

GUIDE D'APPUI À LA STRUCTURATION ASSOCIATIVE

MINI-GUIDE GOUVERNANCE



ÉDITION
2022
2





Mini- guide

Dans ce mini-guide, vous trouverez
la rubrique



GO **GOUVERNANCE**

CETTE RUBRIQUE FAIT PARTIE
DU GUIDE COMPLET D'APPUI À LA STRUCTURATION ASSOCIATIVE
QUE VOUS POUVEZ RETROUVER VIA LE LIEN SUIVANT :

WWW.PLATEFORME-ELSA.ORG

A propos de la Plateforme ELSA

Créée en 2002, la Plateforme ELSA (Ensemble Luttons contre le Sida en Afrique) est un réseau associatif de lutte contre le VIH/sida et pour les droits et la santé sexuelle et reproductive (DSSR) en Afrique francophone. Aujourd'hui, la Plateforme ELSA est au carrefour de quatre associations françaises (les "membres") : SIDACTION, SOLTHIS, le PLANNING FAMILIAL et SOLIDARITÉ SIDA et d'un réseau plus large composé des associations d'Afrique francophone (les "partenaires") avec qui les membres travaillent. L'objectif est double : servir d'espace de concertation et mieux coordonner les soutiens aux associations partenaires africaines.

La Plateforme ELSA permet à ce réseau de disposer :

- D'un centre de ressources en ligne, accessible à toutes et à tous
- De formations, appuis et missions personnalisés
- D'un espace d'échange, de coordination et de mutualisation avec et auprès des acteurs et actrices du réseau associatif

Depuis bientôt 20 ans, les principes généraux d'intervention de la Plateforme ELSA demeurent :

- La co-construction des savoirs
- La production collective d'outils pratiques
- La capitalisation et la diffusion des "bonnes pratiques"
- L'autonomisation des partenaires, via le renforcement de compétences

www.plateforme-elsa.org info@plateforme-elsa.org

Coordination : Myriam BENHAMOU, responsable des programmes de renforcement de compétences (Plateforme ELSA)

Rédaction : Wendmalda Patrick KABORE, consultant indépendant

Contributions à la rédaction : Arsene ADIFFON, directeur exécutif (RACINES), Mélanie BRISARD, chargée de communication (Plateforme ELSA), Floriane GUENARD, chargée de communication (Plateforme ELSA), Charles LIMAZIE, chargé des relations partenariales (Action Contre Sida) et chargé de suivi évaluation (CNLS), Laïla LOSTE, coordinatrice (Plateforme ELSA), Bertrand MEGBLETHO, consultant en communication et mobilisation de ressources et fondateur (MEBERT&ASSOCIES), Aude PAULMIER, coordinatrice des programmes d'appui technique (SOLIDARITÉ SIDA), Hubal PFUMTCHUM, co-founder (Oversee Advising Group), Annabelle PRINGAULT, adjointe à la direction des programmes (SOLIDARITÉ SIDA) et membre du Comité exécutif (Plateforme ELSA), Anaïs SAINT-GAL, chargée de plaidoyer des programmes internationaux (SIDACTION), Anne SUSSET, coordinatrice des programmes internationaux (SIDACTION).

Nous adressons nos remerciements les plus sincères aux équipes des associations partenaires africaines qui ont partagé et mutualisé leurs outils pour ce guide.



100% Mamans	Association Tunisienne de Lutte contre les MST et le sida (ATL)
Action Contre le Sida (ACS)	Association Tunisienne de prévention sensibilisation Positive (ATP +)
Action santé pour Tous (AST)	Avenir Positif
AFIA Santé	BOKK YAKAAR
Afrique-Arc-En-Ciel (AAEC)	Center for the Right to Health (CRH)
Aides Médicales et Charité (AMC)	Centre Solidarité Action Sociale (Centre SAS)
AINGA/AIDES	CeRADIS
Al-Shebab	Colibri
Alternative Côte d'Ivoire (ACI)	Conscience et Vie (COVIE)
Alternatives Cameroun (ACM)	DAYANA SO
ANLCDI	Espoir vie Togo (EVT)
ARCAD santé PLUS	Fondation espoir Guinée (FEG)
ASFEGMASSI	Fraternité Médicale Guinée (FMG)
Association Burkinabè de Solidarité (ABS)	Horizons Femmes
Association de Liaison Universelle pour le Bien-être des enfants et des jeunes (ALUBJ)	ITPC MENA
Association de Lutte contre le Sida (ALCS)	Lafia Matassa
Association des Femmes Actives contre le Sida - Horizon (AFAS Horizon)	Le JADE – Pour la Vie
Association des Femmes Actives et Solidaires (AFASO)	MAÏA
Association des Gestionnaires pour le Développement (AGD)	Maison des Enfants et des Jeunes de Bafou (MEJ)
Association des Jeunes pour le Développement PASTEEF (AJD PASTEEF)	Mieux Vivre avec le Sida (MVS)
Association Dispensaire Trottoir (ADT)	Mouvement Malgache pour le Planning Familial (MMPF)
Association Djenandoum Naasson (ADN)	Prévention Information Lutte contre le Sida (PILS)
Association Dounia Solidarité + (ADS)	RACINES
Association Espoir pour demain (AED)	Renaissance Santé Bouaké (RSB)
Association Hasnouna de Soutien aux Usagers de Drogues (AHSUD)	RENASAGE
Association Kéné Dougou Solidarité (AKS)	Responsabilité Espoir Vie Solidarité + (REVS+)
Association Malienne pour la Protection et le Développement de l'Environnement au sahel (AMPHRODE Sahel)	Solidarité Féminine
Association Nationale de Réduction Des Risques des drogues (RdR Maroc)	SOS Sida
Association Nationale de Soutien aux Séropositifs et malades du sida (ANSS)	SOUTOURA
Association pour le Soutien du Développement des Activités de Population (ASDAP)	SWAA Burundi
Association Serment Universel (ASU)	SWAA Littoral
Association Sud Contre le Sida (ASCS)	Unis pour Sauver des vies (USV)
	Walé

Pour les retrouver :
www.plateforme-esla.org/carte-des-associations/

Mode d'emploi

Un mini-guide pratique adapté
aux besoins des associations

1

CI-DESSOUS LA RUBRIQUE GOUVERNANCE

GO

Gouvernance

FI

Finances

AD

Administration

LOG

Logistique

CP

Comptabilité

RH

Ressources
humaines

2

AFIN DE FAVORISER UNE UTILISATION OPTIMALE DU MINI-GUIDE,
CHAQUE FICHE EST ACCOMPAGNÉE D'UN OU DE PLUSIEURS OUTILS

Vous pouvez identifier
les fiches et les outils
grâce à ces pictos



Fiche



Outil

FICHE

Chaque fiche traite d'une thématique et peut être utilisée de manière autonome

POUR ALLER PLUS LOIN

La Plateforme ELSA vous propose sur chaque thématique en fin de rubrique :

- des boîtes à outils
- la documentation existante
- des références

Ces éléments ont été conçus par :

- les associations partenaires africaines de lutte contre le VIH/sida
- les associations membres françaises de la Plateforme ELSA.
Ces éléments sont disponibles sur le Centre de ressources : www.plateforme-elsa.org
- le réseau F3E
- le site Coordination SUD

Ce mini-guide

- peut être utilisé aussi bien par les équipes supports et les équipes programmes pour permettre une meilleure cohérence du projet associatif et une plus grande cohésion des équipes
- est aussi un support d'autodiagnostic et d'autoformation afin d'améliorer ces pratiques
- n'est pas exhaustif et sa mise en pratique doit-être mise en lien avec les législations et la réglementation en vigueur du pays de mise en œuvre

**VOUS POUVEZ TRIER, ADAPTER, MODIFIER,
COMPLÉTER LES OUTILS PROPOSÉS
EN FONCTION DE VOS BESOINS !**





La bonne gouvernance est synonyme de transparence, de participation, de responsabilité et de respect du droit et des réglementations

Sommaire

9

GOUVERNANCE (GO)

Fiche GO1	Fiche GO2	Fiche GO3	Fiche GO4	Fiche GO5	Fiche GO6	Fiche GO7
Les statuts	Le règlement intérieur	Le projet associatif	Le plan stratégique	Le plan de plaidoyer	La communication	La mobilisation des ressources
12-16	17-20	21-22	23-25	26-28	29-32	33-35
Fiche GO8	Fiche GO9	Fiche GO10	Fiche GO11	Fiche GO12	Fiche GO13	Fiche GO14
La politique de conflit d'intérêts	Politique de prévention et de lutte contre la fraude et la corruption	La gestion des risques	Suivi et évaluation	Capitalisation	Le renforcement des capacités	Le genre
36-39	40-42	43-46	47-48	49-51	52-56	57-58

INDEX DES FICHES

GO

GOUVERNANCE (GO)

REF

Les statuts	GO1
Le règlement intérieur	GO2
Le projet associatif	GO3
Le plan stratégique	GO4
Le plan de plaidoyer	GO5
La communication	GO6
La mobilisation des ressources	GO7
La politique de conflit d'intérêts	GO8
Politique de prévention et de lutte contre la fraude et la corruption	GO9
La gestion des risques	GO10
Suivi et évaluation	GO11
Capitalisation	GO12
Le renforcement des capacités	GO13
Le genre	GO14



Les statuts

Définition

Les statuts sont établis par les membres à l'origine de la fondation de l'association afin de fixer l'organisation et les règles de fonctionnement interne d'une association. Ils indiquent également l'objet de l'association (ce pour quoi l'association est créée).

Les membres à l'origine de la fondation peuvent rédiger le contenu des statuts tout à fait librement. L'élaboration des statuts est une phase très importante lors de la création d'une association, car ils vont définir et encadrer sa pratique. Une association n'existe légalement qu'à partir du moment où les statuts sont déposés, enregistrés et sanctionnés par la délivrance d'un récépissé par les autorités compétentes (préfecture ou autre). Toute modification des statuts devra être faite auprès de ces mêmes autorités compétentes.

Objectifs

Fixer les caractéristiques et les règles de fonctionnement interne d'une association.

Conditions

Seules trois informations sont obligatoires, celles qui permettent d'identifier l'association, c'est-à-dire :

- Le nom
- Le siège social
- L'objet de l'association (il précise le champ d'activité de l'association)

Les articles complémentaires figurant dans les statuts sont en général les suivants :

- La composition et les conditions d'admission des membres (catégories de membres : membres fondateurs et membres fondatrices, adhérents et adhérentes, bienfaiteurs et bienfaitrices, associés et associées, leurs obligations et les conditions d'élection des membres du conseil d'administration)
- La composition, le fonctionnement et les pouvoirs des assemblées générales, du conseil d'administration et du bureau
- La durée de l'association
- Les modalités de dissolution de l'association
- Les ressources de l'association acceptées

Recommandations

✓ À FAIRE

- La description de l'objet de l'association doit être bien réfléchi. Elle doit par ailleurs englober la situation présente et l'avenir de l'association afin de ne pas avoir à modifier les statuts trop souvent. L'association ne pourra agir qu'en fonction des buts qu'elle a fixés dans cet article.
- Les statuts sont en général complétés par le règlement intérieur (cf. fiche GO2) qui fixe plus en détail les règles en termes d'organisation et de vie internes. Le Règlement intérieur est plus facilement modifiable.
- Les règles fixant les conditions de composition et les pouvoirs sont à rédiger avec soin.

✗ À NE PAS FAIRE

- Établir dans les statuts des procédures trop lourdes et des modes d'organisation trop figés : cela peut s'avérer être un frein au bon fonctionnement de l'association.
- Prendre en modèle des statuts types tels quels, ils ne seront certainement pas entièrement adaptés au mode de fonctionnement de chaque association. Chaque association peut ajouter autant d'articles et de dispositions qu'elle le juge nécessaire.
- Avoir des statuts non conformes à la législation
- Avoir des activités non conformes aux statuts



GO
#1

Les statuts

1

Création
Dénomination
Siège
Durée

Article 1 : Création

En vertu des dispositions législatives en vigueur, et par tous les textes subséquents relatifs aux organisations non gouvernementales (association), il est créé en République de Guinée, ce jour 24 novembre 1994 une organisation non gouvernementale à but non lucratif, apolitique et associatif entre toutes personnes physiques ou morales de droit privé, qui adhéreront aux présents statuts.

Article 2 : Dénomination

La dénomination de l'organisation est :

1. L'association est représentée par le logo.....
2. Le logo est l'insigne qui figurera sur les panneaux indicatifs, les pancartes, les fanions, les badges, les autocollantes et autres.
3. La devise est

Article 3 : Objectif

1. But : secourir et traiter les personnes en détresse.
2. Objectifs : l'association a pour objectifs :
 - De faire de l'assistance médico-sociale aux

personnes en situation difficile

- D'initier et/ou d'exécuter des programmes d'assistance aux communautés afin de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations
- De développer des initiatives d'auto-emploi des jeunes en quête de premier emploi
- De favoriser le partenariat dans le cadre de la santé
- De contribuer à la protection et à l'amélioration de l'environnement
- De collecter des informations sanitaires dans un journal

Article 4 : Siège

L'association a son siège à Conakry (République de Guinée). Il pourra être transféré en tout endroit du territoire par simple décision du conseil d'administration, approuvée par l'assemblée générale.

Article 5 : Durée

La durée de l'organisation est de 99 ans, reconductibles par approbation de l'assemblée générale.

2

Des membres de l'Organisation

Article 6 : Adhésion

L'adhésion à l'association est ouverte à toute personne physique qui paye sa cotisation et adopte le présent statut et règlement intérieur.

Article 7 : Critère d'Adhésion

Être âgé de 18 ans au moins, jouir de ses droits civiques, écrire une lettre de motivation à l'adresse du CA.

Article 8 : Catégories de membres

- Membres fondateurs et fondatrices
- Membres adhérents et adhérentes
- Membres bienfaiteurs et bienfaitrices

1. Membres fondateurs et fondatrices :

c'est un titre honorifique réservé aux per-

sonnes ayant pour la première fois, l'idée de création de l'association et dont la liste se trouve en annexe de ces statuts

2. Membres adhérents et adhérentes :

toute personne qui adopte les présents statuts et règlements intérieurs, s'acquitte de ses cotisations et prend part activement à la vie de l'association

3. Membres bienfaiteurs et bienfaitrices :

toute personne sympathisante de l'association ou faisant un acte de générosité ou de soutien à l'organisation pour l'accomplissement de ses objectifs

3

De la structure et du fonctionnement de l'organisation

- Assemblée générale
- Conseil d'administration
- Commissariat aux comptes
- Direction générale

Article 9 : Démission – Exclusion – Décès – Cessation d'activités :

La perte de la qualité du membre résulte de :

- Démission
- Exclusion
- Cessation d'activité

La perte de la qualité de membre, une fois prononcée ou constatée, ne donne lieu ni à un remboursement ni à un dédommagement de la part de l'association.

1. De la démission : toute personne membre de l'association dispose d'un droit de démissionner. À ce titre, toute démission devra être obligatoirement adressée au conseil d'administration de l'organisation qui statue. La démission, une fois prononcée par le CA, entraîne immédiatement la perte de la qualité de membre de l'association.

2. De l'exclusion : toute personne membre de l'association peut être exclue sur proposition du CA, entérinée par l'assemblée générale. L'exclusion est prononcée soit pour :

- Motif de non-paiement des cotisations
- Motif infamant résultant d'un discrédit grave tant pour la personne que pour l'organisation

Article 11 : Assemblée générale (AG)

Elle réunit tou(te)s les membres de l'organisation. Elle statue par ses décisions sur toutes les questions relatives à l'association, oblige les absent(e)s non représenté(e)s à se conformer. Les assemblées générales afférentes à la présente organisation sont :

- Constitutives
- Ordinaires
- Extraordinaires

Article 12 : Assemblée constitutive

L'assemblée générale constitutive se tient une fois et exclusivement sur convocation des futur(e)s membres, réuni(e)s pour voter l'adoption des statuts et règlements intérieurs.

Article 13 : Assemblée générale ordinaire et extraordinaire

L'assemblée générale ordinaire et extraordinaire regroupe sans distinction de catégorie tou(te)s les membres de l'organisation qui se sont régulièrement acquitté(e)s de leurs cotisations.

1. Réunion : L'AG se réunit une fois par an (premier trimestre de chaque année).

En outre, l'AG peut être réunie en session extraordinaire sur requête adressée au CA et

Toute personne membre faisant l'objet d'une procédure d'exclusion, dispose du libre exercice d'exposer ses observations tant devant le CA que devant l'assemblée générale.

3. Du décès : le décès d'un ou d'une membre doit être obligatoirement et impérativement notifié au conseil d'administration. Le décès d'un ou d'une membre ne confère nullement, de plein droit, la qualité de membre de l'organisation aux personnes héritières ou ayants droit.

4. De la cessation d'activités : Au terme des dispositions des présents statuts, la cessation d'activités résulte soit d'un transfert de résidence à l'extérieur du territoire, soit d'une décision administrative, judiciaire ou de cessation d'activité volontaire.

Article 10 : Responsabilités des membres et des administrateurs et administratrices de l'organisation

La responsabilité individuelle ou collective des membres ou des administrateurs et administratrices de l'association ne peut être civilement engagée que pour des opérations ordonnées et exécutées au nom, pour le compte et sur le mandat de l'organisation.

signée par les deux tiers (2/3) des membres de l'association, soit sur requête du directeur exécutif ou la directrice exécutive ou sur convocation du président ou de la présidente du CA ou encore des deux tiers des membres du CA ou de la direction générale. Elle traite dans ce cas des seules questions inscrites à l'ordre du jour.

2. Pouvoir :

Assemblée générale ordinaire :

- Approuve ou rejette les rapports d'activités de l'association
- Adopte ou rejette le budget prévisionnel et le programme d'activités de l'association
- Adopte ou rejette les rapports et états financiers de l'exercice écoulé
- Se prononce sur les recommandations de la direction générale et du CA relatives à toute politique d'actions, d'activités ou de changement de l'organisation
- Élit les membres du CA à l'issue du mandat
- Délibère et adopte les ordres du jour de l'assemblée

Assemblée générale extraordinaire :

Délibère sur toutes les questions d'urgences ou de modification des statuts et du Règlement intérieur

4

Des ressources de l'association

Article 14 : Le conseil d'administration (CA)

Le CA est composé de trois membres, dont deux internes et un externe à l'association.

La durée du mandat est fixée à deux ans renouvelables. Les membres sont élu(e)s par l'AG selon des critères bien définis par le règlement intérieur. Tout(e) membre élu(e) en remplacement au titre de démission, d'exclusion, de cessation d'activités ou de décès, n'accomplira que le temps du mandat restant à couvrir.

Les membres du CA sont :

- Un président/une présidente (membre interne)
- Un vice-président/une vice-présidente (membre externe)
- Un rapporteur/une rapporteuse (membre interne)

Article 15 : Pouvoir du conseil d'administration

Le CA a pour rôle :

- De choisir les membres de la direction générale sur base d'un profil de poste clairement identifié, qui comprendra une description des tâches de la fonction et les compétences requises pour assumer la fonction
- De veiller à la bonne organisation de l'association
- De proposer des résolutions et décisions des assemblées générales
- De recevoir de la direction générale la proposition de budget de l'organisation, de l'étudier, de l'adopter ou rejeter, d'en rendre compte à l'assemblée générale et d'en faire surveiller l'exécution par cette direction
- D'approuver la structure, effectif, la grille

Article 18 : Les ressources

Les ressources de l'organisation se composent de :

- Cotisations versées par les membres
- Dons, legs et donations mis à la disposition de l'association

salariale de l'organisation, de veiller à la bonne gestion des ressources gérées par la direction générale

- De favoriser et maintenir par les moyens appropriés, la cohésion et l'harmonie au sein de l'association
- De constater toute démission
- De proposer toute exclusion de membre
- D'appliquer les décisions de l'assemblée générale
- De proposer le montant des cotisations

Article 16 : Les commissaires aux comptes

Le commissariat aux comptes est composé de deux membres :

- Premier(e) commissaire aux comptes (membre externe)
- Deuxième commissaire aux comptes (membre interne)

Le rôle du commissariat aux comptes est d'assurer le contrôle des comptes de l'association.

Article 17 : La direction générale

La Direction générale (DG) est l'organe de gestion quotidienne de l'organisation. Sa composition est la suivante :

- Un directeur exécutif/une directrice exécutive
- Un directeur/une directrice des programmes
- Un/une comptable

Cependant, selon les besoins, l'évolution et les ressources de l'association, cette direction peut être élargie à d'autres fonctions. En cas de démission, d'exclusion, de décès ou de cessation d'activités, la procédure d'engagement des membres reste valable et sera mise en application.

- Revenus des biens ou valeurs possédés par l'association

5

Des modifications - Dissolution

Article 19 : Modifications

Les statuts et le règlement intérieur peuvent être modifiés par une assemblée générale extraordinaire. Dans ce cas, les propositions sont inscrites à l'ordre du jour, lequel doit être envoyé à tou(te)s les membres au moins 21 jours à l'avance.

Le quorum de l'assemblée est obtenu si les trois quarts des membres de l'organisation sont présent(e)s ou représenté(e)s.

À défaut de quorum, l'assemblée est convoquée trois jours plus tard, elle pourra à ce titre, valablement délibérer à la majorité simple des membres présent(e)s.

Article 20 : Dissolution

En cas de faits volontaires ou involontaires ou forcés constatés et nécessitant la dissolution de l'association, le CA est tenu de convoquer une assemblée générale extraordinaire aux

fins de statuer, tant sur les motifs de la dissolution que sur l'affectation du produit de la liquidation de l'organisation.

Une fois la dissolution prononcée et approuvée, le patrimoine de l'association sera légué soit au ministère de la Santé, soit à la faculté de Médecine/Pharmacie de l'Université de Conakry, soit à une organisation ayant les mêmes buts et poursuivant sur le terrain les mêmes objectifs.

Article 21 : Dispositions finales

Tous les cas non prévus dans ces statuts feront l'objet de dispositions spéciales à arrêter par la direction générale et à faire entériner par l'assemblée générale.

Article 22 : Règlement intérieur

Il est annexé aux présents statuts, un règlement intérieur qui en est l'indispensable complément.

Le règlement intérieur

Définition

Si les statuts (cf. fiche G01) fixent les grandes lignes de l'organisation et de la gouvernance de la structure, le règlement intérieur vient en préciser les modalités pratiques. Il peut définir les règles d'organisation du travail d'une part, et certains aspects du fonctionnement de l'association d'autre part (règles de gouvernance).

À titre indicatif, il peut prévoir :

- Le mode de calcul des cotisations et leur montant
- Les sanctions disciplinaires
- Le fonctionnement des assemblées générales (convocation, majorité, etc.)
- Les modalités de fonctionnement des sections locales
- La gestion du personnel
- Les règles de bonne conduite

Il est généralement soumis à validation de l'une des instances dirigeantes de la structure (CA, AG, Bureau exécutif, etc.). Il peut être soumis à la signature d'une personne salariée lors de son embauche, devenant ainsi contractuelle.

Le règlement intérieur a une valeur juridique, il est source de droits et également d'obligations : il doit être respecté par les membres et les personnes salariées, et peut engager la responsabilité des parties prenantes.

Objectifs

- Décrire et clarifier le fonctionnement et les relations de travail
- Préciser les éléments d'organisation qui sont régulièrement amenés à évoluer et permettre ainsi de s'adapter à un environnement changeant (contrairement aux statuts qui sont plus difficiles à modifier, donc plus stables).

Conditions

- Le règlement intérieur doit être conforme aux statuts : s'il fait apparaître des dispositions contraires aux statuts, ce sont les statuts qui font loi. Le règlement intérieur doit ainsi être élaboré après les statuts, après avoir répertorié les manques à compléter et les points à préciser.
- Le règlement doit être en harmonie avec la législation en vigueur dans le pays

Recommandations

✓ À FAIRE

- Le règlement intérieur inclut des dispositions qui doivent ensuite être respectées, il est donc préférable de ne régler que l'indispensable après avoir listé les points prioritaires qui auraient réellement été source de questionnements et/ou de difficultés.
- Devant être respecté et approprié par toutes et tous, il est nécessaire que tous et toutes perçoivent réellement l'utilité et le bénéfice de ce texte : il peut donc être intéressant que l'élaboration du règlement se fasse de manière collective. Puisque nul n'est censé l'ignorer, il est par ailleurs nécessaire de le diffuser largement.

✗ À NE PAS FAIRE

- Ne pas s'inspirer de trop près de divers modèles et exemples d'autres structures, car il doit correspondre au fonctionnement propre de la structure et ne doit, en aucun cas, être en contradiction avec les statuts propres à l'association.



Le règlement intérieur

1

Dispositions générales

Le présent règlement intérieur complète les statuts de l'association et sa violation constitue un acte d'indiscipline et sanctionné comme tel.

L'adhésion à l'association implique l'acceptation des statuts de l'organisation.

2

Membres - Modes d'adhésion - Qualité de membres

Article 1 : Catégories de membres

L'association est ouverte à toute personne infectée et/ou affectée ou engagée qui en fait la demande et qui se conforme au statut et au manuel de procédures. Elle est composée de quatre catégories de membres :

- Les membres fondateurs/fondatrices
- Les membres d'honneur
- Les membres actifs/actives
- Les membres passifs/passives

Les membres fondateurs/fondatrices

Sont considérés membres fondateurs/fondatrices de l'organisation, les personnes signataires des premiers statuts de l'association.

Les membres d'honneur

Le titre de membre d'honneur peut être décerné par le CA aux personnes physiques ou morales qui rendent ou qui ont rendu des services importants à l'association. Leur nom ou raison sociale sera affiché dans les bureaux de l'organisation ou diffusé dans les publications de l'association. L'anonymat, s'il est demandé, sera respecté. Les anciens présidentes et présidents de l'association sont de facto membres d'honneur.

Les membres actifs/actives

Sont membres actifs/actives, les personnes qui en font la demande et qui, s'étant conformées à la procédure d'adhésion, participent régulièrement aux activités de l'association et sont à jour de leur cotisation.

Une personne salariée peut prendre le titre de membre actif/active, à condition de se conformer à la procédure statutaire et d'avoir une activité différente de son activité salariée.

Seuls les membres actifs/actives peuvent voter et être élus. Les personnes bénéficiaires peuvent être membres actifs/actives à condition qu'ils ou elles se conforment aux obligations statutaires.

Les membres passifs/passives

Sont membres passifs/passives, les personnes qui adhèrent à la vision de l'association et se conforment à ses procédures. Ces personnes pour une raison ou une autre ne prennent pas part aux activités quotidiennes de l'association.

Article 2 : Adhésion, droits et devoirs des membres

2.1 : Adhésion membre actif/active

Pour devenir membre actif/active de l'association, il faut :

- Adresser une lettre de motivation au CA
- Remplir un formulaire de demande adressé au CA
- Respecter une période d'observation de six mois
- Avoir participé à la formation de base
- Avoir reçu une confirmation par le CA
- S'acquitter d'un droit d'adhésion de 5000 F CFA auprès de la comptabilité. Ce droit d'adhésion tient lieu de cotisation au titre de l'année en cours.
- Se conformer aux statuts et règlements de l'association.

NB : le ou la membre passif/passive remplit ou fait remplir le formulaire d'adhésion adressé au conseil d'administration. Il/elle s'acquitte d'une cotisation dont le montant est laissé à son appréciation.

3

L'assemblée générale (AG)

2.2 Droits des membres

Toute personne membre qui est en règle avec les dispositions du présent statut et du manuel des procédures a le droit de :

- Voter ou se porter candidat(e)
- Participer aux débats lors des assemblées générales, des réunions et faire des propositions objectives, concrètes et constructives
- Protester dans la légalité au cas où il y a un manquement au niveau des responsables
- Chercher à savoir par les voies légales, la façon dont les affaires de l'association sont conduites
- Jouir des avantages moraux afférents à sa qualité de membre

2.3 Devoirs des membres

Toute personne membre, de par ses responsabilités et son comportement, doit être un exemple pour l'association et les autres.

Toute personne membre a le devoir de :

- Respecter scrupuleusement le présent statut de même que les procédures
- Défendre les intérêts moraux, matériels et financiers de l'association
- Bien gérer et de manière transparente les biens et ressources mis à sa disposition par l'association
- Connaître les valeurs, la vision et les moyens de l'association
- Participer aux rencontres d'échanges d'expériences et d'informations qu'organise l'association
- S'acquitter de sa cotisation annuelle et toutes cotisations décidées par l'AG
- Respecter la confidentialité de tous documents, de toutes études ou tous travaux réalisés par l'association

Article 3 : Perte de qualité de membres

La qualité de membre se perd :

- Par décès
- Par démission

Article 1. Attributions de l'assemblée générale (AG)

Elle définit les grandes orientations de l'association et ses assises sont souveraines. Elle a pour compétences :

- Adoption, révision et amendements des statuts et règlement intérieur
- Définition et adoption des programmes d'actions de l'association
- Vote du plan d'action et du budget annuel
- Approbation des rapports programmatiques et financiers de l'association
- Élection de la présidence et vice-présidence du CA

- Par suspension prononcée par le CA pour infraction au statut et aux procédures
- Pour non-paiement des cotisations sur une période de deux ans
- Pour motif grave portant préjudice moral et/ou matériel à l'organisation
- Par radiation définitive prononcée par l'AG

Article 4 : Les sanctions

4.1. Les sanctions prévues sont :

- L'avertissement
- Le blâme
- La suspension
- La radiation définitive

4.2. Les conditions des sanctions sont :

- Trois absences successives et non excusées aux réunions des organes statutaires de l'organisation
- Le fait d'adresser ou de recevoir de l'étranger ou d'autres organismes nationaux ou internationaux, courriers, documents relatifs à ses fonctions à l'association qui ne sont communiqués au conseil d'administration pour information ou suite à donner
- Le fait de signer des correspondances officielles de l'organisation en lieu et place de la Présidente ou du Président du conseil d'administration ou des personnes possédant une délégation de signature
- De diffuser sans autorisation du CA ou de la direction exécutive, des publications de l'association
- De profiter de sa qualité de membre ou de personne employée, dans la fabrication, dans la distribution, dans la promotion ou la vente de tout matériel, produit ou service pour lequel ce dernier a un intérêt financier direct ou indirect
- Aucun(e) membre ou personne employée ne doit recevoir de commission de personnes bénéficiaires, de fournisseurs ou prestataires de services de l'association

- Dissolution de l'association

Article 2 : Prise de décisions et quorum

L'AG prend ses décisions à la majorité simple des membres présent(e)s. Les votes se font à main levée, par acclamation ou au bulletin secret. Chaque membre n'a qu'une seule voix et peut disposer d'une seule procuration.

Le quorum est fixé à la majorité simple des membres de l'association. En cas de non atteinte de ce quorum, une seconde AG sera convoquée dans un intervalle de trois semaines et peut délibérer quel que soit le nombre de membres présent(e)s.

4

Le conseil d'administration (CA)

Article 1 : Mandat du CA

Le mandat des membres de l'administration est de deux ans renouvelables.

Les membres du CA sont désigné(e)s sous l'appellation d'administrateur ou d'administratrice. Cette fonction est bénévole et ne donne pas droit au versement d'indemnités ou de salaire. Les membres du CA prennent part de droit aux délibérations de l'AG avec deux voix pour l'ensemble du CA.

Le CA est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de l'association.

Il se prononce sur le plan d'action et le budget annuel présenté par la direction exécutive. Il endosse le plan d'action et le budget qu'il soumet à l'AG.

Article 2 : Réunions du CA

Le CA se réunit au moins une fois par semestre sur convocation de la présidence ou de deux tiers de ses membres, et autant de fois que l'exige la situation de l'association.

Le CA se réunit valablement si la majorité simple de ses membres est présente.

Les décisions sont prises à la majorité des membres présent(e)s. La voix de la Présidente ou du Président compte double en cas d'égalité.

La direction exécutive participe aux réunions du CA avec voix consultative.

Les délibérations du CA font l'objet d'un procès-verbal signé par les personnes participant aux réunions.

La personne chargée de la présidence du CA (PCA) est la première responsable de l'association. C'est elle qui la représente partout où le besoin se fait sentir, selon sa disponibilité. Elle préside les réunions du CA et veille au respect strict des textes juridiques de l'association. Elle signe conjointement avec les directions exécutive et financière les documents financiers de l'association. Elle peut être remplacée en cas d'absence ou d'empêchement par le Vice-président ou la Vice-présidente du CA.

La Vice-présidence du CA seconde ou remplace la PCA en cas d'absence ou d'empêchement.

Le Secrétariat général prépare les réunions du CA. Il rédige les procès-verbaux et les comptes rendus de réunions du CA.

Le Secrétariat général adjoint assiste et remplace le Secrétariat général en cas d'absence ou d'empêchement.

5

La direction exécutive

Article 1 : La direction exécutive :

- Est recrutée par le CA qui fixe ses conditions de travail
- Dirige la direction exécutive et assure le fonctionnement de l'organisation qu'elle représente auprès des autorités et des partenaires. Elle signe les conventions de partenariat au nom de l'association.
- A en charge la gestion des ressources humaines et financières

- En cas d'empêchement, délègue ses pouvoirs au Responsable administratif et financier
- Participe aux réunions du CA, rend compte des activités et de sa gestion
- Propose au CA, la création de tout service nécessaire au bon fonctionnement de l'association
- Propose le plan d'action et le budget annuels au CA pour approbation

6

Dispositions finales

Article 1 : Révisions du statut

Le présent statut ne peut être modifié qu'en AG à la majorité des deux tiers des membres présent(e)s.

Article 2 : Dissolution et destination des biens

L'association ne peut être dissoute qu'en assemblée générale extraordinaire spécialement convoquée à cet effet. La dissolution ne peut être prononcée qu'à la majorité des deux tiers des membres présent(e)s.

En cas de dissolution, il est nommé un liquidateur des biens qui, après paiement des dettes, affecte l'actif net à une association qui poursuit les mêmes objectifs.

Article 3 : Autres dispositions

Toutes autres dispositions non prévues par les présents statuts seront consignées dans le manuel de procédures.

Article 4 : Entrée en vigueur du statut

Le présent statut entre en vigueur dès son adoption par l'AG. Son adoption abroge toutes les dispositions antérieures.

Fait à, le 19 septembre 2009

L'assemblée générale

Le projet associatif

Définition

Le projet associatif peut être défini comme le résultat d'une réflexion collective sur ce que souhaitent réaliser les membres de l'association, sur la manière dont ils veulent le faire et dans quel délai, compte tenu de la situation actuelle de leur structure. Il est le témoignage que l'association réfléchit sur son action passée et présente, et sur son futur.

Le projet associatif est un outil : politique de management des personnes salariées, de stratégie de recherche de financements (partenariats financiers), de sécurisation fiscale et de renforcement de l'éthique. La démarche doit être partagée avec l'ensemble des personnes et organisations impliquées dans les activités de l'association. Les diagnostics, orientations, délais, projets, moyens à mettre en œuvre doivent être réalistes. Le suivi des objectifs du projet associatif doit être organisé le plus souvent possible.

Le projet associatif comprend quatre éléments de référence :

- Une vision de l'avenir en termes de vocation, de mission définie par l'association
- Une volonté de parvenir à cette fin qui associe l'ensemble des membres dans la définition même du projet
- Un système de valeurs culturelles partagées, c'est-à-dire des éléments auxquels l'association donne sa préférence, se reconnaît et guide ses choix
- Des priorités et des axes majeurs pour l'action indiquant des objectifs correspondant à la mission première de l'association

Le projet associatif est un document écrit, diffusé, qui doit faire converger les aspirations des membres et donne lieu à une très large consultation au sein de l'association.

Objectifs

- Donner du sens à ses actions en formalisant sa raison d'agir au sein de l'association
- Faire un état des lieux sur l'association dans les domaines le concernant (valeurs, zones d'intervention, stratégie)
- Avoir une ligne directrice commune à l'ensemble des acteurs et actrices (bénévoles, personnes salariées éventuelles et personnes adhérentes)
- Définir un cadre de développement futur
- Anticiper les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés
- Présenter et communiquer sur l'association

Conditions (prérequis)

- La démarche doit être partagée avec l'ensemble des personnes et organisations impliquées dans les activités de l'association
- Les diagnostics, orientations, délais, projets, moyens à mettre en œuvre doivent être réalistes
- Le suivi des objectifs du projet associatif doit être organisé le plus souvent possible

Recommandations

✓ À FAIRE

- Écrire le document
- S'assurer que vous êtes prêts pour élaborer le projet associatif
- Réaffirmer les finalités de l'association, les valeurs, les missions, la vision, etc.
- Établir les diagnostics (situation actuelle de l'association)
- En déduire les objectifs stratégiques et opérationnels
- Traduire le projet en plan d'action
- Évaluer le projet

✗ À NE PAS FAIRE

- Ne pas s'inspirer de trop près de divers modèles et exemples d'autres structures, car il doit correspondre au fonctionnement propre de la structure et ne doit, en aucun cas, être en contradiction avec la vision, la mission et les objectifs de l'association
- Confier l'élaboration du projet associatif exclusivement à une personne externe (consultant ou consultante, personne-ressource, etc.)
- Improviser l'élaboration du projet associatif
- Ignorer les risques (illégalité, s'exposer à des poursuites judiciaires en développant des activités commerciales, etc.)



GO
#3

À titre indicatif, un projet associatif peut contenir :

1

Présentation de l'association

- Principes, valeurs et vocation de l'association
- Territoire d'intervention
- Acteurs et actrices : personnes bénéficiaires, actants internes et externes, partenaires

2

Orientation stratégique et objectifs

- Stratégie choisie pour l'ensemble de l'association
- Perspectives à moyen terme
- Objectifs généraux à court terme
- Stratégie par domaine d'activités homogène

3

Fonctionnement de l'association adapté à cette stratégie (plans d'action éventuels)

- Structures
- Moyens
- Méthodes de réalisation
- Résultats attendus

Le plan stratégique

Définition

Le plan stratégique (pouvant être appelé stratégie de développement ou encore planification stratégique) exprime une stratégie d'intervention précise pour atteindre des objectifs définis en fonction des opportunités et des menaces de l'environnement dans lequel l'association s'insère, ainsi que ses forces et faiblesses. Il s'agit alors de recenser les informations disponibles à propos de l'association et de les confronter à une étude plus ou moins poussée de l'environnement externe. On élabore alors la politique d'adaptation de l'association à l'environnement, à moyen et long terme, autrement appelé plan stratégique.

Le plan stratégique permet ainsi d'élaborer de manière prioritaire et si possible chiffrée, le développement de l'association à trois ou cinq ans en tenant compte du projet associatif

Il permet également :

- D'identifier la vision et les objectifs à atteindre
- Définir les enjeux pour l'association
- Formuler les stratégies nécessaires à cette vision et à la réalisation des objectifs à atteindre
- Décliner ces stratégies en actions
- Identifier les orientations prioritaires
- Définir les moyens et attribuer les ressources (financières et autres) nécessaires à cette vision et à la réalisation des objectifs à atteindre
- Montrer la cohérence du plan stratégique c'est-à-dire que les objectifs seront atteints sur l'échéance considérée avec les ressources mobilisées

L'exercice de planification stratégique doit concerner l'organisation dans sa globalité. Vis-à-vis des différentes personnes impliquées (personnes bénéficiaires, salariées ou partenaires, mais aussi bailleurs, donateurs et donatrices), le développement d'un plan stratégique est un gage de professionnalisme. Il illustre en effet la capacité de l'organisation à se remettre en question, à s'adapter à l'évolution de son environnement, et à prendre en considération les attentes et besoins des personnes bénéficiaires.

Selon les pratiques observées, la démarche du plan stratégique se fait en plusieurs étapes : le diagnostic, la définition des orientations stratégiques, l'élaboration du plan d'action et la définition de l'organisation adéquate.

Objectifs

- Améliorer l'adhésion de ses membres aux prises de décisions
- Stimuler la réflexion au sein des équipes de l'association et clarifier la direction à prendre dans le futur
- S'attaquer aux problèmes majeurs de l'organisation
- S'adapter aux mutations de son environnement (réduction des subventions, pouvoir influencer l'environnement immédiat et non pas le subir)
- Avoir des méthodes de travail en équipe plus professionnelles, avec davantage de confiance et de transparence

- Mieux satisfaire la demande des autres (personnes bénéficiaires, bailleurs de fonds, etc.)
- Mieux exploiter les opportunités de l'environnement et identifier les menaces
- Simplement mettre en œuvre une façon devenue naturelle de traiter les affaires

Conditions (prérequis)

- Existence ou perception de problèmes réels
- Concertation des membres de l'organisation autour de ces problèmes
- Courage et volonté d'aborder les problèmes identifiés
- Participation et implication de tou(te)s les membres
- Harmonisation du niveau d'information des membres sur la situation actuelle de l'organisation
- Disponibilité des ressources pour réaliser la planification

Recommandations

✓ À FAIRE

- Il est vivement recommandé d'investir dans une compréhension en profondeur de l'environnement, seul gage d'adaptation de la stratégie à la réalité
- Maîtriser son organisation, et donc connaître ses forces et ses faiblesses d'une part ; les échecs et les succès d'autre part
- Savoir où l'on veut aller (vision, objectifs)
- Savoir quels sont les leviers qu'il faut actionner pour obtenir les résultats escomptés (efficacité) en utilisant de manière optimale les ressources (efficacité)
- Définir des indicateurs "SMART" : Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réaliste, Temporellement défini
- Pour bien piloter son plan stratégique, il est pertinent de nommer une personne responsable du suivi de l'ensemble des projets pour valider leur bonne réalisation
- Maintenir le processus de décision par la voie hiérarchique
- Découper le plan stratégique en plans annuels

✗ À NE PAS FAIRE

- Ne pas s'inspirer de trop près de divers modèles et exemples d'autres structures
- Confier l'élaboration du plan stratégique exclusivement à une personne externe (consultant ou consultante, personne-ressource, etc.)
- Improviser l'élaboration du plan stratégique
- Sous-estimer le temps de réalisation



À titre indicatif, le plan stratégique peut être structuré comme suit :

Introduction

1. Diagnostic du projet

- 1.1 Objectifs et historique du projet
- 1.2 Contexte d'intervention
- 1.3 Étude sectorielle
- 1.4 Analyse de l'environnement institutionnel
- 1.5 Analyse des résultats des années précédentes
- 1.6 Analyse SWOT

2. Définition du cadre stratégique

- 2.1 Valeurs, vision, missions
- 2.2 Ambitions du projet
- 2.3 Objectif principal et objectifs spécifiques

3. Définition du modèle organisationnel

- 3.1 Modèle actuel
- 3.2 Modèle recherché

4. Définition du modèle de distribution

- 4.1 Modèle actuel
- 4.2 Modèle recherché

5. Définition du modèle économique

- 5.1 Modèle actuel
- 5.2 Modèle recherché

6. Stratégie et positionnement du projet à trois ans

- 6.1 Objectifs fixés
- 6.2 Résultats attendus et projections d'activité
- 6.3 Planification financière

7. Mise en application, chronogramme de mise en œuvre du plan stratégique



Comment mettre en place une démarche stratégique ?



Le plan de plaidoyer

Définition

Le plaidoyer est une action politique. C'est un moyen pour la société civile d'influencer les décisions et instances publiques, afin de défendre une cause et d'obtenir un changement de société souhaité. Il s'agit d'un processus continu d'efforts stratégiques conjugués visant à améliorer les politiques, pratiques, idées et valeurs de la société. Il renforce la décision de la société civile et favorise le développement d'institutions, de politiques et/ou de lois plus responsables et plus justes.

Le plaidoyer n'est pas un modèle continu et logique. La planification du plaidoyer admet qu'il existe des intentions cachées, des valeurs et des idéologies différentes, des informations incomplètes et des conflits.

La planification et la mise en œuvre du plaidoyer s'exercent parallèlement. Chaque action permet d'ajuster les objectifs et les stratégies de l'étape suivante. L'évaluation est une tâche continue du plaidoyer, plutôt qu'une étape finale. Les différentes étapes sont les suivantes :

- Analyse : identifier et analyser les enjeux et cartographier les acteurs et actrices
- Stratégie : définir les objectifs de plaidoyer et choisir la stratégie la plus adaptée
- Cible : définir les personnes à qui le plaidoyer sera adressé
- Messages : élaborer un message de plaidoyer et identifier les canaux de communication et leurs fonctionnements
- Planification : utiliser une approche participative, établir un cadre logique, élaborer un budget, réaliser un chronogramme, identifier les capacités d'une équipe de plaidoyer
- Mise en œuvre : lobbying, médias, alliances, mobilisation, choix des plaidoyeurs et plaideuses selon les cibles
- Suivi évaluation : suivre les activités de plaidoyer et évaluer la stratégie de plaidoyer

Objectifs

L'objectif du plaidoyer est d'améliorer la société et d'influencer les lois et les politiques. Les associations et organisations de la société civile peuvent s'en saisir pour défendre une cause, un groupe de population ou encore pour s'opposer à une pratique ou une politique injuste. Tout dépend de ce qu'elles veulent voir changer, et des raisons pour lesquelles ce changement leur paraît nécessaire.

Conditions (prérequis)

Pour être efficace et atteignable, l'objectif de plaidoyer doit respecter un certain nombre de critères :

- Le contenu du problème doit être analysé et précisé
- L'ampleur et les conséquences du problème doivent être décrites
- Le lien entre les parties prenantes et les personnes bénéficiaires des actions qui vont être entreprises doit être bien établi
- Les insuffisances et les limites des solutions déjà engagées sur le problème doivent être mises en exergue
- Le problème doit être formulé de sorte que l'interlocuteur ou l'interlocutrice ne puisse pas rester dans l'indifférence : il doit démontrer l'injustice existante

Recommandations

✓ À FAIRE

- Identifier un problème considéré comme injuste par l'organisation et poser clairement le changement souhaité
- Rassembler des preuves fortes (recherche de haute qualité et expertise solide), afin d'argumenter les recommandations et de convaincre les personnes cibles
- Comprendre et être à l'écoute des personnes cibles
- Être clairs sur ce que l'organisation souhaite obtenir — ne pas céder
- Utiliser des tactiques variées, adaptées à la situation, au résultat voulu, et au contexte où se place le plaidoyer
- Écouter et impliquer les personnes concernées
- Maximiser les opportunités de travailler avec des personnes et organismes alliés
- Communiquer de manière claire et rapide
- Proposer des solutions
- Maintenir une conduite prudente
- Écrire l'action de plaidoyer comme un projet, via par exemple un cadre logique, ce qui permet de définir les étapes, les objectifs, les moyens pour arriver à atteindre les objectifs, les résultats attendus, les modes d'action privilégiés/choisis, etc.

✗ À NE PAS FAIRE

- Confier l'élaboration du plan de plaidoyer exclusivement à une personne externe (consultant ou consultante, personne-ressource, etc.)
- Ignorer les risques

+ IMPLICATION

- Apparition de nouvelles oppositions : en défendant publiquement le changement que l'on souhaite apporter à la société, on peut susciter des oppositions, attiser les critiques, et parfois la haine.
- Accaparement de ressources humaines et financières : le plaidoyer demande de nombreux efforts à l'organisation en termes de temps, de personnes disponibles et de moyens financiers, sur le long terme. Il est souhaitable d'évaluer à quel point cet investissement de ressources impactera les autres activités de l'organisation.



Plaidoyer et les concepts apparentés

APPROCHES	ACTEUR ORGANISATEUR	AUDIENCE CIBLE	OBJECTIF	STRATÉGIE	MESURER LE RÉSULTAT
<ul style="list-style-type: none"> • Information, éducation, communication (IEC) 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestataires de services 	<ul style="list-style-type: none"> • Individus • Segments d'une communauté (femmes, hommes, jeunes) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser et changer les comportements 	<ul style="list-style-type: none"> • Classer en fonction des audiences cibles • Campagnes médiatiques • Communication en direction des communautés • Médias traditionnels 	<ul style="list-style-type: none"> • Mesurer connaissances/aptitudes acquises et changement de comportement • Indicateurs de processus • Groupes de discussion focalisée • Statistiques de prestation de services
<ul style="list-style-type: none"> • Relations publiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Institutions commerciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Consommateurs/consommatrices 	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer l'image de l'entreprise et augmenter les ventes 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicité à grande échelle (Radio, TV, presse écrite) • Evènements publics 	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de l'opinion publique • Augmentation des ventes • Augmentation de la part de marché
<ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation communautaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Membres et organisations communautaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Membres et dirigeant(e)s communautaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la capacité de la communauté à définir des priorités et à agir 	<ul style="list-style-type: none"> • Visites porte-à-porte • Conseils de village • Evaluation rurale participative (ERP) 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs de processus et de résultats par rapport au thème • Qualité de la participation • Plaidoyer
<ul style="list-style-type: none"> • Plaidoyer 	<ul style="list-style-type: none"> • ONG • Instituts de recherche • Universités 	<ul style="list-style-type: none"> • Institutions publiques et décideurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Changer les politiques, les programmes et l'affectation des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> • Se concentrer sur les personnes ayant le pouvoir d'influencer l'objectif du plaidoyer • Réunions de haut niveau • Evènements publics (débat, manifestations, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs de processus • Evaluation des médias • Entrevues avec des informateurs et informatrices clés • Groupes de discussion focalisée • Sondage d'opinion

Méthodologie-outil de planification stratégique de plaidoyer

Conception du «Plaidoyer» au sein du projet Plaidoyer	Plaidoyer = Lobby Le plaidoyer est entendu comme influence des politiques publiques de lutte contre le VIH/sida et se décline par des activités de lobby politique, d'action publique ou encore de médiation des revendications. La conception du plaidoyer dans ce cadre ne comprend pas les actions de sensibilisation, ni les actions de recherche de financement pour la structure. A travers cette conception du plaidoyer politique, l'enjeu est de construire une stratégie appropriée au contexte et à l'association, de porter des revendications jugées «gagnables» dans le contexte du pays et de mettre en œuvre des activités pour y parvenir.	Plaidoyer ≠ recherche de financements	Plaidoyer ≠ Sensibilisation
---	---	---------------------------------------	-----------------------------

Axe de plaidoyer choisi

PROBLÈMES	REVENDEICATIONS	ACTIVITÉS	CIBLES	FAISABILITÉ INTERNE	FAISABILITÉ EXTERNE	REMARQUES		
				Moyens déjà existants	Moyens à trouver	Opportunités	Freins	
C'est à partir du constat d'un problème dans les politiques publiques de lutte contre le VIH que la stratégie se met en place. En identifiant le problème, on part ainsi des lacunes et/ou des manquements sur lesquelles on veut remédier.	Ce sont les demandes concrètes que l'association veut adresser aux pouvoirs publics pour répondre aux problèmes identifiés dans la réponse au VIH/sida dans le pays	Ce sont tous les moyens que l'association pense pertinents de mettre en œuvre pour contribuer à porter ses revendications et leur permettre d'être entendues voire réalisées (lettres, rdv de lobby, conférence de presse, marche, etc...)	Ce sont les personnes ou institutions chargées des dossiers en question donc celles qui ont le pouvoir de changer les choses ; ou les personnes ou institutions les plus à même de favoriser une prise de décision favorable aux revendications portées	Les moyens en termes de ressources humaines ou matérielles, les personnes ressources ou encore l'expertise de l'association qui existent déjà sur le sujet et qui seront un atout dans la mise en œuvre des activités prévues	Il s'agit de ce qu'il manque à l'association en termes humains ou financiers et qu'il conviendra de trouver pour contribuer à l'élaboration des activités	Ce sont les événements ou personnes qui contribuent à faire penser que la revendication portée peut trouver un écho favorable, voire aider à faire réaliser la revendication	Ce sont les blocages que les plaidoyers ou plaidoyers vont rencontrer dans la mise en œuvre des activités et qui risquent de compromettre les activités et/ou la réalisation de la revendication	Tout élément pouvant aider à la compréhension du contexte dans lequel s'inscrivent la revendication et les activités prévues ; ou tout élément qui apporte un éclairage sur la stratégie mise en œuvre
Appui Technique / Méthodologie sur l'axe	Vigilance à avoir sur certains points de la stratégie	Points d'attention à travailler pour être le mieux armé pour mener la stratégie	Documents à produire par l'association	Récapitulatif de la recherche documentaire nécessaire et des documents qui seront à rédiger		Déterminer une échéance pour ce travail ; cela a pour but d'aider à la planification dans le temps des activités et de préparer le chronogramme et le plan d'action à court et moyen terme		
Travail à articuler avec d'autres associations	Cadre de l'inter-associatif	Plusieurs axes stratégiques sont souvent partagés par plusieurs associations : l'enjeu est de déterminer ce qui relèvera plutôt d'un plaidoyer porté par l'association seule, de ce qui sera porté collectivement au sein de l'inter-associatif. Donc, réflexion à mener au sein de l'association sur ce qui est le plus stratégique de faire seul ou en groupe, voire sur quels axes l'association veut prendre le leadership et sur lesquels elle veut apporter un soutien ponctuel. Pour les activités menées en inter-associatif, il sera important de déterminer un budget commun des activités prévues pour ne pas risquer de faire peser sur l'association toutes les finances d'une activité, même si cette dernière a le lead.						

L'outil présenté ci-dessous est proposé par le rédacteur du guide 2021 sur la base de la documentation existante sur la thématique et des travaux similaires réalisés par les associations partenaires africaines de la Plateforme ELSA.



Outil

GO
#5.2

La communication

Définition

La communication se définit par le fait d'être en relation et de pouvoir transmettre des informations ou des connaissances afin d'obtenir quelque chose de quelqu'un. Pour une association, communiquer, c'est s'assurer de faire passer un message et de remplir ses objectifs, à savoir faire changer les comportements, créer du lien social.

Une fois que l'on est convaincu du bien-fondé de communiquer, il est important de réfléchir à une stratégie de communication en cohérence avec son projet associatif et les moyens dont elle dispose. C'est ce qu'on appelle le plan de communication.

Objectifs

- Assurer le financement de l'association et de ses missions
- Mobiliser
- Informer
- Modifier les comportements
- Promouvoir l'association

Conditions (prérequis)

- Questionner vos motivations
- Être responsable de ses paroles
- Un sujet à la fois
- Choisissez une période sans trop d'activité pour le faire
- Assumer la différence
- Éviter le duel
- S'écouter

Recommandations



À FAIRE

- Faire l'état des lieux
- Définir ses objectifs
- Présenter son association
- Analyser le contexte et les enjeux
- Définir son message
- Identifier et définir ses cibles par des entretiens ou des sondages
- Choisir ses canaux et supports de communication
- Créer les supports et actions de communication
- Définir son budget et ses moyens
- Identifier les personnes-ressources
- Avoir le bon sens et de la cohérence
- Définir des indicateurs "SMART" : Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réaliste, Temporellement défini.
- Évaluer/ajuster



Plan d'action de communication 2019 de RACINES

OBJECTIFS	ACTIONS	MOYENS	CIBLES	2018												PERSONNES RESPONSABLES	
				D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N		D
Renforcer la notoriété de RACINES	Rédaction communiqué de presse (JMS 2018)	Insertions presse	Grand public, organismes partenaires nationaux, personnes sexuellement actives et PVVIH														Personnes chargées de la communication, DE, RAF, RUP
	Émission télévisée à TVC (JMS 2018)	TV	Grand public, organismes partenaires nationaux, personnes sexuellement actives et PVVIH														Personnes chargées de la communication, DE, RAF, RUP, IM-IS
	Émission radio à l'ORTB (JMS 2018)	Radio	Grand public, personnes sexuellement actives et PVVIH														Personnes chargées de la communication, DE, RAF, RUP
	Publication communiqué de presse (JMS 2018)	Site internet	Grand public, organismes partenaires nationaux et internationaux, personnes sexuellement actives et PVVIH														Personnes chargées de la communication
	Partage communiqué de presse sur Réseaux sociaux	Invitations, Cocktail de presse, endroits stratégiques, marketing direct et interviews	Grand public, organismes partenaires nationaux et internationaux, personnes sexuellement actives et PVVIH														Personnes chargées de la communication
	Organisation d'un cocktail de presse pour la JM OEV	Invitations, Cocktail de presse, endroits stratégiques, marketing direct et interviews	Grand public, organismes partenaires nationaux, OEV, PVVIH et médias														Personnes chargées de la communication, DE, RAF, RUP, IM-IS
	Rédaction communiqué de presse (JM OEV)	Insertions presse	Grand public, organismes partenaires nationaux et internationaux														Personnes chargées de la communication, DE, RAF, RUP, IM-IS
	Rédaction d'article (JM OEV) à publier sur le site	Site internet	Grand public, organismes partenaires nationaux et internationaux														Personnes chargées de la communication

Suite du Plan d'action de communication 2019 de RACINES

OBJECTIFS	ACTIONS	MOYENS	CIBLES	2018												PERSONNES RESPONSABLES	
				D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N		D
Renforcer la notoriété de RACINES	Partage de l'article (JM.OEV) sur les réseaux sociaux	Facebook, WhatsApp et Twitter	Grand public, organismes partenaires nationaux et internationaux														Personnes chargées de la communication
	Création et partage d'infographie (JM.OEV)	Site internet, Facebook, WhatsApp et Twitter	Grand public, organismes partenaires nationaux et internationaux														Personnes chargées de la communication, et IM-IS
	Mise en plaquette et édition du rapport d'activités 2018	Site internet, mailing, distribution et publipostage	Organismes partenaires nationaux et internationaux														Personnes chargées de la communication, DE, RAF, RUP, IM-IS
	Célébration de la JEA 2019 (Jeux concours, caravane, discours de plaidoyer, gadgets, etc.)	Invitations, endroits stratégiques et marketing direct	Grand public, organismes partenaires nationaux, personnalités localement élues, enfants des écoles et collèges partenaires														Personnes chargées de la communication, DE, RAF, RUP, IM-IS
	Couverture médiatique de la JEA 2019	Radio, TV et insertion presse	Grand public et organismes partenaires nationaux														Personnes chargées de la communication, DE, RAF, RUP, IM-IS
	Rédaction d'article (JEA 2019) à publier sur le site	Site internet	Grand public, organismes partenaires nationaux et internationaux														Personnes chargées de la communication
	Partage d'article (JEA 2019) sur les réseaux sociaux	Facebook, Whatsapp et Twitter	Grand public, organismes partenaires nationaux et internationaux														Personnes chargées de la communication
	Création et partage d'infographie (JEA 2019)	Site internet, Facebook, Whatsapp et Twitter	Grand public, organismes partenaires nationaux et internationaux														Personnes chargées de la communication, et IM-IS
	Réalisation de banderoles pour les grands événements	Endroits stratégiques, Facebook, Twitter, WhatsApp et site internet	Grand public, visiteurs et visiteuses, participants et participantes														Personnes chargées de la communication, DE, RAF, RUP, IM-IS
	Conception et diffusion d'un bulletin trimestriel d'information	Emails, site internet, Twitter et Facebook	Grand public, organismes partenaires nationaux et internationaux														Personnes chargées de la communication, DE, IM-IS

Suite du Plan d'action de communication 2019 de RACINES

OBJECTIFS	ACTIONS	MOYENS	CIBLES	ÉCHÉANCIER												PERSONNES RESPONSABLES	
				2018													
				D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Renforcer la notoriété de RACINES	Reconstitution du site internet de RACINES suite à la perte des données du site	Graphisme, présentation, mots-clés	Grand public, les organismes partenaires nationaux et internationaux														Personnes chargées de la communication, DE, de la maintenance du site, webmaster
	Célébration des 20 ans de RACINES (événementiel, conférence et stand), et célébration de la JMS 2019	Lieu stratégique (ADIS), invitations, journées portes ouvertes, affichages, marketing direct	Grand public, organismes partenaires nationaux et PVVIH														Personnes chargées de la communication, DE, RAF, RUP, IM-IS
	Couverture médiatique (20 ans RACINES et JMS 2019)	Radio, TV et insertion presse	Grand public, organismes partenaires nationaux et PVVIH														Personnes chargées de la communication, DE, RAF, RUP, IM-IS
	Rédaction d'articles pour les deux événements (20 ans RACINES et JMS 2019) à publier sur le site	Site internet	Grand public, organismes partenaires nationaux et internationaux														Personnes chargées de la communication, DE, RAF, RUP, IM-IS
	Partage des articles des deux événements sur les réseaux sociaux	Facebook, Whatsapp et Twitter	Grand public, organismes partenaires nationaux et internationaux														Personnes chargées de la communication
	Création et partage d'infographie pour les deux événements	Site internet, Facebook, Whatsapp et Twitter	Grand public, organismes partenaires nationaux et internationaux														Personnes chargées de la communication, et IM-IS

La mobilisation des ressources

Définition

La mobilisation de ressources est le processus grâce auquel une organisation acquiert les ressources dont elle a besoin pour effectuer le travail planifié. Il s'agit d'obtenir diverses ressources auprès d'une multitude de sources (ou bailleurs de fonds), par différents mécanismes. Ainsi, le travail de mobilisation de ressources peut être conceptualisé comme une combinaison de :

- Ressources représentant les différents moyens dont l'organisation a besoin (quoi)
- Mécanismes représentant les différentes manières d'obtenir directement des ressources (comment)
- Sources représentant les différentes personnes/organisations qui fournissent des ressources (qui)

La mobilisation des ressources s'articulera autour d'une combinaison d'actions visant, notamment à :

- Identifier les différentes catégories de ressources à mobiliser (savoir quoi mobiliser)
- Choisir les mécanismes permettant d'obtenir les ressources (savoir comment mobiliser les ressources)
- Cibler les sources et comprendre leurs motivations
- Mobiliser tous les partenariats
- Convaincre les organismes économiques de financer certaines activités

Une stratégie de mobilisation des ressources fournit une feuille de route essentielle qui décrit précisément comment les ressources pourraient être mobilisées pour répondre aux exigences de l'organisation en termes de ressources. Le Plan d'action couvre un cadre temporel plus court et décrit les activités spécifiques nécessaires pour atteindre ce but.

Objectifs

- Acquérir les ressources nécessaires pour réaliser toutes les activités prévues
- Établir des relations durables avec les organismes techniques et financiers et obtenir des financements auprès d'eux

Conditions (prérequis)

- Le développement d'une stratégie de communication agressive
- La volonté politique et l'engagement personnel
- L'engagement des partenaires sociaux dans le processus de mobilisation
- L'appropriation du plan de mobilisation des ressources
- L'implication plus accrue du secteur privé
- Le choix des priorités
- L'amélioration permanente de la qualité des prestations

Recommandations



À FAIRE

- Mettre en place une stratégie
- Disposer d'un plan stratégique
- Disposer d'une stratégie de communication
- Disposer d'un programme de collecte de fonds
- Disposer de bonnes pratiques de gestion



Plan de mobilisation des ressources

STRATÉGIES	ACTIONS	OUTILS DE TRAVAIL	CALENDRIER												RESPONSABLES	ENTITÉS IMPLIQUÉES	RESPONSABLES					
			J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			CU	QTÉ	TOTAL			
Prospection	Collecte de données (mécanique ou numérique)	Réseautage, prise de contact, communication interne, mise à jour des anciens contacts																Chargé(e) de communication	Secrétaire, stagiaire, et responsable suivi évaluation, directeur/directrice exécutive			
	Saisie des données	Fichier Excel																Chargé(e) de communication	Secrétaire, stagiaire, et responsable suivi évaluation			
	Segmentation de la base de données	Fichier Excel																Chargé(e) de communication	Assistant(e) mobilisation, stagiaire, chargé(e) de suivi évaluation			
	Élaboration du projet de mobilisation	Fichier Word																Chargé(e) de communication	Assistant(e) mobilisation, stagiaire, directeur/directrice exécutive			
	Prise de rendez-vous avec les prospects	Téléphone, courriers Mailing et E-mailing																Chargé(e) de communication	Directeur/Directrice exécutive, assistant(e) mobilisation			
	Préparation des rendez-vous	Dossier de projet, Dépliant de présentation ACS																Chargé(e) de communication	Directeur/Directrice exécutive, chargé(e) de relations partenariales			
	Relance des promesses	Courriers, Mailing E-mailing, Téléphone Site internet																Chargé(e) de communication	Directeur/Directrice exécutive, chargé(e) de relations partenariales			
	Enregistrement des donateurs et donatrices - Cérémonie de réception de dons et remerciements)	Courriers, déplacements aux sièges des donateurs et donatrices - Cérémonie de réception de dons - Médiatisation (site internet, réseaux)																Chargé(e) de communication	Directeur/Directrice exécutive			
Conversion																						

Suite du Plan de mobilisation des ressources

STRATÉGIES	ACTIONS	OUTILS DE TRAVAIL	CALENDRIER												RESPONSABLES	ENTITÉS IMPLIQUÉES	RESPONSABLES				
			J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			CU	QTÉ	TOTAL		
Fidélisation	Récompense aux nouveaux donateurs et nouvelles donatrices	Attestations, Prix honorifique, gadgets Carte de vœux, articles de presse															Chargé(e) de communication	Chargé(e) de programmes sociaux, directeur/directrice exécutive			
	Fidélisation des anciens donateurs et anciennes donatrices	Attestations, Prix honorifique, gadgets Carte de vœux, articles de presse															Chargé(e) de communication	Chargé(e) de programmes sociaux, directeur/directrice exécutive			
	Reddition de compte	Rapport narratif, Rapport financier															Chargé(e) de communication	Chargé(e) de programmes sociaux, directeur/directrice exécutive			
	Vulgarisation des actions menées	Articles de presse Newsletters Site internet															Chargé(e) de communication	Equipe de prise en charge et prévention, chargé.e de programmes sociaux, directeur/directrice exécutive			
Évaluation	Évaluation des actions	Tableau récapitulatif des actions															Chargé(e) de communication	Chargé(e) de programmes sociaux, directeur/directrice exécutive			
	TOTAL																				

La politique de conflit d'intérêts

Définition

Un conflit d'intérêts est défini comme une situation opposant les intérêts de l'association (ou du personnel) et l'intérêt personnel incluant celui d'un ou d'une proche. Un conflit d'intérêts intervient lorsqu'une personne de l'organisation participe personnellement et/ou substantiellement à titre officiel dans une affaire dans laquelle, et à sa connaissance elle a un intérêt quelconque et/ou financier et a un effet direct et prévisible sur l'intérêt.

On entend par "intérêt privé" un intérêt étranger à celui de l'association, qu'il soit direct (personnel), ou indirect concernant des parents, amis, partenariats commerciaux ou organisations dans lesquels la personne occupe une fonction (bénévole ou rémunérée).

Un conflit d'intérêts, réel ou potentiel, survient aussi quand un ou une membre du personnel ou de l'association se place dans une position d'influencer une décision, en vue d'en retirer un avantage personnel, pour lui/elle-même, pour un/une membre de sa famille ou pour une tierce personne.

Objectifs

- Établir les normes applicables en matière de conflits d'intérêts et définir les mesures pour prévenir ou faire cesser les conflits d'intérêts
- Garantir l'honnêteté, la transparence et une haute conduite éthique dans l'accomplissement des actions de l'association, sa réputation, son intégrité, ses intérêts et garantir la grande confiance de ses partenaires

Conditions (prérequis)

- Les membres de l'association, l'équipe dirigeante, l'ensemble du personnel ou toute autre personne agissants et/ou siégeant au nom de l'association ne devraient pas participer à une prise de décision, ou à une transaction dans laquelle elles/ils peuvent avoir un conflit d'intérêts
- Travailler d'une manière éthique, transparente, participative et ouverte
- Prévenir la compromission des rôles et responsabilités des personnes de l'association par des intérêts, de position de pouvoirs, matériels et/ou financiers



IMPLICATIONS

- Le personnel ou membre du conseil ne doit se livrer à aucune forme d'activité incompatible avec l'exercice de ses fonctions au sein de l'association
- Seuls les intérêts de l'association doivent être pris en compte, dans la recherche d'avantage compétitif en termes de produit, service ou coût
- Les membres du personnel ou de l'association ne peuvent participer dans la sélection, l'octroi ou l'administration d'un contrat quelconque si un conflit d'intérêt réel ou apparent est susceptible de survenir
- Aucun(e) membre du personnel ou de l'association ne doit solliciter ou accepter un don, une faveur, ou tout autre objet de valeur de la part des organismes fournisseurs, contractuels ou autres partenaires de mise en œuvre
- Prévoir des actions disciplinaires allant de l'avertissement jusqu'au licenciement en fonction de l'intérêt en jeu et du préjudice moral et éthique causé à l'association en cas de violation des dispositions de la politique

Recommandations



À FAIRE

- Désigner une instance chargée de la gestion, le suivi et la vérification des conflits d'intérêts
- Devoir de loyauté : l'obligation pour respecter son devoir de loyauté à l'égard de l'association est de déclarer les conflits d'intérêts qui pourraient l'affecter, et de clarifier les situations sur lesquelles pourrait peser un doute
- Transparence : chaque personne conserve un devoir de vigilance en ce qui concerne les situations de conflits d'intérêts qui ne seraient pas révélées par ses collègues
- Partager la politique de conflit d'intérêts aux membres, personnels et partenaires, le formulaire de déclaration de conflit d'intérêts
- Faire remplir le formulaire de déclaration de conflit d'intérêts chaque année aux membres, partenaires ainsi qu'au personnel
- Développer un esprit de loyauté au sein de l'organisation, en mettant en place des actions concrètes
- Faire remplir le formulaire de déclaration de conflit d'intérêts à tout(e) membre d'un comité de sélection des fournisseurs, de recrutement du personnel ou des membres de l'organisation, avec une date de validité convenue, à renouveler



À NE PAS FAIRE

- Exercer la fonction de consultant ou consultante, de directeur ou de directrice, de responsable ou même de membre du personnel à temps partiel auprès d'une organisation sans en avoir obtenu l'autorisation écrite expresse de l'association
- Faire semblant que tout est normal au sein de l'association malgré l'existence d'un ou plusieurs conflits d'intérêts



À titre indicatif, la politique de conflit d'intérêts peut être structurée comme suit :

Introduction

Objet et champ d'application

But

Principes

Politique

Définition de conflit d'intérêts

Interprétation de la politique

Devoir de loyauté

Mise en œuvre et transparence

Procédures de rapportage sur les conflits d'intérêts

Sanctions disciplinaires en cas de non-divulgateion

Normes de conduite

Déclaration de conflit d'intérêts

Conflit d'intérêts et corruption

Partage de la politique de conflit d'intérêts



Formulaire de déclaration de conflits d'intérêts

Nom : _____ Prénom : _____

Représentant/représentante : _____ à l'association XXXX

Qualité de membre : Membres ; Personnel

Déclare être membre¹ des organisations suivantes :

N°	ORGANISATION	QUALITÉ
01		
02		
03		
04		

Déclare avoir des intérêts financiers ou pécuniaires ou fiduciaires dans les organisations dont les noms suivent :

N°	ORGANISATIONS ET AUTRES ENTITÉS	TYPES D'INTÉRÊTS
01		
02		
03		
04		

Déclare que des membres de ma famille ou mes proches ont des intérêts financiers ou pécuniaires dans les organisations dont les noms suivent :

N°	NOM DE PERSONNE	ORGANISATION	TYPE D'INTÉRÊT/RAPPORT
01			
02			
03			
04			

Je soussigné(e), _____ confirme que l'information indiquée est correcte et complète.

Signature _____ Date _____

Reçu par : _____ Date _____

¹ Personne salariée, bénévole, dirigeant ou dirigeante, membre du conseil d'administration, etc.



Déclaration d'absence de conflits d'intérêts

La personne soussignée déclare que ni le ou la soumissionnaire (en tant qu'organisation) ni la personne agissant personnellement comme représentante autorisée du/de la soumissionnaire n'a aucun intérêt direct ou indirect de quelque nature que ce soit qui pourrait affecter la mise en œuvre des prestations assignées au soumissionnaire dans le cadre de l'appel à manifestation d'intérêt de l'association XXXX.

La personne soussignée est consciente qu'un conflit d'intérêts pourrait survenir du fait d'intérêts économiques, des affinités politiques ou nationales, de liens familiaux ou sentimentaux ou de tout autre type de relations ou d'intérêts communs.

Le ou la soumissionnaire informera, dans les plus brefs délais, l'association XXXX de toute situation pouvant constituer un conflit d'intérêts ou qui pourrait aboutir à un conflit d'intérêts.

Par ailleurs, le ou la soumissionnaire et la personne soussignée dans sa/leur fonction de représentation dument autorisée par le ou la soumissionnaire confirme avoir pris connaissance des textes de politique de l'association et déclare :

- n'avoir fait, ni ne fera aucune offre dont un avantage pourrait en résulter dans le cadre des contrats à venir
- n'a pas alloué ni n'allouera,
- n'a pas cherché ni ne cherchera,
- n'a pas essayé, ni n'essaiera d'obtenir,
- n'a pas accepté ni n'acceptera aucun avantage financier ou en nature de ou vers nul partenaire quelconque qui pourrait constituer une pratique illégale ou de corruption, soit directement soit indirectement comme une récompense ou un encouragement relatif à la signature d'éventuels contrats de prestations.

PAYS/VILLE, le

Le ou la soumissionnaire :

Signature :

Nom et Prénom du représentant/de la représentante légal(e) :

Cachet de l'association :

Politique de lutte contre la fraude et la corruption

Définition

Fraude

La fraude s'entend par tout acte qui vise, par un contournement délibéré des règles internes, contractuelles et des lois, à obtenir un avantage matériel ou moral indu, au détriment de sa structure ou de tiers : individus, communautés, organisations, entreprises ou institutions. La fraude englobe, entre autres, des infractions comme la supercherie, la subornation, la contrefaçon, l'extorsion, la corruption, le vol, le complot, le détournement de fonds, le détournement de biens, les déclarations minières, la dissimulation de faits pertinents et la collusion.

Corruption

La corruption désigne un comportement malhonnête qui consiste à rechercher, solliciter, accepter ou recevoir - directement ou indirectement pour soi-même ou pour un tiers, tout paiement, cadeau ou avantage injustifié pour avoir entrepris, ou, alternativement, pour s'être abstenu de ses obligations professionnelles.

Politique de lutte contre la fraude et la corruption

Une politique relative à la lutte contre la fraude et la corruption et à leur prévention décrit la manière dont une structure aborde la lutte contre la fraude et la corruption et leur prévention, y compris la procédure d'enquête qui sera suivie en cas de soupçon de fraude ou de corruption. Toute politique de prévention et de lutte contre la fraude :

- Encourage la prévention
- Promeut la détection
- Définit une procédure d'enquête claire
- Met en place des mécanismes de sanction

Objectifs

- Mettre en œuvre les mécanismes de lutte contre la fraude et la corruption via des dispositifs de prévention, de signalement, de conduite à tenir, d'enquête et de sanction s'appliquant au personnel et aux autres entités avec lesquelles on collabore
- Définir les règles relatives à la lutte contre la fraude et la corruption s'appliquant au personnel et aux autres entités avec lesquelles on collabore
- Informer les tiers de la conduite à laquelle ils sont en droit de s'attendre de la part du personnel et aux autres entités avec lesquelles on collabore

Conditions (prérequis)

- Adopter le principe de la tolérance zéro en matière de fraude et de corruption
- Promotion d'une culture antifraude et anticorruption
- Anticipation, dissuasion et détection
- Signalement des suspicions
- Réactions aux suspicions et traitement des cas avérés
- Reporting et capitalisation d'expérience
- Contrôles et audits internes

Recommandations

✓ À FAIRE

- Créer une culture organisationnelle efficace qui utilise l'argent avec prudence
- Développer des mécanismes préventifs et des systèmes de contrôles internes
- Engager les instances dirigeantes
- Mobiliser toutes les parties prenantes
- Coordonner et suivre la politique
- Diffuser la politique

✗ À NE PAS FAIRE

- Offrir, demander ou accepter des pots-de-vin, en espèces ou sous forme de récompense :
 - de la part d'une personne ou d'une société, où qu'il s'agisse d'une personne/entreprise privée, d'un ou d'une fonctionnaire ou d'un organisme public
 - de la part d'une personne travailleuse, d'un individu ou d'un(e) autre personne ou organisme qui agissent pour le compte de sa structure
- Tirer un avantage commercial, contractuel ou réglementaire en faveur de sa structure de manière malhonnête
- Tirer un avantage personnel, qu'il soit financier ou autre, en faveur d'une personne ou de quelqu'un qui lui est proche



À titre indicatif, la politique de lutte contre la fraude et la corruption peut être structurée comme suit :

I. Index

II. Introduction

III. Description de la politique

Énoncé de la politique

Objectifs

Étendue

Définitions

A. Identification de la corruption, de la fraude et de la mauvaise gestion

1. Cas et formes de corruption

2. Les domaines et activités à haut risque

B. Cadre pour la prévention, la détection et le combat contre la fraude, la corruption et la mauvaise gestion

1. Pendant la conception des projets

2. Pendant la mise en œuvre des projets

C. Dénonciation des cas de corruption, de fraude et de mauvaise gestion

1. Les aménagements institutionnels

2. Les procédures de dénonciation

Dénonciations anonymes

Dénonciation par des sources protégées

3. Responsabilités et approbations

D. Enquête

Actions et conditions arrêtées pour la mise en œuvre

Formation

Sanctions en cas de pratiques de fraude et de corruption

IV. Conclusion

Annexe 1. Formulaire de dénonciation

Annexe 2 : Plan de mise en œuvre



Formulaire de dénonciation

Le personnel peut se servir de ce formulaire pour procéder à une dénonciation sous anonymat. Le formulaire devrait être mis dans une enveloppe portant la mention « Confidentiel » et adressée au personnel compétent.

1	Nom (facultatif)	
2	Responsable	
3	Adresses	
4	Accepterez-vous d'être interrogé(e)?	
5	Nature du délit suspecté, preuves qui sous-tendent les allégations, dates et heures	
6	Informations sur le(s) contrevenant(es) suspecté(es) si elles sont disponibles	
7	Fournir les noms des parties externes si celles-ci sont impliquées	
8	Y a-t-il des témoins qui peuvent être contactés ?	
9	Informations sur le témoin	

La gestion des risques

Définition

Le risque

Un risque est un évènement incertain qui, s'il arrive, a un effet positif ou négatif sur l'organisation à un ou plusieurs niveaux.

Toute activité humaine comporte une part de risque et d'incertitude.

La gestion des risques

La gestion des risques vise à concilier la prise de risque avec la maîtrise des dangers qui l'accompagnent et donc à rendre le risque acceptable. Elle recherche un équilibre entre le bénéfice attendu et le risque accepté. Trop peu de risques acceptés ou trop de risques acceptés menacent la qualité des résultats.

La gestion des risques va reposer sur :

- La connaissance des risques
- L'élimination de certains risques
- La prévention et la protection vis-à-vis des risques à prendre de manière inéluctable

La gestion des risques permet de rendre le risque résiduel acceptable.

Les zones de risques dans une association sont : gouvernance et stratégie, financiers, organisation et RH, juridiques et fiscaux, image et réputation, informatiques.

NB : Entreprendre un projet c'est prendre des risques, rencontrer des surprises, mauvaises pour la plupart. Le risque fait partie de la vie. Il est présent dans toute activité humaine.

Objectifs

- Améliorer la gouvernance et piloter
- Anticiper les crises et sécuriser la prise de risques
- Améliorer la confiance des personnes porteuses de dons, de financements et des partenaires
- Pérenniser les financements
- Professionnaliser les activités, améliorer les processus
- Prévenir les dérives
- Garantir la sécurité des personnes
- Préserver l'image et la réputation de l'association
- Garantir la sécurité juridique de l'association

Conditions (prérequis)

- Disposer d'objectifs clairs
- Mettre en place au sein de l'organisation une activité de management des risques
- Disposer d'un manuel de procédures
- Disposer d'un plan stratégique

Recommandations

✓ À FAIRE

- Cadrer et lancer la démarche
- Mettre en place une cartographie des risques
- Prioriser par gravité et probabilité d'occurrence
- Établir des plans d'action



Gestion des risques

Pourquoi les ONG s'engagent-elles dans une démarche de gestion des risques ?

Une démarche de gestion des risques vise à

- améliorer la gouvernance et piloter
- anticiper les crises et sécuriser la prise de risques
- améliorer la confiance des donateurs, financeurs et partenaires
- pérenniser les financements
- professionnaliser les activités, améliorer les processus
- prévenir les dérives

Paroles d'acteur.ices



Il s'agissait de « renforcer le management organisationnel y compris les procédures de contrôle interne - afin de répondre aux exigences de nos bailleurs institutionnels : vérifier la conformité aux normes des financeurs, disposer d'une vision globale des principaux risques qui pourraient entraver notre développement, poser les bases d'un système de contrôle interne partagé

Il s'agissait « d'améliorer le management organisationnel de l'association par la mise en place d'un dispositif de contrôle interne dynamique et durable, partagé par tous avec une refonte des procédures et la mise en place d'outils de gestion multi-bailleurs

« C'est un outil de pilotage important, il permet de se rendre compte qu'il y a de nombreux paramètres à maîtriser, des obligations légales que l'on doit connaître. »



Comment s'y prendre ?

1

Etape #1

Cadrer et lancer la démarche

Cette démarche doit être validée et portée par les instances dirigeantes de la structure, qui définit les enjeux et objectifs de l'association, le périmètre de la démarche.

- Quelle est l'instance ou la personne référente pour la démarche ? (équipe projet, comité de pilotage)
- Quel est le budget associé si nécessaire ?
- Quel est le déroulement prévu pour l'autodiagnostic ? Quelles sont les validations éventuelles ? Quel est le calendrier ?
- Qui participe ? (direction, présidence/ trésorier, gestion administrative et financière, RH, etc.)

2

Etape #2

Cartographier les risques

Il s'agit d'identifier et lister les principaux risques, pour cela différentes typologies et outils peuvent vous aider (voir « pour aller plus loin »)

- À travers un autodiagnostic, animé en interne ou avec un consultant(e), il s'agit de répondre à différentes questions couvrant l'ensemble des domaines et processus, cela vise à repérer ce qui existe, ce qui est formalisé et ce qui est à mettre en place.
Domaines : gouvernance et stratégie, financiers, organisation et RH, juridiques et fiscaux, image ou réputation, informatiques.
- Nécessite une méthode participative et constructive impliquant les différentes parties prenantes des secteurs concernés.

3

Etape #3

Prioriser par gravité et probabilité d'occurrence

Cette étape revient à se demander

- Quelle est la probabilité que ce risque arrive ? (sur une échelle de 1 à 4 : rare quasi-certain)
- Quel serait l'impact pour la structure ? (sur une échelle de 1 à 4 : insignifiant majeur)
- Quel est le niveau actuel de maîtrise de l'organisation ?

Ces éléments permettent de hiérarchiser les risques et prioriser les plans d'action à mettre en œuvre pour réduire ou résoudre leur impact potentiel.

Pour cela, les ONG peuvent utiliser une matrice (ci-contre) qui croise estimation de l'occurrence des événements pouvant être à l'origine du risque et son impact potentiel. L'échelle de mesure de la fréquence doit être établie et adaptée à la structure.

Autre possibilité, selon la norme ISO 31000, coupler les risques aux objectifs de l'organisation. Ainsi le risque est l'effet de l'incertitude sur les objectifs, il s'agit de mesurer les risques entravant la réalisation de ses objectifs.

4

Etape #4

Définition de l'organisation adéquate

Il s'agit de définir des solutions adaptées à son contexte organisationnel et son environnement en tenant compte des spécificités de l'ONG, les procédures et les pratiques en place au siège et, si besoin est, sur le terrain. L'objectif est de générer des plans d'actions destinés à corriger soit la criticité soit l'impact des risques identifiés (plus d'exemples ci-après).

Cette étape peut concerner l'actualisation ou la mise en place de :

- Procédures,
- Plan de gestion de crises,
- Systèmes d'information, système de veille ou de contrôle
- Instance de suivi, organisation ou actions de formation

5

Etape #5

Mettre en œuvre et surveiller

La gouvernance peut mettre en place un comité de pilotage de la mise en place du dispositif de gestion des risques ou encore un comité d'audit ou comité des risques.

- Plans d'action
- Référénts
- Calendrier

Le dispositif de gestion des risques doit être suivi régulièrement par la direction et le CA. Une révision de la cartographie est recommandée tous les deux ans.

MATRICE DES RISQUES (INSTITUT SAGE)

PROBABILITÉ	4	4 Risque modéré	6 Risque significatif	12 Risque critique	16 Risque critique
	3	2 Risque limité	6 Risque modéré	9 Risque significatif	12 Risque critique
	2	2 Risque limité	4 Risque modéré	6 Risque modéré	8 Risque significatif
	1	1 Risque limité	2 Risque limité	3 Risque limité	4 Risque modéré
		1	2	3	4
IMPACT					

Suivi-évaluation

Définition

Le suivi

Le suivi est la collecte et l'analyse systématique des informations au fur et à mesure de la progression d'un projet pour suivre les progrès réalisés par rapport aux plans établis et vérifier leur conformité avec les normes établies afin d'améliorer la rentabilité et l'efficacité d'un projet ou d'une organisation. Il compare en permanence la performance à ce qui était planifié, en collectant et analysant les données sur les indicateurs établis aux fins du suivi et évaluations. Il fournit des informations continues sur le progrès ou l'absence de progrès vers l'obtention de résultats (produits, effets directs, impact) grâce à des systèmes d'archives et d'établissement régulier de rapports. Si le suivi est exécuté par le personnel du projet, on parle de suivi interne et suivi externe s'il est exécuté par des personnes externes.

L'évaluation

L'évaluation est un examen ciblé et limité dans le temps, consistant à juger/appréécier un projet en cours ou achevé, y compris sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Elle repose sur les données résultant des activités de suivi aussi bien que sur les informations obtenues d'autres sources (par exemple, études, recherches, interviews approfondies, discussions de groupes témoins, enquêtes, etc.). L'évaluation peut être interne, externe ou conjointe. Les différents types d'évaluation sont : évaluation ex ante, évaluation à mi-parcours, évaluation finale et évaluation ex post.

Suivi-évaluation

Le suivi-évaluation est un ensemble de procédures de collecte, de traitement et d'analyse de l'information et d'établissement des rapports, auquel s'ajoute l'ensemble des conditions et des compétences nécessaires pour que les résultats du S&E contribuent valablement au processus de prise de décision, de réflexion critique et de capitalisation.

Bien que les termes "**suivi**" et "**évaluation**" tendent à être utilisés ensemble, comme s'il ne s'agissait que d'une seule et même chose, le suivi et l'évaluation sont en fait deux séries bien distinctes d'activités organisationnelles, reliées, mais non identiques.

Objectifs

- Aider à la planification et à l'élaboration d'une intervention
- Fournir de l'information pour améliorer une intervention en cours de route
- Déterminer les effets d'une intervention pour décider s'il faut la maintenir, la transformer de façon importante ou l'arrêter
- Contribuer à l'avancement des connaissances

Conditions (prérequis)

- Définir des objectifs du système de S&E
- Identifier les utilisateurs et utilisatrices et analyser leur besoin d'information
- Choisir les domaines, critères et indicateurs
- Définir les techniques et outils de collecte de l'information
- Déterminer les ressources nécessaires (humaines, matérielles et financières)
- Répartir les responsabilités et la planification
- Former les acteurs et actrices à l'utilisation et à la gestion du système mis en place
- Collecter et analyser les données
- Disséminer et utiliser des rapports de S&E

Recommandations

✓ À FAIRE

- **ÉTAPE 1** - Déterminer le but et la portée du système de suivi et d'évaluation
- **ÉTAPE 2** - Planifier la collecte et la gestion des données
- **ÉTAPE 3** - Planifier l'analyse des données
- **ÉTAPE 4** - Planifier le compte rendu et l'utilisation des informations
- **ÉTAPE 5** - Planifier les ressources humaines nécessaires et le renforcement des capacités
- **ÉTAPE 6** - Établir le budget du suivi et de l'évaluation

+ IMPLICATIONS

- Tou(te)s les membres de l'équipe sont concernés
- Disposer d'un cadre logique
- Disposer d'un plan ou matrice de suivi-évaluation
- Disposer d'un tableau de bord
- Disposer de termes de références



À titre indicatif, le plan d'évaluation peut être structuré comme suit :

Table des matières

Liste des tableaux et annexes

Sigles et abréviations

Introduction

Structuration du plan triennal

Chapitre I : Contexte et justification du plan triennal

Chapitre II : Présentation de l'association

- 2.1. Nature de l'organisation
- 2.2. Vision et missions de l'association
- 2.3. Structures, acteurs, actrices et initiatives de l'association

Chapitre III : Analyse de l'environnement de l'association

- 3.1. Les facteurs favorables aux initiatives et à la vie de l'association
- 3.2. Les facteurs défavorables aux initiatives et à la vie de l'association

Chapitre IV : Orientations et choix stratégiques de l'association 2018-2020

- 4.1. Rappel de la vision et des missions de l'association
- 4.2. Les principaux axes et objectifs stratégiques
- 4.3. Les objectifs spécifiques, domaines d'intervention et actions clés
- 4.4. Le plan de gestion des risques et les mesures de durabilité
- 4.5. Le dispositif de suivi-évaluation du plan stratégique
 - 4.5.1. Les indicateurs de performance
 - 4.5.2. Le suivi
 - 4.5.3. Les évaluations

Conclusion

Bibliographie

Chapitre V : Plan d'action annuel 2019

- 5.1. Contexte du plan d'action annuel
- 5.2. Objectifs du plan annuel 2019
- 5.3. Résultats attendus du plan annuel
- 5.4. Stratégie de mise en œuvre du plan annuel
- 5.5. Plan d'action annuel 2019

Annexes

Capitalisation

Définition

La définition régulièrement utilisée est celle produite en 1994 par Pierre DE ZUTTER "capitaliser c'est le passage de l'expérience à la connaissance partageable". On dit souvent que c'est le passage de l'implicite à l'explicite. Les objets de capitalisation peuvent être variés. On capitalise sur un projet, des pratiques, une action innovante, une méthodologie, un module de formation, un thème transversal, un capital d'expériences accumulées par une ONG. Cette variété d'objets fait toute la richesse de la capitalisation, mais participe aussi à en faire un exercice fourretout, où les actions et les acteurs et actrices sont traités de façon indistincte.

Capitalisation des pratiques ou capitalisation des expériences ?

La capitalisation des pratiques donne aux actions une place centrale et la capitalisation des expériences met en valeur le vécu des acteurs et des actrices. Ces deux approches ne s'opposent pas, au contraire, elles se complètent.

Objectifs

- Partager, valoriser, diffuser : échanger et partager entre pair(e)s sur les expériences, actions et innovations
- Renforcer l'efficacité : renforcer les capacités individuelles et collectives, transférer
- Faire du plaidoyer : influencer sur les politiques de développement, valoriser
- Produire du changement : innover, renouveler la pensée, s'approprier collectivement

Conditions (prérequis)

- Créer une dynamique collective autour de la capitalisation
- Définir les enjeux et objectifs de la capitalisation
- Définir les objectifs, le public cible, les résultats attendus et les ressources nécessaires
- Définir les acteurs et actrices clés de la capitalisation
- Définir les destinataires des produits de capitalisation
- Définir vos produits, leurs usages en fonction du public ciblé et des enjeux

Recommandations

✓ À FAIRE

- "Pour entrer dans une démarche de capitalisation : il faut donner envie et créer un "moment spécial" propice au partage et à la réflexion collective" Pierre Dezutter
- Organiser une séance de sensibilisation sur la capitalisation d'expériences
- Se poser les premières questions (et se les reposer régulièrement) qui sont : qu'est ce qui va guider nos choix dans la démarche de capitalisation d'expériences ? De quoi avons-nous envie ?
- Identifier l'objet de la capitalisation (innovations par exemple)
- Identifier les outils de capitalisation (on peut utiliser des fiches, des histoires de vie, des vidéos, des enregistrements audios, des ateliers de partage, foires aux savoirs...)
- Planifier le processus de capitalisation
- Faciliter le processus d'écriture en dédramatisant par des formations, des ateliers, des appuis extérieurs

✗ À NE PAS FAIRE

- Confondre la capitalisation avec l'évaluation, la recherche d'action, une monographie, une analyse documentaire
- Attention, capitaliser n'est pas "communiquer". Glisser de la capitalisation d'expériences vers un travail de communication peut arriver. Il faut être vigilant.



Démarrer une démarche de capitalisation

Constituer la documentation du projet, retracer l'histoire

Si l'on veut travailler une histoire : il faut avoir ses séquences.

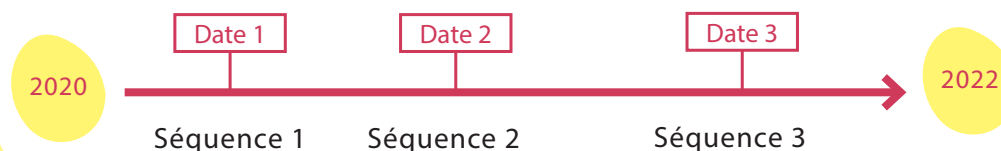
La chronologie est un code universel qui peut servir de repères.

Conjuguer un travail sur la mémoire institutionnelle et la mémoire opérationnelle permet :

- D'organiser le capital mémoire du projet
- D'identifier les moments clés porteurs de sens par une confrontation du vécu des acteurs/actrices
- De répertorier les documents opérationnels pour reconstituer la boîte à outils des acteurs/actrices de terrain

La ligne du temps

Avec la ligne de temps, vous identifierez les moments clés qui ont jalonné les étapes de votre projet. Ceux qui émergeront seront sûrement importants, cruciaux mais aussi peut-être curieux, étonnants, surprenants voire même émouvants.



Réunissez les principaux contributeurs pour reconstituer ensemble l'histoire du projet. Sur un mur ou un tableau, tracez une ligne inscrivez à droite et à gauche les dates correspondant à la période que vous souhaitez capitaliser.

- Il s'agit ensuite pour les contributeurs/contributrices de se re-raconter l'histoire du projet/action et d'identifier 2,3 ou 4 séquences ou étapes.
- Parmi celles-ci, les contributeurs/contributrices chercheront les moments clés ; identifieront les facteurs internes et externes qui ont pu influencer et se réméroreront les « réponses/réflexions/apprentissages » auxquels ils les ont conduits.

Pour animer cette séance, il vous suffit d'avoir des feuilles ou des post-its, chaque contributeur/contributrice colle ce à quoi il/elle a réfléchi sur la ligne de temps. A l'issue de ce travail, vous avez une vision globale et collective des temps forts du projet/action ainsi que les moments clés particulièrement source d'apprentissages.



Termes de référence d'un projet/démarche de capitalisation des expériences

1. CONTEXTE GÉNÉRAL DU PROJET DE CAPITALISATION

Origine du projet
Le ou la commanditaire, ses motivations

Contexte du projet

Enjeux du projet

Attentes

2. LE PROJET DE CAPITALISATION

Objectifs
À quoi cela servira-t-il ?

Objet de la capitalisation
Sur quoi ?

Contributeurs/contributrices
Qui ?

Destinataires finaux
Pour qui ? À qui s'adresse-t-on ?

Production attendue à l'issue
de la capitalisation

Dispositif de partage, valorisation
et diffusion des produits

3. CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Pilotage et animation

Méthodologie envisagée pour le
lancement d'une dynamique de
capitalisation

Principales étapes de mise
en œuvre de la capitalisation

Rôle et posture des contributeurs
et contributrices, des animateurs et
animatrices et du tiers extérieur
(s'il y en a un)

Calendrier (délai)
Moyens humains et financiers

Ressources documentaires
disponibles

Le renforcement des capacités

Définition

Le renforcement des capacités est défini comme un "processus de développement et de renforcement des compétences, des instincts, des capacités, processus et ressources dont les organisations et communautés ont besoin pour survivre, s'adapter et prospérer dans un monde en évolution permanente".

Le renforcement des capacités est un processus structuré visant à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience d'une organisation pour atteindre ses objectifs et fournir des services de qualité en renforçant ses capacités organisationnelles et techniques. Les trois niveaux de capacités sont : individuel, organisationnel et environnemental.

NB : Les mots capacités et compétences sont utilisés pour parler de renforcement de capacités.

Objectifs

- Construire une organisation plus solide et plus viable, notamment en établissant des structures organisationnelles formelles ou systématiques ainsi qu'en développant et en mettant en œuvre des stratégies et pour stimuler la réflexion au sein des équipes de l'association
- Améliorer les capacités et les systèmes de gestion des activités et administratifs, notamment en élaborant un système de gestion financière solide, en améliorant le processus de planification et de gestion des projets.
- Renforcer l'expertise technique, en embauchant ou en formant le personnel ou les bénévoles à la planification et la conception de programme, aux bonnes pratiques et aux autres domaines techniques similaires.

Conditions (prérequis)

- Hiérarchisez, définissez des objectifs réalisables et commencez par les choses simples
- Définissez un temps distinct alloué au renforcement des capacités
- Impliquez toute l'organisation
- Accédez aux ressources gratuites et aux opportunités de financement

Recommandations

✓ À FAIRE

- Obtenir l'engagement des parties prenantes en matière de renforcement des capacités
- Évaluer les capacités existantes et les capacités manquantes
- Formuler des stratégies de renforcement des capacités
- Mettre en œuvre une stratégie de renforcement des capacités
- Évaluer le renforcement des capacités



Plan de renforcement des capacités d'une association

PLAN DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS D'UNE ASSOCIATION									
ACTIONS/ TÂCHES À RÉALISER	STRATÉGIES DE MISE EN ŒUVRE	PÉRIODE DE MISE EN ŒUVRE					OBJECTIFS	RESPONSABILITÉ	BESOIN D'APPUI
		T4 (N-1)	T1 (N)	T2 (N)	T3 (N)	T4 (N)			
RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL ET VIE ASSOCIATIVE									
<ul style="list-style-type: none"> Créer un organe décisionnel et un organe d'exécution pour respecter le principe de séparation des pouvoirs 	<ul style="list-style-type: none"> Faire la relecture des textes Faire adopter cette relecture par une assemblée générale 						<ul style="list-style-type: none"> Respecter le principe de séparation des pouvoirs et éviter les conflits d'intérêts 	<ul style="list-style-type: none"> Directeur/ Directrice 	
<ul style="list-style-type: none"> Harmoniser les objectifs et les missions de l'association dans les documents officiels 							<ul style="list-style-type: none"> Obtenir une cohérence des textes de l'association 	<ul style="list-style-type: none"> Directeur/ Directrice 	
<ul style="list-style-type: none"> Créer les coordinations provinciales dans les textes et de les mettre en lien direct avec la coordination nationale 							<ul style="list-style-type: none"> Renforcer le système actuel de coordination 	<ul style="list-style-type: none"> Directeur/ Directrice 	
<ul style="list-style-type: none"> Rechercher le statut d'utilité publique 	<ul style="list-style-type: none"> Faire un plaidoyer au niveau de l'administration territoriale Préparer une étude d'impact des différentes activités au cours des 5 dernières années 						<ul style="list-style-type: none"> Renforcer le positionnement de l'association au niveau politique Bénéficier des avantages liés au statut 	<ul style="list-style-type: none"> Chargé(e) de communication 	<ul style="list-style-type: none"> Besoin d'appui technique et financier
<ul style="list-style-type: none"> Elaborer une stratégie de vie associative pour l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un comité de rédaction et organiser des ateliers de validation Echanges d'expériences avec d'autres associations 						<ul style="list-style-type: none"> Renforcer la participation des membres dans la vie de l'association Renforcer la capacité d'autofinancement à travers la mobilisation des cotisations et de nouvelles adhésions 	<ul style="list-style-type: none"> Le/la responsable suivi évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> Besoin d'appui technique

SUITE PLAN DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS D'UNE ASSOCIATION

ACTIONS/TÂCHES À RÉALISER	STRATÉGIES DE MISE EN ŒUVRE	PÉRIODE DE MISE EN ŒUVRE					OBJECTIFS	RESPONSABILITÉ	BESOIN D'APPUI
		T4 (N-1)	T1 (N)	T2 (N)	T3 (N)	T4 (N)			
SYSTÈMES ET PROCÉDURES									
<ul style="list-style-type: none"> • Mettre à jour le manuel de procédures 	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser une séance de travail sur la revue des manuels de procédures financières et comptables 						<ul style="list-style-type: none"> • Réviser le manuel de procédures et améliorer la gouvernance • Harmoniser le niveau de compréhension de tous les acteurs/actrices 	<ul style="list-style-type: none"> • Le/la gestionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> • RAS
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborer un plan stratégique de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un comité de rédaction et organiser des ateliers de validation • Echanges d'expériences avec d'autres associations 						<ul style="list-style-type: none"> • Définir les grandes orientations de la structure • Disposer d'un outil de mobilisation des ressources • Permettre aux membres d'avoir une vision partagée de la structure à long terme 	<ul style="list-style-type: none"> • Le/la responsable suivi évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin d'appui technique
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborer un plan de suivi évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un comité de rédaction et organiser des ateliers de validation • Echanges d'expériences avec d'autres associations 						<ul style="list-style-type: none"> • Permettre à la structure d'être efficace dans la mise en œuvre de ses actions 	<ul style="list-style-type: none"> • Le/la responsable suivi évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin d'appui technique
<ul style="list-style-type: none"> • Réviser le système comptable actuel pour instaurer un système de comptabilité d'engagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Acquérir un logiciel de gestion comptable 						<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la fiabilité des états financiers de la structure 	<ul style="list-style-type: none"> • Le/la gestionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin d'appui technique
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborer des états financiers consolidés et certifiés (pour les 3 derniers exercices) 	<ul style="list-style-type: none"> • Recruter un cabinet d'expertise comptable 						<ul style="list-style-type: none"> • Disposer des états financiers capables de renforcer la crédibilité de l'association 	<ul style="list-style-type: none"> • Le/la gestionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin d'appui technique et financier
RESSOURCES HUMAINES									
<ul style="list-style-type: none"> • Mettre à jour les contrats de travail conformément à la législation en cours 	<ul style="list-style-type: none"> • Relire les contrats de travail • Rencontre de travail avec la direction du travail et des lois sociales et la CNSS 						<ul style="list-style-type: none"> • Minimiser les risques de conflits sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Le/la gestionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin d'appui technique

SUITE PLAN DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS D'UNE ASSOCIATION

ACTIONS/TÂCHES À RÉALISER	STRATÉGIES DE MISE EN ŒUVRE	PÉRIODE DE MISE EN ŒUVRE					OBJECTIFS	RESPONSABILITÉ	BESOIN D'APPUI
		T4 (N-1)	T1 (N)	T2 (N)	T3 (N)	T4 (N)			
SUITE RESSOURCES HUMAINES									
<ul style="list-style-type: none"> Mettre à jour les outils de gestion et de suivi du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> Créer un registre de personnel Créer un dossier individuel par personne Utiliser les outils proposés dans le manuel de procédures offert par le RAME 						<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un système d'archivage et de suivi du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> Le/la gestionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> Besoin d'appui technique
<ul style="list-style-type: none"> Elaborer un plan de renforcement des capacités du personnel et des membres 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un comité de rédaction et organiser des ateliers de validation 						<ul style="list-style-type: none"> Accroître la motivation du personnel et des membres Améliorer les prestations de services de l'association Renforcer le niveau de réalisation des projets et programmes de l'association 	<ul style="list-style-type: none"> Le/la responsable suivi évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> Besoin d'appui technique
PARTENARIAT ET RECHERCHE DE FINANCEMENT									
<ul style="list-style-type: none"> Elaborer une stratégie de mobilisation de ressources 	<ul style="list-style-type: none"> Recruter un(e) consultant(e) Mettre en place un comité interne de rédaction de la stratégie 						<ul style="list-style-type: none"> Accroître la mobilisation des ressources de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> Directeur/ Directrice 	<ul style="list-style-type: none"> Besoin d'appui technique et financier
<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un système de veille des appels à projets et des bailleurs de fonds 	<ul style="list-style-type: none"> Créer un répertoire de bailleurs de fonds Consulter régulièrement leurs sites, s'inscrire aux alertes mails Organiser des rencontres d'échanges avec les partenaires pour mieux orienter les actions de la structure 						<ul style="list-style-type: none"> Etre à jour des conditions générales des appels à projets Répondre à temps aux différents appels à projets 	<ul style="list-style-type: none"> Le/la responsable suivi évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> RAS
<ul style="list-style-type: none"> Soumissionner aux appels à projets 	<ul style="list-style-type: none"> S'inscrire sur le site du PADOR et d'autres sites Former le personnel en technique de soumission aux appels à projets 						<ul style="list-style-type: none"> Accroître la mobilisation des ressources de l'organisation Renforcer l'efficacité de l'association en matière de soumission des appels à projets 	<ul style="list-style-type: none"> Directeur/ Directrice 	<ul style="list-style-type: none"> Besoin d'appui technique

SUITE PLAN DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS D'UNE ASSOCIATION

ACTIONS/ TÂCHES À RÉALISER	STRATÉGIES DE MISE EN ŒUVRE	PÉRIODE DE MISE EN ŒUVRE					OBJECTIFS	RESPONSABILITÉ	BESOIN D'APPUI
		T4 (N-1)	T1 (N)	T2 (N)	T3 (N)	T4 (N)			
SUITE PARTENARIAT ET RECHERCHE DE FINANCEMENT									
<ul style="list-style-type: none"> Elaborer ou prospecter les organisations qui travaillent avec les personnes seniors 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre à jour un système de veille au niveau des ambassades et représentations diplomatiques résidant au Burkina (France, Canada, UE etc.) 						<ul style="list-style-type: none"> Améliorer les capacités de l'association à moindre coût grâce à l'apport des personnes seniors 	<ul style="list-style-type: none"> Directeur/ Directrice 	<ul style="list-style-type: none"> Besoin d'appui technique
<ul style="list-style-type: none"> Elaborer une carte de partenariat de l'association 	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire 						<ul style="list-style-type: none"> Avoir un répertoire de toutes les parties prenantes de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> Secrétariat général 	<ul style="list-style-type: none"> RAS
<ul style="list-style-type: none"> Entreprendre un plaidoyer avec le programme national de volontariat pour obtenir des services de deux bénévoles 	<ul style="list-style-type: none"> Rencontrer le programme national de volontariat 						<ul style="list-style-type: none"> Renforcer les services de secrétariat et de chargé de communication de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> Directeur/ Directrice 	<ul style="list-style-type: none"> RAS
<ul style="list-style-type: none"> Elargir la base de partenariat de l'association 	<ul style="list-style-type: none"> Adhérer à des organisations de la société civile sur le plan national, sous régional et international 						<ul style="list-style-type: none"> Renforcer le partenariat de l'organisation Permettre la mobilisation de ressources 	<ul style="list-style-type: none"> Directeur/ Directrice 	<ul style="list-style-type: none"> RAS
COMMUNICATION ET PLAIDOYER									
<ul style="list-style-type: none"> Elaborer un plan de communication et de plaidoyer 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un comité de rédaction et organiser des ateliers de validation 						<ul style="list-style-type: none"> Rendre l'information accessible à tous les membres au même moment Accroître la visibilité de la structure Améliorer les relations interpersonnelles 	<ul style="list-style-type: none"> Directeur/ Directrice 	<ul style="list-style-type: none"> Besoin d'appui technique et financier
<ul style="list-style-type: none"> Animer le site web de l'association 	<ul style="list-style-type: none"> Former le personnel pour l'animation et la mise à jour du site Mettre à jour de façon hebdomadaire le site Rendre accessible la connexion internet 						<ul style="list-style-type: none"> Renforcer la visibilité de la structure 	<ul style="list-style-type: none"> Directeur/ Directrice 	<ul style="list-style-type: none"> Besoin d'appui technique et financier
<ul style="list-style-type: none"> Diffuser les documents fondamentaux de la structure à l'ensemble des parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> Valider les documents fondamentaux de la structure 						<ul style="list-style-type: none"> Se conformer aux bonnes attitudes de gestion Améliorer la gouvernance de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> Directeur/ Directrice 	<ul style="list-style-type: none"> RAS

Le genre

Définition

Le **genre** est un concept sociologique qui permet de penser la construction sociale des différences entre le masculin et le féminin, les hommes et les femmes, dans une société donnée, à une période donnée. Il distingue le sexe biologique et le sexe social.

L'**égalité des genres** permet aux femmes et aux hommes de jouir à parts égales des droits de la personne, des biens estimés par la société, des possibilités, des ressources et des avantages qui découlent du développement.

L'**équité entre les genres** consiste à traiter les femmes et les hommes de manière équitable. Cela signifie que les femmes et les hommes doivent être traités en fonction de leurs besoins respectifs. Ce traitement peut être identique ou différent, mais il doit avoir pour objectif d'aboutir à des situations équivalentes en termes de droits, d'avantages, d'obligations et d'opportunités.

L'**approche genre** repose sur l'analyse et la remise en cause des processus et rapports de domination entre les femmes et les hommes, fondés sur l'assignation des rôles socialement construits en fonction du sexe. Il promeut l'égalité formelle et réelle des droits, un partage équitable des ressources et responsabilités entre les femmes et les hommes ainsi qu'un développement humain plus complet et durable pour tous et toutes. L'approche genre s'attache également à reconnaître et dénoncer les inégalités dont sont victimes les personnes qui ne se conforment pas aux assignations traditionnelles de genre en raison de leur orientation sexuelle ou de leur identité de genre.

L'**intégration du genre** dans son organisation implique la prise en considération des différences et des inégalités entre les hommes et les femmes, ou envers les minorités sexuelles ou de genre, au niveau de son projet associatif, dans sa gouvernance, dans ses politiques de ressources humaines, dans sa communication.

Objectifs

- S'assurer que les droits de tous et toutes soient respectés et mettre en place des politiques et des actions de lutte contre les discriminations liées au genre, mais aussi à la race, à la classe, à l'orientation sexuelle ou l'identité de genre, au handicap, à l'âge, etc.
- S'assurer de la cohérence entre ce que l'organisation prône/promeut et ses pratiques aussi bien dans son action opérationnelle qu'à travers ses actions de plaidoyer pour promouvoir au niveau international l'égalité de genre
- S'assurer que l'organisation et les personnes qui la composent ont intégré le genre dans leur façon de penser et d'être
- Faire du genre, un thème transversal dans les actions et projets de l'organisation, et éventuellement définir et mettre en

œuvre des projets ciblant spécifiquement la promotion de l'égalité hommes-femmes

- Promouvoir l'égalité des chances et de traitement au sein de l'organisation

Conditions (prérequis)

- Favoriser la mixité des membres et des salarié(e)s (pour les salarié(e)s, rechercher avant tout les compétences lors du recrutement, qu'elles soient portées par des hommes ou par des femmes; permettre l'adhésion aussi bien des hommes que des femmes)
- Veiller à ce que les hommes et les femmes puissent accéder aux mêmes fonctions, quel que soit leur nature ou leur niveau (membres du conseil d'administration, présidence, trésorerie, chef(fe) de projet)
- Soutenir les hommes qui veulent évoluer vers un poste ou une tâche majoritairement réservés aux femmes, et inversement
- Encourager les femmes à occuper des postes à responsabilités, éliminer les barrières qui limitent l'accès des femmes à des postes à responsabilités/de décision
- Assurer l'égalité de traitement (rémunération ou indemnités, accès à la formation, reconnaissance du travail effectué...)
- Prévoir des conditions de travail/d'activités adaptées aux contraintes et besoins spécifiques des hommes et des femmes (par exemple : ne pas prévoir des réunions tard le soir sachant que les femmes ne pourront se déplacer seules la nuit)
- Éliminer les différentes formes de discrimination à l'encontre des hommes et des femmes du fait de leur sexe, mais aussi âge, religion, origine ethnique
- Créer un climat de travail inclusif permettant aux hommes et aux femmes de travailler efficacement ensemble

Recommandations

✓ À FAIRE

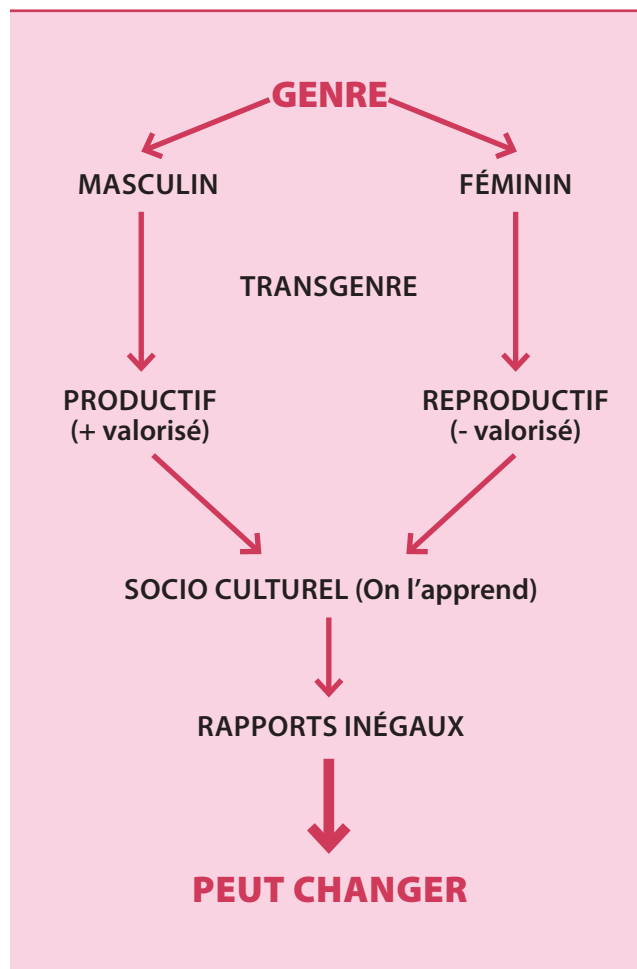
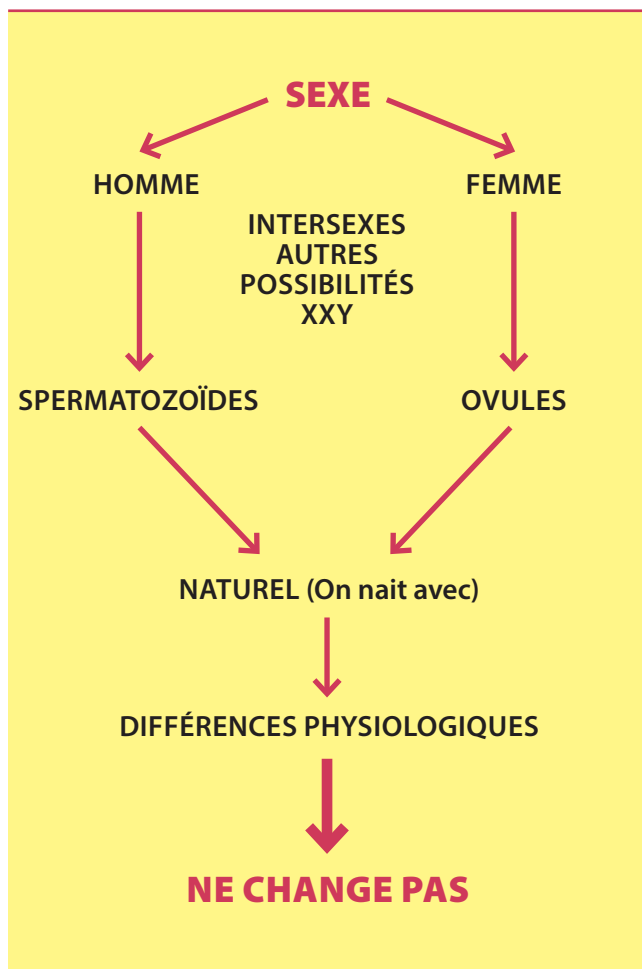
- Construire des inégalités
- Utiliser et diffuser des stéréotypes
- Utiliser les préjugés
- Favoriser les discriminations

✗ À NE PAS FAIRE

- Dédier un budget spécifique pour l'intégration du genre
- Réaliser un audit organisationnel de son approche genre
- Définir et mettre en œuvre sa stratégie de l'approche genre
- Suivre et évaluer sa stratégie de l'approche genre



Différences entre sexe et genre







BIBLIOGRAPHIE

Pour aller plus loin !

Boite à outils Genre et VIH, Plateforme ELSA, édition avril 2018
www.plateforme-elsa.org

Capitalisation : Comment élaborer son projet associatif et son plan stratégique en ONG,
Coordination SUD, 2015
www.coordinationsud.org

Guide « la capitalisation des expériences-Un voyage au cœur de l'apprentissage »
Marthe-Valère Feuvrier (F3E), Odile Balizet (Consultante), Audrey Noury (F3E), Mars 2014
www.f3e.asso.fr

Guide Genre et VIH 10 ans d'accompagnement et de co-construction d'une démarche d'amélioration des pratiques, Plateforme ELSA, Mars 2020
www.f3e.asso.fr

Guide « construire une stratégie de plaidoyer », Boite à outils à destination des organisations de la société civile, édition 2020, SIDACTION,
www.plateforme-elsa.org

Guide d'appui à la structuration associative, Plateforme ELSA, édition 2012
www.plateforme-elsa.org

Maîtriser les risques au sein de son ONG (fiche Pratiques & outils), décembre 2017
www.coordinationsud.org

Politique de prévention de la fraude et de la corruption de la fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF)
www.acbf-pact.org


Toute la fonction « Contrôle de gestion », un livre de référence qui couvre l'ensemble des compétences nécessaires à la pratique du contrôle de gestion, édition 2014
www.dunod.com

Guide pratiques pour la vie associative, Novembre 2021
www.associations.gouv.fr/guide-pratique-vie-associative.html



SIGLES & ABRÉVIATION

AD	Administration
AG	Assemblée Générale
AGC	Assemblée Générale Consécutive
AGE	Assemblée Générale Extraordinaire
AGO	Assemblée Générale Ordinaire
BE	Bureau Exécutif
BOL	Bolivien
CA	Conseil d'Administration
CAC	Commissaire Aux Comptes
CAF	Chargé(e) de l'Administration et des Finances
CE	Comité Exécutif
COFIL	Comité de Pilotage
CP	Comptabilité
DSSR	Droits et la Santé Sexuelle et Reproductive
ELSA	Ensemble luttions contre le Sida en Afrique
ERP	Evaluation Rurale Participative
FCF	Frais de Fonctionnement
FI	Finances
GO	Gouvernance
GRH	Gestion des Ressources Humaines
HAO	Hors Activités Ordinaires
IEC	Information Education Communication
LOG	Logistique
OEV	Orphelins et Enfants Vulnérables
OSC	Organisation de la Société Civile
PCA	Personne chargée de la présidence du Conseil d'Administration
PM	Pour Mémoire
PVVIH	Personnes Vivant avec le VIH/sida
RAS	Rien à signaler
REF	Référence
RH	Ressources Humaines
SE	Suivi Evaluation
SIDA	Syndrome d'Immuno-déficience Acquise
SMART	Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réaliste, Temporellement défini
SMEO	Structures de Mises En Œuvre
SWOT	Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats/Forces – Faiblesses – Occasions – Menaces
SYCEBUNOL	Système Comptable des Entités à But Non Lucratif
VIH	Virus de l'Immuno-déficience Humaine



Les photos du mini-guide de structuration associative sont la propriété de la Plateforme ELSA, des associations partenaires africaines et d'associations membres françaises qui y sont représentées. Elles sont issues des concours photos organisés par la Plateforme ELSA en 2020 et 2021, de la carte des associations de la Plateforme ELSA (www.plateforme-elsa/carte-des-associations/), d'ateliers de renforcement de capacités organisés par la Plateforme ELSA (sur le genre en mars 2019 en France, la capitalisation en mai 2017 au Maroc et la capitalisation en septembre 2016 à Madagascar) ainsi que d'un atelier sur le turn-over RH organisé en 2019 en France par Sidaction.

Crédits :

- © ARCAD Santé PLUS (Mali) / Malik SAMASSEKOU, p. 1
- © Maison des Enfants et des Jeunes de Bafou (Cameroun) / YMELE Berthe, p. 9
- © Fondation Espoir Guinée (Guinée) / Alimou BHODJE BALDE, p. 43
- © Solidarité Sida (France) / Martin CHANG, p. 44

Relecture : Agence Mots-Clés, Myriam BENHAMOU, Floriane GUENARD, Laïla LOSTE et Annabelle PRINGAULT

Conception graphique : Maya LAMBERT

Date de publication : Janvier 2022



Plateforme ELSA s/c SIDACTION
228 rue du Faubourg Saint-Martin
75010 Paris - France
+331 53 26 49 67
www.plateforme-elsa.org

 @ELSAplateforme
 @PlateformeELSA
 www.youtube.com/c/PlateformeElsa
 @company/plateforme-elsa

Avec le soutien :

