenir une communication régulière avec ses différentes composantes.

1.6.3.1 Communication avec les associés

Les associés ont besoin d'être informés pour les amener à s'impliquer davantage dans la vie de leur association. Or, généralement, les occasions offertes aux associés pour s'imprégner de la vie de l'organisation sont rares et se limitent aux Assemblées générales. Certaines Organisations/Associations ou collectif d'associations ne tiennent même pas d'assemblées générales. D'autres canaux de communication doivent être utilisés : ateliers internes, réseaux sociaux (plateforme WhatsApp ou toute autre plateforme de ce genre), consultation sur de thèmes précis en lien avec les compétences des associés ; auto - évaluations périodiques des activités, ventilation des procès-verbaux de réunions du CE, des rapports d'activités et les bulletins d'information internes, les prospectus, le tableau d'affichage etc.

1.6.3.2 Communication avec le Comité exécutif (CE)

Le Comité exécutif est l'organe qui détient le pouvoir d'administrer et de gérer la Direction Exécutive / Coordination. En conséquence, le pouvoir de gestion dont dispose le Directeur exécutif / Coordonnateur n'est que délégué. Le CE a donc besoin d'être amplement informé pour prendre des décisions raisonnées. Pour cette raison, le Directeur exécutif participe aux réunions du CE à qui il communique certaines informations. Mais la sensibilité de certaines questions peut nécessiter une suspension de sa participation aux travaux du Comité.

Les informations qu'il convient de mettre à la disposition du Comité exécutif sont :

- Le point sur les activités importantes réalisées depuis la dernière session du CE ;
- L'état des ressources ; le budget (projet de budget ou de révision budgétaire) et le suivi budgétaire ;
- Les rapports financiers et d'activités ;
- Les rapports d'audit ou de suivi d'audit de gestion ;
- Le point sur la mise en œuvre des résolutions, recommandations ou décisions des AG ou des réunions du CE ;
- L'état des relations avec les principaux partenaires ;
- etc.

Les réunions du CE doivent être sanctionnées par des procès-verbaux qui servent d'outil de gestion du Bureau exécutif. Ils doivent être soigneusement conservés.

1.6.3.3 Information des partenaires

Les partenaires techniques et financiers ont besoin d'être informés sur ce que font les différentes organisations de développement. Selon les cas, le type d'information à mettre à leur disposition peut revêtir un caractère technique, financier ou de publicité/marketing. Les

documents d'informations utiles pour les partenaires sont les rapports d'activités annuels, des rapports d'études ou de recherche, les prospectus, etc.

1.6.3.4 Information des pouvoirs publics

Communiquer régulièrement avec l'Etat ou les pouvoirs publics le représentant, est une obligation de la loi du 27 janvier 2017 portant cadre organique des Associations Sans But Lucratif. Cette communication peut porter sur plusieurs sujets :

- **À la création de l'association** : la déclaration de l'association en vue du récépissé ou la demande d'agrément pour les associations sous le régime d'agrément (voir les articles 7, 9, 14, 21 et 42)
- **Après changement des statuts ou des administrateurs** : l'association doit informer l'administration publique qui a dans ses attributions l'octroi de la personnalité juridique de tout changement intervenu dans ses textes organiques ou de ses administrateurs (voir les articles 11, 26 et 53) ;
- **Après au moins 5 ans d'activités** : demande d'utilité publique (voir article 29 et 30)
- **Rapport d'activités chaque année** : le contenu minimum des rapports, les destinataires et les modalités de leur soumission varient d'un régime d'association à l'autre (voir les articles 12, 27, 28 et 33).

1.7 PARTENARIAT ET MOBILISATION DES RESSOURCES

L'association ne travaille pas en autarcie. A partir du moment où elle est déclarée et autorisée, elle devient un acteur de la vie publique et doit développer un partenariat nécessaire à la réalisation efficace de sa mission. Elle doit pour cela définir un système de marketing pour trouver des partenaires techniques et financiers dans son environnement proche ou lointain, c'est-à-dire sur les plans local, national et international.

1.7.1 Nouer et fidéliser des Partenariats

En vue de la mobilisation des ressources externes, les associations doivent nouer et fidéliser des partenariats entre elles et avec d'autres acteurs.

1.7.1.1 Partenariat avec les pouvoirs publics

L'association a des droits et des devoirs, en particulier vis à vis des pouvoirs publics auprès desquels elle doit se faire connaître. Elle doit être en contact permanent avec les Ministères de tutelle, les services techniques, fiscaux, les organismes et institutions du travail, etc. En fonction de ses compétences et de la qualité de ses relations publiques, elle peut bénéficier des marchés publics en participant à des appels d'offres à des manifestations d'intérêt ou à des appels à proposition de projets.

L'association doit avoir des informations sur les objectifs et priorités de l'Etat dans les secteurs techniques, dans les politiques et les textes législatifs par exemple. Elle peut ainsi, si elle dispose d'une reconnaissance d'utilité publique, bénéficier de certains avantages accordés par l'Etat burundais. Les autorisations, le contrôle, l'agrément, les exonérations, l'appui-conseil sont des marques de reconnaissance par les services étatiques de l'importance de l'association.

1.7.1.2 Partenariat avec des institutions privées

Le partenariat avec des institutions privées offre des opportunités de soutien pour l'acquisition de la logistique et même l'accès à certains financements. Les donateurs privés qui accordent une aide ponctuelle à une association lors des collectes d'informations par exemple, aiment en retour en raison de la relation de confiance qu'ils accordent, avoir des informations régulières et fidèles. Là aussi, pas forcément en quantité mais, de qualité, bien ciblées et de façon permanente.

Toutes ces relations sont souvent gérées au jour le jour, et au coup par coup. Considérées dans leur ensemble, elles donnent lieu à une stratégie d'ensemble de communication propre à l'association.

1.7.1.3 Partenariat avec les bailleurs de fonds

L'association recherche des partenaires financiers pour ses projets et ses programmes d'actions par le biais de subventions, de conventions, de contrats pluriannuels. Le financement d'une opération peut faire l'objet d'un partenariat, par la signature d'une convention de financement entre l'association et le bailleur de fonds, pour la mise en œuvre d'un projet spécifique, par exemple, la lutte contre la désertification, contre la violence faites aux femmes et aux enfants, le développement de l'élevage, etc.

Il s'agit des partenaires de soutien comme des donateurs privés, des fondations, des bénévoles, des salariés, qui ont la volonté d'appuyer financièrement ou en matériel l'association.

1.7.1.4 Partenariat entre associations

Entre associations, le partenariat se développe souvent dans le cadre de relations de proximité pour une opération ponctuelle : pétitions, manifestations conjointes, co-action, prise de position, partage des locaux, des équipements et même soumission conjointe de projets. Quand plusieurs associations qui travaillent sur une même thématique s'associent pour répondre à un appel à projet, il y a beaucoup plus de chance de succès. C'est le cas par exemple des consortia bénéficiaires du PASCB.

1.7.1.5 Partenariat avec les collectivités territoriales

Les collectivités territoriales ont des besoins en appui accompagnement dans le cadre de la coopération décentralisée où elles peuvent disposer des ressources pour faire appel à des compétences techniques. C'est une opportunité de partenariat qui peut être exploitée par les associations qui travaillent dans les domaines du développement local. Les collectivités territoriales peuvent accorder une concession de service public, aux associations qui ont fait preuve d'une efficacité, d'une compétence et d'une crédibilité. Par ailleurs, les collectivités territoriales peuvent prendre l'initiative de créer des commissions consultatives dans lesquelles des représentants des associations y siègent et exposent leurs points de vue sur différents aspects de la vie locale.

Le Programme d'Appui à la Société civile au Burundi (PASCB), financé par l'Union européenne vise à renforcer ce partenariat local en permettant aux associations de jouer, en tant que partenaires dans la gouvernance locale, leur rôle de plaidoyer vis-à-vis des autorités et à promouvoir la participation citoyenne à la gouvernance locale tout en les dotant des ressources pour participer à la mise en œuvre des Plans Communaux de Développement Communautaires (PCDC) en concertation avec les autorités locales.

1.7.1.6 Comment fidéliser les partenaires ?

Les organismes de financement communément appelés bailleurs de fonds sont d'un grand apport pour les associations dans l'appui aux projets et à leur fonctionnement. Les associations doivent élaborer de bons dossiers de projets et s'informer des différentes possibilités qu'offrent les bailleurs de fonds (leurs critères, priorités sectorielles et géographiques, les montants de plafonds qu'ils financent, etc.).

Avec les partenaires, il faut toujours maintenir le contact, s'informer mutuellement et régulièrement afin d'éviter des surprises désagréables. Avec les bailleurs de fonds, il ne faut pas négliger les procédures de libération des fonds et de leurs justifications. Il faut toujours prendre le temps de réfléchir, de s'informer sans s'engager à la hâte (consulter des collègues, d'autres associations et organismes qui connaissent le bailleur de fonds) ou qui ont bénéficié des soutiens identiques de sa part.

Pour garantir son autonomie l'association doit diversifier ses sources de financement. Mais il faut savoir que cela est parfois une question d'hommes, de relations, de contacts et d'ouverture. Elle doit mener un travail de qualité, gage de confiance. Il faut être exigeant avec ses propres résultats.

Dans tous les cas, la rigueur et la transparence dans la gestion est la règle d'or pour fidéliser les partenaires. Cela implique la production dans les délais et normes exigées, des rapports narratifs et financiers réguliers d'activités de l'association et de justification des fonds reçus des partenaires financiers en cas de financement.

Quelques repères pour entretenir le partenariat

- Ne pas attendre que le partenaire vienne ou même qu'il s'impose ;
- Aller au-devant et en prendre l'initiative, se présenter, se faire valoir ;
- Être lucide sur ses propres insuffisances et faiblesses ;
- Bien peser le pour et le contre avant d'accepter un partenariat ;
- Être transparent.
- Avec qui s'engager, pour quel objectif et dans quelles limites ;
- Garder ses prérogatives, son autonomie, son identité ;
- Être en mesure de refuser un partenariat qui ne cadre pas avec sa mission ;
- Savoir le portrait type du partenaire qui convient dans telle circonstance ; Savoir négocier les modalités de l'entente : contrat, convention, etc.
- Être au clair sur l'intérêt qu'y trouve le partenaire.
- Evaluer en permanence les avantages et les inconvénients ;
- Savoir le faire évoluer ou le terminer.

1.7.2 La mobilisation de ressources

La mobilisation des ressources par l'association peut être de deux ordres : interne et externe.

1.7.2.1 Mobilisation de ressources internes

L'association dispose de plusieurs moyens pour la mobilisation de ses ressources internes :

- **Cotisation statutaires des membres** : plus qu'un moyen de mobilisation de ressources, la cotisation des membres de l'association prévue par ses statuts est un baromètre de la qualité de sa vie associative. En général, la motivation des membres de l'association à s'acquitter de leur devoir statutaire de cotiser faiblit s'ils ne se retrouvent plus dans les orientations, actions et/ou surtout dans le style de management de l'association.
- **Activités génératrices de revenus (AGR)** : l'association peut fournir des services ou des biens en vue de les proposer à la vente. Pour choisir son ou ses activités génératrices de revenus, l'association doit bien s'assurer de la disponibilité d'un marché c'est-à-dire les acheteurs de ses produits (la demande) et qu'elle dispose de moyens et compétences pour assurer la pérennité de la production sur le long terme (l'offre). Pour mieux conduire une AGR, les membres de l'association doivent être capables de travailler en groupe et de maîtriser des tâches variées : gestion de projet, suivi technique, négociation, comptabilité, management, marketing, communication, etc. Les revenus dégagés par l'association à travers ses

Mettre en place des AGR ou faire de la prestation de services sont des opportunités pour le renforcement sur le long terme des moyens d'existence d'une association

AGR ne sont répartis entre ses membres mais utilisés pour financer les autres activités de l'association et son fonctionnement.

- **Prestation de services intellectuels** : de plus en plus d'associations qui ont réussi à développer des compétences spécifiques ou qui se sont spécialisées dans un domaine donné se positionnent comme prestataires de services auprès des organismes nationaux ou internationaux. Elles participent ainsi à des procédures d'appel d'offres ou sont attributaires de marchés à l'issue d'un processus de gré à gré. Elles signent et exécutent des contrats de services. La demande de ces types de prestation peut porter sur des études spécifiques, la collecte de l'information, la sensibilisation, bref des domaines dans lesquelles des structures du monde associatif ont développé des compétences spécifiques. Tout comme pour les AGR, les revenus dégagés par les associations à travers ces prestations ne sont pas partagés comme profit par ses membres.

1.7.2.2 La mobilisation de ressources externes

La « mobilisation de ressources externes » est le processus par lequel on obtient des ressources auprès des partenaires techniques et financiers, en utilisant différents mécanismes, afin de mettre en œuvre le travail des organisations. Elle va au-delà de la levée de fonds. Il s'agit d'obtenir diverses ressources auprès d'une multitude de partenaires techniques et financiers, par différents mécanismes qu'il faut planifier de manière à obtenir directement les ressources. Il s'agit par exemple de :

- La soumission des demandes de financement/subventions ;
- L'organisation des événements spéciaux ;
- La sollicitation des dons ;
- Des contributions volontaires ;
- Les prestations de services.

1.7.2.2.1 Types de ressources

De façon globale, on peut énumérer ici quatre types de ressources :

- Ressources humaines : ce sont les membres volontaires et/ou les bénéficiaires, les personnes ressources... ;
- Ressources logistiques : ce sont les équipements, l'immobilier, les locaux... ;
- Ressources techniques : elles peuvent être sous la forme d'une formation, d'une assistance pour l'orientation d'une étude ou la mise en œuvre d'un projet ;
- Ressources financières : il s'agit des moyens financiers, des frais d'adhésion, des subventions, des revenus,...
- Des contributions des «ami(e)s de l'organisme».

Il est important de noter que disposer de ressources financières suffisantes est une des conditions clés que les associations doivent réunir pour pouvoir fonctionner.

1.7.2.2.2 Partenaires techniques et financiers (PTF)

Pour mobiliser les ressources qui lui sont utiles, l'organisme demandeur s'adresse à des partenaires techniques et financiers (ou bailleurs de fonds), qui sont de différentes natures :

- ONG internationales ;
- Organisations bilatérales et multilatérales ;

- Gouvernements nationaux ;
- Fondations ;
- Entreprises ;
- Individus.

1.7.2.2.3 Comprendre les motivations des partenaires techniques et financiers

Il est très difficile de faire des généralisations quant aux motivations des différents partenaires techniques et financiers. Cependant, si les associations prennent en considération ce qui motive les PTF à donner des ressources, elles peuvent présenter leurs demandes de ressources de manière à montrer où est l'intérêt du PTF et non pas se contenter seulement de demander des ressources.

Cette démarche permet aussi aux OSC d'identifier les conséquences possibles liées au fait d'accepter les ressources de différents PTF et les questions éthiques qui s'y rapportent.

1.7.2.2.4 Ce que recherchent les partenaires techniques et financiers

Le fait de plaider pour une cause juste ne suffit pas à attirer des ressources locales. On a observé que dans la recherche de soutien, le maintien des relations personnelles et communautaires a été plus décisif que la cause elle-même. Il a en outre été démontré que ces relations étaient fondées sur trois caractéristiques majeures que l'organisme devait avoir en vue d'attirer le soutien : la légitimité, la transparence et la reddition de comptes.

➤ Légitimité

Le cadre juridique du monde associatif au Burundi est régi par la loi du 27 janvier 2017. L'État exerce un certain niveau de contrôle des associations à but non lucratif à partir de cette loi. Seules les associations qui ont été établies conformément à cette loi sont considérées comme légitimes. Ces associations sont plus susceptibles d'obtenir l'appui des partenaires techniques et financiers parce qu'ils auront atteint un certain niveau de conformité aux normes gouvernementales, ce qui diminue les chances d'être soupçonnés de servir de couverture à des opérations ou mouvements politiques clandestins. Cette légitimité est renforcée si la vie associative est bien organisée en interne. L'association démontre par là qu'elle est bien représentative de ses membres.

➤ Transparence

Ceci fait référence à une communication ouverte avec les parties prenantes internes et externes concernant la santé financière et le système managérial de l'organisme. Un organisme transparent diffuse des informations sur ses programmes et activités et même sur ses transactions financières et investissements. Ces informations sont accessibles à tous ceux qui souhaitent en savoir davantage sur l'organisme. Ce critère est largement considéré par les partenaires techniques et financiers, car cette transparence leur assure que l'organisme est digne de confiance et qu'il est engagé envers ses membres et sa communauté.

➤ Reddition de comptes

Il s'agit de la capacité pour un organisme de défendre sa mission, et d'être guidé par une gestion et des principes financiers sains.

Un organisme responsable sert de façon responsable sa communauté, gère correctement ses ressources, et est capable de rendre des comptes aux partenaires techniques et financiers sur l'utilisation des fonds alloués.

Les PTF désirent de plus en plus être informés régulièrement sur la manière dont les ressources ont été utilisées par les organismes bénéficiaires. En outre, il n'est pas rare pour les PTF de demander à visiter les sites des projets afin de s'assurer que leurs contributions sont utilisées de manière irréprochable.

1.7.2.2.5 Les compétences pratiques en mobilisation de ressources

Le développement de compétences passe avant tout par le développement organisationnel. Lequel consiste, entre autres, à renforcer les associations pour le processus de mobilisation de ressources. Cela suppose d'identifier la vision de l'association, sa mission et ses objectifs, et de mettre en place des systèmes internes et des processus qui permettent des efforts de mobilisation de ressources, tels que :

- L'identification des rôles du Comité exécutif et du personnel;
- La gestion efficace et efficiente des ressources humaines, matérielles et financières;
- La création et la mise en œuvre d'un plan stratégique qui traite de la gestion et de l'utilisation appropriée des ressources existantes, en même temps qu'il identifie et recherche des sources diversifiées de financements futurs.

1.7.2.3 Développer des relations efficaces avec les partenaires techniques et financiers

Il est possible de demander des ressources aux PTF de plusieurs façons :

- Envoyer des demandes avec une lettre de présentation;
- Contacter des PTF qu'on ne connaît pas par lettre, courrier électronique ou par téléphone ;
- Envoyer des demandes pour un renouvellement de financement;
- Utiliser les occasions comme les conférences, les séminaires et les événements sociaux pour rencontrer des PTF.

Si toutes ces méthodes sont appropriées à différents moments, une des plus efficaces façons de demander des ressources demeure la rencontre face à-face avec un PTF. Les rencontres face-à-face sont l'opportunité de discuter ensemble du travail proposé et permettent aux PTF de mieux connaître l'organisation.

La plupart des PTF travaillent avec des institutions qui fonctionnent de façon structurée et ont des champs d'intérêt programmatiques spécifiques. Ainsi, il est avantageux de rencontrer le PTF avant d'envoyer une demande pour s'assurer que le travail proposé est décrit de manière à correspondre aux intérêts du PTF potentiel. C'est ce que l'on appelle «se promouvoir».

La « promotion » consiste à décrire le travail de l'organisme de façon à faire ressortir les similarités entre ses actions et les intérêts du PTF et donc à avoir plus de chances d'être soutenu.

Dans certains cas, les partenaires techniques et financiers ont aussi une expérience et des idées utiles qu'ils aiment partager.

1.7.3 Impliquer les partenaires techniques et financiers dans le travail des associations

Pour maintenir des liens avec les PTF, il est nécessaire de créer une confiance mutuelle avec le temps. Cette relation commence par une recherche exhaustive sur le PTF et les priorités qui, dans le meilleur des cas, évolue vers un partenariat à moyen/long terme dans lequel les deux parties sont dans une relation « donnant-donnant ».

Dans ces relations « donnant-donnant », l'association offre un mécanisme pratique grâce auquel les partenaires techniques et financiers peuvent soutenir une cause qui les intéresse tandis que les associations peuvent obtenir un appui financier, technique ou en nature. Ces relations peuvent aller plus loin que la simple correspondance des besoins et des opportunités.

Le succès de ce type de relation nécessite un entretien et renforcement constants.
--

1.7.4 Diversifier les sources de financement

La multiplication des sources de mobilisation de ressources apporte une protection contre les tendances éphémères. Plutôt que de concentrer toutes les énergies sur l'obtention de grosses ressources provenant de grands PTF, il peut s'avérer plus judicieux de constituer un ensemble composé de groupes de PTF... ayant divers degrés d'affinité pour les programmes de l'organisme. Leur appui pourrait se présenter sous la forme de dons importants ou mineurs; il pourrait être sans restriction et ponctuel et peut s'étendre sur le long terme.

1.7.5 Élaborer un programme de mobilisation de ressources

L'élaboration d'un programme de mobilisation de ressources répond à un ensemble de mécanismes correspondant à des méthodes utilisées pour obtenir des ressources auprès de partenaires techniques et financiers. Identifier les mécanismes de mobilisation de ressources permet aux associations d'élargir leur compréhension de la mobilisation de ressources et de diversifier leurs approches au-delà de la rédaction de demandes. Les mécanismes de mobilisation de ressources dépendent en grande partie du contexte local ou du pays.

- **Identifier les étapes à suivre pour préparer le travail de mobilisation de ressources** : une des premières étapes du processus de préparation de la mobilisation de ressources est de bien comprendre l'importance de planifier le travail de mobilisation de ressources, car un suivi attentif de ces étapes préparatoires permettra d'augmenter fortement les chances de mobiliser les ressources avec succès.
- **Définir les objectifs de la mobilisation de ressources** : il est important de fixer des objectifs réalistes dans le cadre d'un plan solide de mobilisation de ressources. Cela s'ouvre par des remarques élémentaires sur la définition des objectifs. Et s'achève par un outil d'analyse chronologique des ressources: une grille pouvant être utilisée pour identifier les ressources, les lacunes, les sources potentielles de financement et les projections.
- **Développer un plan stratégique organisationnel** : en général, les associations sont motivées par une vision d'amélioration de la situation sociale, environnementale ou

politique. Afin de penser stratégiquement à la façon dont l'organisation peut réaliser sa vision, plusieurs organisations développent un plan stratégique organisationnel qui explique les différents niveaux de réalisation que l'organisation souhaite accomplir au fil du temps (en général entre 3 et 5 ans). Ces différents niveaux de réalisation comprennent la mission, les buts et objectifs (et parfois les stratégies) s'exprimant au niveau global (la mission), aux niveaux plus spécifiques (les buts et objectifs).

- **Élaborer des messages clés :** bien communiquer la vision et la mission de l'association est un élément important dans la planification de la mobilisation de ressources. Non seulement parce que la communication est un moyen d'arriver à une fin (il s'agit, en l'occurrence, de la nécessité de convaincre les parties prenantes extérieures afin d'avoir leur soutien), mais aussi parce que la communication fait partie intégrante de la vie des organisations. En d'autres termes, un organisme ne sera pas en mesure de réaliser sa vision et sa mission à sans susciter un intérêt et coordonner les efforts des parties prenantes aussi bien internes qu'externes.
- **Évaluer la situation actuelle des ressources de l'organisation et identifier les ressources manquantes en relation avec les plans stratégiques des associations :** il est utile aux associations d'évaluer la situation actuelle de leurs ressources afin de mieux planifier le travail de mobilisation de ressources. Cela implique de considérer les ressources actuelles, leur durabilité et les conditions qui y sont rattachées. En comparant les ressources que l'association a, avec ce à quoi il aspire (plan stratégique), il lui est possible d'identifier ses besoins stratégiques en ressources. Ces besoins en ressources peuvent alors servir de base à un plan d'action stratégique de mobilisation de ressources.
- **Examiner et choisir des stratégies de mobilisation de ressources :** développer une structure claire et les grandes lignes du contenu pour une demande de mobilisation de ressources sont les deux éléments les plus importants pour que la proposition ait le plus de succès possible. Développer une demande exige d'organiser l'information de façon structurée et de déterminer les points clés à inclure. Les modalités de présentation des demandes sont souvent disponibles auprès des partenaires techniques et financiers. S'il ce n'est pas le cas, l'association doit développer lui-même une structure en fonction des besoins spécifiques d'un PTF potentiel. Une fois la structure de la demande développée, le contenu peut être récupéré dans les documents existants développés pendant la conception du travail proposé : description du projet (buts et objectifs), le cadre logique ou la stratégie de programme. Une fois la demande remise au PTF, il est important de faire le suivi pour veiller à ce qu'elle soit prise en considération.
- **Rédiger un plan d'action pour la mobilisation de ressources :** le plan d'action couronne le processus d'élaboration du programme de mobilisation de ressources. Il se traduit en orientations spécifiques et doit comprendre :
 - Les buts et objectifs de la campagne, tels qu'ils sont énoncés dans la stratégie ;
 - Les étapes précises des actions, à savoir les tâches et leurs diverses composantes ;

- La répartition des tâches. On déterminera qui sera chargé des tâches spécifiques requises pour mener à bien les activités spécifiques ;
- Les jalons. Ils mettent en évidence les progrès accomplis ;
- Une évaluation des obstacles potentiels susceptibles de s'opposer à l'exécution des actions, y compris les risques et la gestion des risques ;
- Le suivi. Il faut assurer le suivi de la campagne ;
- Les éventualités. Les plans ne se réalisent pas nécessairement conformément aux prévisions. Il se peut, par exemple, que le plan de mobilisation institutionnelle de fonds échoue si les donateurs n'accordent pas de subventions. Il faut savoir quoi faire, par exemple, les mesures à prendre au cas où les apports des donateurs ne se concrétisent pas : suspendra-t-on la campagne, la retardera-t-on, en modifiera-t-on la conception ou l'annulera-t-on purement et simplement ? On prévoira également les mesures à prendre dans chacune de ces quatre éventualités.

1.8 GESTION DE CONFLITS DANS LES ASSOCIATIONS

1.8.1 Qu'est-ce qu'un conflit ?

Un conflit peut être défini comme un litige opposant des organes, des membres et personnel d'une association entre eux ou avec des clients/partenaires de l'association. Il peut prendre diverses appellations : litige, désaccord, différend, mésentente, démêlé, opposition, divergence, contradiction, rivalité, antagonisme, discorde, etc.

1.8.2 Types de conflits couramment rencontrés dans les associations et leurs sources

Les conflits peuvent être d'origine interne et/ou externe et provenir de plusieurs sources qu'il faut connaître afin de les prévenir ou les régler plus efficacement. L'encadré ci-dessous présente les types de conflits internes et externes souvent rencontrés, leurs causes/sources et comment les prévenir.

Conflits couramment rencontrés dans les associations, leurs sources et comment les prévenir.

Conflits internes peuvent opposer : • Les membres d'un même organe ; • Les organes d'une même association ; • Les membres du personnel et les bénévoles ; • Les salariés et l'organisation ; • Le personnel salarié ; • Les structures ; • etc.	Conflits externes peuvent opposer l'association et : • Son groupe cible • Ses bailleurs de fonds • L'Etat/services techniques • Les collectivités territoriales • Ses fournisseurs de service • D'autres structures visant le même objectif
---	--

Principales causes ou sources de conflits • Mauvaise circulation de l'information ; • Attributions mal définies et /ou mal interprétées ; • Mauvais comportement ; • Méconnaissance des textes ; • Incompatibilité d'humeur ; • Manque de transparence ; • Ignorance des styles d'apprentissage des membres ; • Conflit de compétence ou d'intérêt ; • Non-respect des textes ; • Indiscipline ; • Désintéressement ; • Etc.	Comment prévenir les conflits • Privilégier les textes statutaires et réglementaires ; • Recourir à la médiation ; • Régler le conflit rapidement et pacifiquement ; • Réunir l'information suffisante nécessaire sur le conflit (nature, origines, répercussions sur l'organisation, les personnes impliquées, pistes de solutions, etc.) ; • Réunir les antagonistes et les écouter de la façon la plus impartiale possible ; • S'assurer que tous les belligérants se sont exprimés ; • S'assurer que la version de chacun a été bien comprise ; • Analyser les faits en lien avec les textes y afférents (lois statuts, règlement intérieur, décision AG) ; • Trancher de façon impartiale et sanctionner si nécessaires.
---	---

1.8.3 Quelques outils de gestion de conflits dans les associations

Tout dépend de la nature du conflit et des acteurs en cause. Il peut s'agir :

- Des statuts ;
- Du règlement d'ordre intérieur ;
- Du manuel de procédure ;
- Du projet associatif ou plan d'action ;
- Des rapports d'activités ;
- Des procès-verbaux ;
- Des protocoles d'accord ;
- Des notes conceptuelles des projets ;
- Des lois & règlement de l'Etat burundais.

1.8.4 Quelques règles pour gérer efficacement les conflits

1.8.4.1 Avec la population (groupe cible)

- Impliquer la population dans l'identification, la planification et la mise en œuvre des activités ;
- Responsabiliser la population ;
- Rester en conformité avec sa mission statutaire ;

- Tenir ses engagements vis-à-vis de la population ;
- Écouter la population ;
- Jouer la transparence avec la population ;
- Etc.

1.8.4.2 Avec les bailleurs de fonds

- Transparence dans la gestion des fonds ;
- Respect des termes des contrats conclus ;
- Rester en conformité avec sa mission ;
- Ne pas chercher à tromper les bailleurs de fonds ;
- Bien définir les dossiers de projet ;
- S'informer bien sur le partenaire notamment ses conditionnalités, ses procédures ;
- Demander toujours à rencontrer le partenaire en cas de difficultés s'il est sur place ;
- S'entendre sur les objectifs, les activités, les résultats du partenariat ;
- Informer sur les autres activités, bailleurs de fonds, partenaires,
- Tenir un langage de vérité et bien négocier les modalités de l'entente ;
- Garder le contact, persister en appelant au téléphone, en rendant visite, réclamer ;
- Respecter les engagements conventionnels ;
- Tenir les bailleurs de fonds régulièrement informés.

1.8.4.3 Avec l'Etat

- Communiquer des rapports aux services techniques ;
- Respecter les textes juridiques ;
- Demander des renseignements et informations ;
- Impliquer les services techniques ;
- Ne pas porter atteinte à l'ordre public et aux bonnes mœurs ;
- Entretenir des relations de partenariat avec les services étatiques ;
- etc.

1.8.4.4 Entre associations

- Ne pas cacher des informations ;
- Ne pas discréditer les autres ;
- Coopérer mutuellement ;
- Se structurer en réseaux ;
- Ne pas se mettre en concurrence déloyale ;
- etc.

1.8.4.5 Au sein d'une même association

- Avoir des textes et une mission clairs ;
- Se doter des règles et procédures internes bien élaborées ;

- Respecter les attributions de chaque organe;
- Avoir l'esprit de travail en équipe ;
- Recruter des personnes compétentes, dévouées, dynamiques et motivées ;
- Former les bénévoles et les salariés ;
- Minimiser la hiérarchie et maximiser la participation et la collaboration ;
- Tenir régulièrement des réunions d'équipes pour discuter, échanger et recueillir des avis ;
- Tenir compte des compétences des bénévoles lorsqu'on leur assigne des tâches ;
- Nommer un membre du personnel chargé des relations avec les bénévoles ;
- Solliciter les suggestions et conseils des bénévoles ;
- Connaître le style d'apprentissage des membres.

2. PARTIE II : INTRODUCTION A LA PEDAGOGIE DES ADULTES ET DE L'AUTO-PROMOTION

2.1 GENERALITES

2.1.1 Caractéristiques de l'adulte

Un adulte est une personne (homme/femme) mature qui a un capital d'expériences et des responsabilités à assumer. Il dispose d'une certaine autonomie dans la gestion courante de ses affaires (activités, famille, entre autres) contrairement à l'enfant ou l'adolescent.

PRINCIPALES CARACTERISQUES DE L'ADULTE

1. L'adulte est conscient de jouer un rôle social actif
2. L'adulte a des relations sociales d'interdépendance
3. L'adulte se prend en charge dans l'organisation de sa vie
4. L'adulte préfère les comportements en situation à la théorie
5. L'adulte est un professionnel qui a une certaine expérience
6. L'adulte est conscient de ses aspirations
7. L'adulte est conscient de son insertion sociale
8. La curiosité de l'adulte diminue avec l'âge
9. L'adulte connaît ses possibilités, ses limites, il sait qu'il ne faut pas faire n'importe quoi n'importe comment. Il ne prend que des risques calculés
10. L'adulte a acquis un certain nombre d'attitudes et d'aptitudes qu'il n'abandonne pas facilement.
11. L'adulte agit en fonction de ses propres motivations
12. L'adulte a un esprit critique et un sens de l'analyse
13. L'adulte est méfiant
14. L'adulte a besoin de s'exprimer
15. L'adulte acquiert de l'expérience au fil des ans
16. L'adulte a peur des méthodes scolaires

Il convient de noter aussi que les adultes développent des attitudes différentes selon leur milieu d'insertion, leur culture et leur profession.

Par exemple, l'adulte en milieu rural africain :

- Est généralement analphabète ;
- Utilise des moyens et techniques rudimentaires ;
- Est conservateur : méfiant vis à vis des innovations, change difficilement ses aptitudes et méthodes acquises ;

- Laisse l'impression d'accepter le changement mais agit selon ses propres convictions;
- Est méfiant vis à vis des étrangers qui ne sont pas de même niveau que lui ;
- Est très méfiant vis à vis des acteurs de développement...

2.1.2 Motivation de l'adulte à apprendre

En matière du développement, le formateur ou l'animateur traite souvent avec des adultes au niveau desquels il attend des changements en termes de savoir, de savoir-faire et de savoir être. Former un adulte c'est l'accompagner dans le processus d'apprentissage en vue de l'aider à améliorer ses compétences (savoir, savoir-faire et de savoir être) en relation avec sa pratique quotidienne dans son milieu. L'adulte se forme par nécessité pour résoudre un problème qui se pose à lui, répondre à des besoins spécifiques, saisir des opportunités qui lui sont offertes, satisfaire une ambition, etc.

L'adulte apprend donc par souci de mieux faire son travail et par désir de changement de sa situation. Il est donc impossible d'aider l'adulte à apprendre sans :

Motivation	Il doit choisir librement de participer à la formation en étant conscient de pouvoir résoudre un problème personnel ou professionnel grâce à la formation.
Implication	Ce qui est entendu s'oublie, ce qui est agi, réalisé, se retient. Plus on l'implique personnellement et plus il "retient"
Lien avec la réalité	Partir des centres d'intérêts des participants et non des "dadas" du formateur.
Climat de participation	Un adulte prend une part active à sa formation (il se forme) s'il se sent : motivé et non traîné, capable et non pas démobilisé, utile et non utilisé, considéré et non jugé par rapport à ce qu'il ne sait pas faire
Faire appel à son expérience	Son expérience technique, mais aussi son expérience de la formation : il a en tête un "modèle" d'instructeur, un "modèle" de formation, un "modèle" de sanction ; il a des craintes : crainte de ce qui ressemble à l'école, à un devoir scolaire, à des professeurs qui savent tout.

L'adulte a en effet des particularités qui le différencient d'un enfant ou d'un adolescent et que l'animateur doit saisir. La formation de l'adulte doit à cet effet être appropriée c'est-à-dire en rapport avec ses besoins. Elle doit être aussi suffisamment pratique et reposer sur ses expériences. Il est donc important en matière de formation des adultes, de tenir compte (ou de partir) de leurs besoins, de valoriser leurs expériences et de garantir l'amélioration de leurs performances au travail.

2.1.1. Principaux centres d'intérêt de l'adulte en situation d'apprentissage

- ✓ Les adultes sont motivés pour apprendre lorsqu'ils aperçoivent un besoin ou la curiosité ;
- ✓ Les adultes ont besoin de savoir pourquoi ils ont besoin d'apprendre quelque chose ;
- ✓ Les adultes ont besoin d'apprendre expérimentalement (apprentissage centrée sur la vie) ;
- ✓ Les adultes ont un besoin profond d'être auto-dirigeant ;
- ✓ Les adultes approchent l'apprentissage pour la résolution des problèmes ;
- ✓ Les adultes apprennent mieux lorsque le sujet est d'intérêt immédiat.

2.1.3 Quelques règles de communication pour une formation des adultes

2.1.2. Quelques conditions favorables à l'apprentissage des adultes

- ✓ Cadre adéquat pour l'apprentissage
- ✓ Structure claire et l'ordre du contenu clair
- ✓ Simplicité : réduire les thèmes à leurs éléments essentiels, diviser contenu complexe en ses parties constituantes, utiliser des exemples clairs du monde réel
- ✓ Illustrations claires et des stimuli additionnels (indices non verbaux telles que

Ce qu'il faut faire en pédagogie des adultes	Ce qu'il faut éviter en pédagogie des adultes
1. Ecouter activement 2. Se concentrer sur la personne 3. Les encourager à parler ouvertement 4. Parler la langue du milieu 5. Expliquer les termes techniques 6. Accepter l'autre comme une personne avec sa propre volonté, ses opinions et ses problèmes 7. Suivre le fil de pensée de la personne 8. Aider la personne à trouver des solutions pour ses problèmes 9. Réagir à des messages non verbaux 10. Ne pas juger les comportements de la personne	1. Provoquer des sentiments de culpabilité 2. Persuader, commander, mettre la pression, menacer 3. Changer de sujet sans explication 4. Parler à une personne sans la regarder 5. Minimaliser les sentiments de la personne 6. Analyser et évaluer les actions de la personne sans demander après les raisons

postures gestes, intonation...)

2.2 TECHNIQUES D'ANIMATION DES GROUPES

2.2.1 Technique d'animation de groupes

Animer, c'est rendre vivant, entretenir une certaine ambiance, conduire des échanges sur un sujet donné. Le mot **animer** vient du latin « **anima** » qui signifie donner vie. L'animation de groupe est définie comme « *l'art d'aider un groupe à atteindre ses objectifs de la manière la plus satisfaisante possible pour les membres, compte tenu des conditions matérielles disponibles et mobilisables.* »

L'animation de groupe se préoccupe ainsi de l'atteinte des objectifs visés par le groupe concerné. Une bonne animation suscite la participation et l'action sans lesquelles il est impossible de réaliser les objectifs que le groupe veut atteindre.

Une technique d'animation est un procédé utilisé par l'animateur pour mener des activités pédagogiques ou développer un sujet tout en suscitant la participation active de son public cible.

2.2.2 Quelques techniques d'animation et les circonstances de leur utilisation

Techniques d'animation	Occasions d'utilisation/utilité
Questions/ réponses	• Définir les mots, recueillir les informations, interpellier, susciter l'ordre, éveiller l'attention.
Jeux de rôles	• Simuler, démontrer, susciter la participation
Travail en groupes ou carrefours	• Partager l'expérience, avoir le consensus, faire valoriser son savoir-faire, favoriser l'expression dans le sous-groupe, susciter la participation
Tour de table	• Recueillir les opinions, le point de vue de chacun
Mise en commun	• Harmoniser les points de vue de l'ensemble des participants • Enrichir le travail et les idées produits en groupe • Recueillir les différentes contributions des groupes • Permettre à l'animateur de faire la synthèse et d'exposer de nouvelles idées.
EDA (Ecrire, Dire et Afficher)	• Utiliser quand les participants sont fatigués et silencieux • Changer l'ambiance de la salle • Permettre une meilleure visualisation
Brainstorming ou tempête d'idées	• Collecter le maximum d'idées, susciter la participation, explorer la connaissance sur le sujet
Phrase inductrice	• Permet de « chauffer » le groupe sur le sujet à explorer et de déceler les blocages. On l'utilise lors du recueil des attentes, des craintes, des analyses de situation, de la description d'un poste, etc.

2.2.3 Méthodes d'animation

Au cours d'une séance d'animation, l'animateur peut adopter des attitudes différentes par rapport au contenu (**le fond**) de son thème et par rapport à la méthode d'animation (**la forme**) ou la manière de faire.

Il peut être **directif** ou **non directif** sur le fond ou sur la forme. L'aptitude de l'animateur à être directif ou non directif sur le fond et la forme permet de définir quatre méthodes d'animation selon le tableau ci-dessous.

Fond Forme		
	Directif	Non directif
Directif	Méthode directive (passive et dictatoriale)	Méthode participative (démocratie)
Non directif	Démagogie, manipulation	Laisser aller, anarchie

- 1 La méthode passive :** c'est la directivité sur le fond et sur la forme. L'animateur se comporte comme un dictateur, un autoritaire. Il commande le groupe.
- 2 La démagogie :** c'est la directivité sur le fond et non-directivité sur la forme. L'animateur impose dans ce cas ses idées malicieusement au groupe.
- 3 Le laisser-aller ou l'anarchie complète :** c'est la non-directivité sur la forme et sur le fond. Cette méthode ne peut s'appliquer qu'à un groupe hautement responsable, averti et bien organisé et qui maîtrise bien le sujet.
- 4 La méthode active et participative :** c'est la non-directivité sur le fond et directivité sur la forme. L'animateur est démocrate. C'est cette méthode qui convient le mieux en pédagogie des adultes.

De ces différentes méthodes, c'est la **méthode active et participative** qui est recommandée en animation de groupe.

2.2.4 Qualités et les aptitudes d'un bon animateur

La réussite de l'animation dépend énormément des qualités et les aptitudes de l'animateur, des méthodes d'animations utilisées, de la distribution de la parole et des types de questions utilisées. L'animateur doit développer des aptitudes à plusieurs niveaux pour assurer une bonne qualité de relations avec un groupe.

1) Niveau oral : L'expression orale est caractérisée par la voix, l'articulation, le débit, les pauses.

- **La voix :** l'animateur veillera principalement à soigner sa voix car c'est elle l'instrument privilégié de transmission du message. Il parlera plus fort et plus lentement qu'usuellement. Il articulera avec soin et évitera d'avaler la fin des mots. Face au brouhaha, il est inutile de lever la voix, l'animateur la baissera progressivement. Il s'efforcera de varier le timbre et le ton de sa voix pour récupérer l'écoute du groupe. Il répétera les phrases –clés avec des nuances vocales différentes.
- **L'articulation :** l'articulation donne du relief à la parole et articuler, c'est chercher à se mettre à la portée de l'auditoire. Toute paresse ici est interprétée comme du mépris ou un manque de conviction.
- **Le débit :** le débit peut concrétiser ou renforcer la signification globale du discours. L'animateur veillera à réguler son débit, il adoptera un débit calme, lent, avec des pauses plus ou moins longues. La meilleure manière de réguler son débit c'est de s'écouter, de regarder les autres pour rechercher les signes d'adhésion au rythme.
- **Les pauses :** pour l'auditeur, les pauses permettent la digestion des phrases, les silences qui encadrent un mot contribuent à le mettre en valeur. Une parole vivante, alerte, et ponctuée de pauses brèves, sera mieux accueillie qu'une parole lente, traînante, liée et sans pause par l'auditeur.

2) Distribution de la parole : la maîtrise de la distribution de la parole conditionne énormément la réussite de l'animation. Il est important de savoir gérer les participants dans la distribution et la prise de la parole. Selon la façon dont la prise de parole est gérée, l'animateur peut être :

- **Egocentrique :** est celui qui donne seul, les réponses à toutes les questions posées par les participants. C'est un mauvais animateur
- **Efficient :** est celui qui partage les réponses à donner aux questions posées et suscite les échanges entre les participants. C'est l'animateur "parfait".

3) Niveau corporel : l'expression corporelle est caractérisée par : le regard, les gestes, la démarche et le déplacement.

- **Le regard :** le regard est un outil efficace et facile à utiliser à la fois pour émettre et pour recevoir un message. Son rôle est d'établir le contact et de renseigner sur l'intensité de la relation. Regarder, c'est prendre en considération, c'est attirer l'attention, c'est faire passer une information non dite. C'est aussi repérer les mimiques dubitatives, les souhaits d'interventions de l'auditoire. Il veillera à regarder chaque apprenant au moins une fois au cours de l'animation.
- **Les gestes :** les gestes ouverts de l'animateur révèlent sa disponibilité, son ouverture, sa réceptivité. En parlant, il s'efforcera de faire des gestes pour accentuer ce qu'il a dit.

4) La démarche et le déplacement : la démarche de l'animateur doit être alerte. Il arpentera l'espace suivant la disposition des tables et il ira vers chaque apprenant de manière personnalisée.

5) Types de question en animation : pour bien gérer la distribution de la parole, l'animateur évite au maximum les questions fermées et utilise les types de questions qui favorisent la participation.

- **La question écho :** l'animateur renvoie la question posée à celui qui l'a posée
- **La question relais :** l'animateur renvoie la question posée à un membre du groupe
- **La question relance :** elle permet de relancer les participants sur un sujet oublié
- **L'appel direct :** l'animateur interpelle directement un participant silencieux
- **Les questions d'éclaircissement :** l'animateur demande au participant de reprendre une question non comprise par les participants.

2.2.5 Comment animer efficacement une réunion ?

Les réunions sont un moment privilégié de la communication interne. Elles sont l'occasion d'améliorer les échanges au sein de l'association et de participer à l'élaboration et à la mise en place des stratégies et des actions. Pour cela, elles doivent être efficaces et obéir à des règles précises de fonctionnement tout en évitant la frustration des participants.

Le temps consacré à une réunion peut être réduit de façon substantielle par la mise en œuvre de procédures qui améliorent l'efficacité du travail collectif. Une réunion se prépare, se gère et s'évalue et une attention particulière doit être apportée à la tenue de réunion. Elle doit avoir un objet et un ordre du jour précis. Il est préférable de savoir à l'avance qui va participer, tant pour l'animateur que pour les autres invités. Il convient de disposer des documents nécessaires à l'avance, il est vite fastidieux et dommageable de se focaliser sur les impondérables logistiques, tandis que la qualité de l'animation qui peut tout rattraper.

Au-delà de l'ordre du jour, l'animateur doit ainsi s'être fixé des objectifs précis, même s'il laissera le collectif prendre des décisions librement.

Dans le cas de journées de réunion, il peut être utile d'utiliser plusieurs formats, plusieurs types de discussions. On fait des séances en plénière entrecoupées de petits ateliers ou travaux en commissions plus souples mais bien organisés des objectifs bien ciblés.

Pour que la réunion soit utile, un compte-rendu est indispensable et il faut systématiquement publier les principales décisions prises. Il faut aussi établir un plan de mise en œuvre des décisions prises en précisant les responsabilités et les délais.

Voici en résumé ce qu'il faut faire avant, pendant et après une réunion.

2.2.5.1 Avant la réunion

Il faut faire une bonne préparation en répondant aux questions ci-dessous :

- ✓ Quel est l'objectif de la réunion ?
- ✓ Qui doit y assister ?
- ✓ Où et quand ?
- ✓ Quel en sera le style ?
- ✓ Information et ordre du jour doivent-ils circuler avant ?
- ✓ Faut-il des matériels spéciaux ?
- ✓ Faut-il des discussions préparatoires ?

- ✓ Faut-il programmer le temps à consacrer à chaque sujet ?
- ✓ Y a-t-il des conflits d'intérêt ?
- ✓ Quel type de compte-rendu faut-il prévoir ? un participant peut-il prendre des notes ? faut-il une secrétaire ?
- ✓ Y a-t-il des nouveaux membres ? faut-il les préparer ?
- ✓ Faudrait-il des rafraîchissements ? des moyens de transport ?
- ✓ etc.

2.2.5.2 Pendant la réunion

- ✓ Écoutez attentivement : pour poser les bonnes questions, améliorez la compréhension de tous, entretenez une bonne ambiance ;
- ✓ Donnez des réponses directes : faites en sorte que la réunion ne soit jamais une perte de temps ;
- ✓ Clarifiez les points obscurs : vous dites que vous pouvez finir ce travail dans une semaine ?
- ✓ Marquez l'avancement de la réunion : il est 15H où en sommes-nous ?
- ✓ Insistez sur les points importants : donc, nous confirmons
- ✓ Soyez prêts à changer des stratégies si nécessaire
- ✓ Soyez coopératif : cela paraît être une bonne idée - confrontez les solutions : sommes-nous vraiment prêts ?
- ✓ Interrogez de façon critique : que voulez-vous exactement ?
- ✓ Ayez avec vous des données exactes en votre faveur
- ✓ Faites en sorte que la réunion ne soit pas interrompue par des coups de téléphone sauf cas d'urgence
- ✓ Éviter les interruptions
- ✓ Ne craignez pas de faire connaître vos sentiments
- ✓ Abstenez-vous des gestes distractifs tels que des tapotements de crayon - ne parlez pas à votre voisin pendant un exposé
- ✓ Ne perdez jamais votre sang froid

2.2.5.3 Après la réunion

- ✓ Faites le compte rendu de la réunion en précisant le jour, l'heure, la durée de la réunion, le nombre de participants.
- ✓ A partir de ce qui a été préparé par écrit, cherchez si vous avez atteint votre but.
- ✓ Diffusez le compte-rendu aux concernés ;
- ✓ Faites le suivi de la mise en œuvre des décisions de la réunion.

Quelques règles d'or du bon animateur

1. **Maîtrise de soi** : Multiples problèmes peuvent surgir lors de l'animation de groupes. Il est important de tenir compte et d'utiliser la diversité des personnes (âge, caractère, formation etc.) et éviter de rentrer dans le jeu des clans, des oppositions, des attirances ou des rejets. Comme on ne peut pas les éliminer, il est préférable de s'en servir pour apprendre à faire cohabiter des pratiques différentes et faire l'apprentissage de la tolérance au sein du groupe.
2. **Disponibilité** : l'animateur doit se rendre disponible à l'égard de tous les participants. Chacun des participants doit être en mesure de solliciter son intervention quand il en a besoin.
3. **Accueil** : c'est le corollaire de la disponibilité. Il est important que le participant sente l'animateur ouvert à ses problèmes c'est également une manière de le mettre à l'aise.
4. **Confiance à l'autre** : l'animateur doit manifester la confiance envers l'autre afin de lui donner la possibilité de s'exprimer sans retenue. Il doit avoir des aptitudes pour décoder les « non-dits » derrière le « dit » et le « dit caché » derrière le « dit exprimé ».
5. **Simplicité** : c'est rester accessible à tous dans le domaine du langage, dans le domaine des titres, dans le domaine de nos compétences...
6. **Sens de l'humour** : avoir de l'humour, ce n'est pas se prendre au sérieux, c'est mettre le grain de sel qui donne une note détendue dans le travail. L'humour ce n'est pas l'ironie qui détruit ou déconsidère l'autre, ce n'est pas la grosse blague, c'est l'esprit qui étincelle à travers tout ce que nous disons et faisons.
7. **Fierté** : c'est le contre point de la disponibilité et de l'accueil si l'on ne veut pas verser dans le paternalisme ou l'assistance. La fierté de l'animateur est un élément de sécurité pour le groupe car chacun sait qu'il peut s'appuyer sur quelqu'un de ferme, de solide, de résistant, restant inébranlable dans l'adversité pour permettre au groupe d'évoluer.
8. **La constitution de groupes de travail efficaces** : choisir les membres en tenant compte de leur connaissance du sujet, de leur expérience dans le domaine, de leur comportement dans le groupe, de leurs traits de caractère et de leur personnalité ; définir avec précision les objectifs du travail à accomplir, le contenu, les limites du sujet à traiter, le temps imparti, sous quelle forme les produits doivent être livrés ; préciser l'utilisation qui sera faite du produit ; fournir la logistique de travail.

3. ANNEXE 1 : MODELE DE MANUEL DE PROCEDURES



Modèle de Manuel
des Procedures .docx