

Volume 3



Améliorer le fonctionnement des associations

Manuel de l'animateur urbain

Programme de microréalisations en milieu urbain à Brazzaville (PMRU)



Coopération Union européenne - République du Congo

Manuel de l'animateur urbain

**Améliorer
le fonctionnement des associations**

Volume 3

Mai 2006

Ce dossier a été réalisé dans le cadre des activités du programme de microréalisations en milieu urbain (PMRU), programme de coopération entre l'Union européenne et la République du Congo (7ème et 9ème FED) qui s'est déroulé à Brazzaville, de 2002 à 2006.

Rédaction : Émilie Barrau (Gret), avec les apports documentaires et la participation active de l'équipe du PMRU : Olga Soundoulou, Mylla Manté et Bernard Gay, ainsi qu'avec la participation de Rufin Mbouala et Ernest Ntadissi, et celle des animateurs des ONG d'ingénierie sociale qui ont assuré l'animation des projets de quartiers du PMRU : AAISC, ACIR, ADECOR, CADC, FJEC, FPGR, MDA, ONVD.

Relecture : Virginie Rachmuhl et Philippe Lavigne Delville (Gret), relecture sur la forme : Bernard Mackiza et Irène Bankoussou

Dessins : Brigès Biakou

Maquette : Patrick Carta

Réalisation technique : Présence économique

Manuel de l'animateur urbain

Le manuel de l'animateur urbain a été réalisé à partir de l'expérience du programme de microréalisations en milieu urbain à Brazzaville, au Congo (PMRU, 2002-2006), en collaboration avec ses équipes de mise en œuvre : Gret, PMRU et huit ONG d'ingénierie sociale.

Il est composé de quatre volumes :

- Maîtriser les techniques de base de l'animation
- Accompagner la réalisation d'un projet
- Améliorer le fonctionnement des associations
- Gérer l'argent

Volume 3

Améliorer le fonctionnement des associations

L'animateur, dans sa mission d'accompagnement des acteurs locaux, a souvent, pour fonction d'appuyer l'organisation et la structuration des associations. Il s'agit là d'associations de taille en général modeste qui ont toutefois une activité permanente et des fonds à gérer. Il peut s'agir d'organisations œuvrant dans le domaine social, par exemple la formation des femmes ou la sensibilisation à l'hygiène ou à la santé, d'organisations accueillant des orphelins, de comités gérant un équipement public tel que les latrines, les marchés ou les centres de santé, de groupes paroissiaux, d'associations sportives ou culturelles, etc.

Pour cela, l'animateur cherche à transmettre des principes fondateurs de la vie associative tout en les adaptant à la réalité et aux pratiques des acteurs locaux.

Cette brochure vise, d'une part, à apporter à l'animateur des concepts et des notions indispensables sur les fondements et le fonctionnement associatifs, et, d'autre part, à préciser son positionnement dans ce travail de structuration des groupes, afin d'apprendre à "faire faire" et non "faire à la place de".

La question de "comment appuyer le fonctionnement associatif" est complexe et souvent mal maîtrisée par les professionnels de l'animation sociale. Cette brochure ne cherche pas à répondre à toutes les interrogations qu'elle soulève ; elle pose quelques questions clefs et propose des méthodes d'action. Elle présente également une panoplie d'outils assez large. Le talent des animateurs consistera à savoir choisir ceux qui sont les plus adaptés aux associations qu'ils appuient.

Contacts :

*Ordonnateur national du FED,
Ministère du Plan, Rond-point du CCF,
Brazzaville, Congo,
tél : (242) 672 51 86,
www.dpue-cg.org, courriel : info@dpue-cg.org*

*Délégation de l'Union européenne au Congo,
adresse Avenue Maréchal Lyautey, BP 2129, Brazzaville,
tél : (242) 81 31 34, 547 80 26/27, 521 74 02,
fax : 669 99 29. courriel : delegation-rep-of-Congo@cec.eu.int*

*Groupe de recherche et d'échanges technologiques,
213 rue La Fayette, 75010, Paris
tél : (33 ou 0) 1 40 05 61 61,
www.gret.org*

Table des matières

1 - QU'EST-CE QU'UNE ASSOCIATION ?	7
2 - LE RÔLE DES INSTANCES	11
3 - L 'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	17
4 - RÉDIGER LES TEXTES FONDATEURS	21
5 - DIAGNOSTIC DU GROUPE OU DE L' ASSOCIATION	25
6 - COMMENT FAIRE VIVRE SON ASSOCIATION ?	29
7 - LA PRISE DE DÉCISION	33
8 - LE BÉNÉVOLAT	37
9 - ORGANISER ET PLANIFIER L' ACTIVITÉ DE L' ASSOCIATION	39
10 - SAVOIR PRÉSENTER SON ASSOCIATION ET SON PROJET	43
11 - EXEMPLE DE TEXTES FONDATEURS D'UNE ASSOCIATION	45

Qu'est-ce qu'une association ?

Qu'est-ce qu'une association ?

On appelle association un groupement de personnes qui décident de se mettre ensemble, en vue de la poursuite d'objectifs autres que de réaliser du profit. C'est pourquoi, une association n'est pas une entreprise.

Pour avoir une existence légale, une association doit déposer des statuts, son règlement intérieur et le procès-verbal de son assemblée générale constitutive aux autorités administratives compétentes qui lui délivrent un récépissé.



Typologie des associations

Il existe derrière le concept d'association de multiples réalités, activités et pratiques. Les associations ne constituent pas un ensemble homogène. L'animateur qui accompagne des associations doit être conscient de cette diversité, car elle implique des appuis spécifiques en fonction des types d'association.

Le PMRU a classé les associations en plusieurs catégories, afin de déterminer le mode de relation qu'il est possible d'avoir avec chaque type. Le PMRU a ainsi distingué :

- *Organisations corporatistes.* Ces associations sont caractérisées par le fait qu'elles réunissent un groupe restreint de populations qui défend ses intérêts particuliers. Leur objectif est d'apporter une amélioration au groupe lui-même. Par exemple : les associations de ressortissants, les associations sportives, les structures mutualistes restreintes, les structures de défense d'intérêts professionnels, les groupes de producteurs.
- *Organisations de services publics.* Il s'agit d'organisations associatives qui apportent un service à leurs membres ainsi qu'à une population plus large. Par exemple : les organismes de microfinance, les associations d'usagers et comités de gestion d'infrastructures publiques (comité de quartier, comité de marché, association de parents d'élèves, comité de santé), les structures mutualistes ou professionnelles larges.
- *Organisations militantes.* Ces associations ont pour objectif de défendre une cause qui répond à un objectif social. Leur but est d'améliorer les conditions de vie ou de défendre les droits de larges catégories sociales de la population. Par exemple : les organisations de promotion de la femme, les organisations caritatives, les associations de régularisation foncière d'un secteur.
- *Associations prestataires de services.* Ces associations apportent des prestations de services à des groupes de bénéficiaires qui ne font pas partie de leurs membres. Par exemple : les associations de formation et d'appui conseil, les associations d'appui à la maîtrise d'œuvre sociale ou à la maîtrise d'œuvre technique.

Fonder une association n'est pas toujours la meilleure solution

Dans une association, ce sont tous les membres, réunis en assemblée générale qui détiennent le pouvoir suprême. Ils peuvent décider des actions ou les refuser, changer le président et son bureau, décider des investissements ou des dépenses, etc. L'association est particulièrement bien adaptée pour atteindre un objectif porté par l'ensemble de ses membres. Elle n'est toutefois pas appropriée pour porter des intérêts individuels. S'il s'agit simplement d'organiser l'activité professionnelle de quelques individus, d'autres formes d'organisation seront à choisir :

- *le bureau d'études ou l'entreprise personnelle :* dans ce cas, vous êtes le patron et vous le restez ;
- *la coopérative ou le groupement d'intérêt économique (GIE) :* le pouvoir est partagé par les principaux travailleurs ; vous pouvez vous partager les bénéfices de l'activité, ce que ne permet pas une association ;
- *l'entreprise :* vous avez des associés, un conseil d'administration ; c'est l'argent apporté en capital qui donne le pouvoir de chacun.

Comment donner naissance à une association ?

Une association naît de la réunion de personnes motivées qui identifient un problème ou un intérêt commun et éprouvent le besoin de se mettre ensemble, pour apporter une solution.

La naissance d'une association implique :

Un problème. Par exemple : l'école est abandonnée, donc les enfants n'y vont plus ; les ordures ne sont pas ramassées, donc le quartier est pollué ; le village manque d'eau potable... Ces problèmes exigent une action rapide parce qu'il y a urgence, c'est pourquoi des gens vont se regrouper en association.

Des personnes concernées par le problème. Cela ne signifie pas nécessairement que toutes les personnes ont la même implication ou les mêmes besoins. On peut être partenaires à des titres différents.

Par exemple, un médecin est concerné par le niveau sanitaire d'un quartier pour des raisons professionnelles, mais les habitants sont concernés par un besoin vital d'accès aux médicaments pour se faire soigner. De même, les parents d'élèves et les professeurs d'une école sont concernés pour des raisons différentes par la réhabilitation d'une école : les uns pour permettre à leurs enfants d'apprendre, les autres pour travailler dans de bonnes conditions.

Un but commun. La création d'une association vient de la décision de se mobiliser pour des objectifs partagés. L'idée est que "l'union fait la force !" et que le groupe se fixe une trajectoire commune pour arriver à remplir des objectifs.

Des objectifs et des résultats à atteindre. Il faut préciser les domaines d'intervention de l'association, ses principes d'action et les réalisations que ses membres souhaitent atteindre ensemble. En terme d'objectifs, on peut distinguer des associations qui se constituent pour agir dans un domaine précis et limité (par exemple : "mettre en place un système de ramassage des ordures dans le quartier") et d'autres qui vont avoir un objectif plus large et abstrait qui se déclinera ensuite en activités (par exemple : "améliorer les conditions de vie dans le quartier")

Une organisation qui représente ses membres. Une association implique des modalités d'organisation qui structurent les activités, les fonctions et les relations entre les membres. Une association représente tous ses membres et non seulement quelques uns, mais elle ne représente pas toute la collectivité.

Comment l'animateur peut aider à la naissance d'une association

L'animateur qui intervient dans un quartier rencontre des groupes informels, des groupes d'amis, de collègues... Il cherche à mobiliser des personnes autour de problèmes communs, de projets et d'activités. L'animateur appuie les groupes afin qu'ils prennent conscience de leurs problèmes, puis de leur capacité d'action collective. "Ensemble, vous pouvez réaliser quelque chose qui améliore votre quotidien". Ainsi, il va chercher à susciter l'adhésion à un projet commun. Puis, commence le travail d'appui au groupe dans son cheminement vers l'existence d'une véritable association : accompagnement pour réaliser un premier projet, appui pour l'organisation et la reconnaissance formelle de l'association si c'est son vœu.

Définir et mener la première action : la "sortie officielle" de l'association

Que peut faire une association ?

Une association peut tout faire ou presque. La loi n'attribue aucun objet précis aux associations. Tous les secteurs d'activité lui sont ouverts, parfois à condition d'obtenir un agrément (éducation, santé...). Une association peut mener des projets, des actions diverses ou défendre des droits. Y a-t-il des restrictions ? L'objet d'une association ne doit pas être illicite, ni contraire aux bonnes mœurs ou aux lois.

Après avoir identifié le problème à résoudre ou le besoin à satisfaire, après avoir précisé le but et fixé des objectifs, les initiateurs de l'association décident d'agir et de lancer la première action. L'animateur se situe en accompagnement méthodologique à ce premier projet. Il apporte son savoir-faire sur les méthodes pour réaliser cette première action.

La première action est la véritable naissance d'une association. Elle doit être en conformité avec le but visé et les objectifs fixés. Autrement, elle risque de

défaire l'unité de l'association qui vient de se constituer. La première action est également un test pour évaluer les membres de l'association : quelles sont leurs compétences ? Quelles sont leurs motivations ? Quelle est leur disponibilité ? Quel est leur engagement ?

La première action permet aussi de tester le réalisme des objectifs que l'association se fixe. Si les objectifs sont trop ambitieux et dans une perspective à trop long terme (plus d'un an), il faudra les redéfinir. On ne peut pas se réunir indéfiniment sans rien faire. Il faudra peut être également redimensionner les objectifs en fonction des moyens. Enfin, la première action permet l'identification de l'association par l'environnement et les personnes extérieures à l'organisation. Cela permet de faire savoir à son milieu qu'une association, qui peut éventuellement être un partenaire, est née.

Comment définir la première action de l'association ? La méthode SMART

La première action doit être rigoureuse, car elle est stratégique pour l'avenir de l'association.

L'animateur doit travailler avec le groupe pour définir cette première action. Il peut utiliser ainsi la méthode "SMART" pour travailler sur les objectifs de cette action.

Selon cette méthode, les objectifs doivent être :

- *spécifiques : il faut expliquer de façon précise, ce que l'on va faire pour changer quoi et dans quel but ?*
- *mesurables : il faut définir des critères pour évaluer l'action*
- *attribués : il faut répartir les tâches entre les acteurs. Qui fait quoi ?*
- *réalistes : il faut préciser, de manière réaliste, comment et avec quels moyens on va conduire l'action. La première action se fait généralement avec les fonds propres de l'association et non avec des apports extérieurs qui arriveront peut être ensuite. Cette première action doit donc être modeste et correspondre réellement aux moyens disponibles*
- *programmées dans le Temps : il faut fixer l'agenda de l'action.*

Ces principes sont recommandés pour la programmation de toutes les actions, et, à plus forte raison, pour l'identification d'une première action qui sera décisive pour l'implantation et la survie de l'association.

Succès ou échec, les résultats de la première action doivent être analysés. Il faut se méfier d'un succès éphémère qui va attirer beaucoup d'adhérents

séduits par la visibilité des actions. Il ne faut pas, non plus, se décourager par un premier échec qui peut permettre de se recentrer sur d'autres actions plus pertinentes ou plus à la portée de l'association.

Les objectifs de la première action sont notamment :

- de donner une visibilité à l'association
- d'expérimenter un premier mode de fonctionnement collectif dans l'action
- d'ajuster les actions en fonction des compétences
- d'avoir l'occasion de tester la mobilisation des membres.

La première action est la véritable naissance d'une association. En effet, l'association existe de fait après cette première action.

Les principes de base qui fondent une association

Avant de donner naissance à une association, il faut s'interroger sur les grands principes qui fondent une structure associative. On ne crée pas une association comme une entreprise : les principes d'une association ne sont pas les mêmes que ceux d'une entreprise qui a, avant tout, pour objectif de faire du bénéfice. Ce n'est pas, non plus, un groupe d'amis qui se réunit pour boire de la bière. Une association repose sur un certain nombre de principes. Il est de la responsabilité de l'animateur de les expliquer et de les transmettre au groupe désireux de se constituer en association.



Respecter les valeurs de l'association : Tout membre de l'association doit s'engager à respecter l'objet de l'association, les textes fondamentaux – les statuts qui énoncent les fondements de l'association et le règlement intérieur qui explique le fonctionnement de la structure – ainsi que "l'esprit" que les membres fondateurs ont voulu donner à l'association.

Œuvrer pour les objectifs de l'association : L'individu adhère à une association dans le but d'œuvrer pour les objectifs de l'association et d'améliorer collectivement ce qui préoccupe les membres. Chaque membre de l'association, quel que soit son rôle au sein de la structure, est garant de cet intérêt commun partagé par tous les membres.

Est-ce que "œuvrer pour l'intérêt général" interdit toute activité commerciale ?

Certaines associations ont des activités commerciales. Elles vendent des services ou des produits qui pourraient être commercialisés par une entreprise. Cette activité peut être occasionnelle – organiser un concert payant – ou régulière. Les associations qui exercent des activités commerciales de façon habituelle doivent le signaler dans les statuts. Cette option a des conséquences sur la fiscalité. En effet, les associations sont exonérées d'impôts commerciaux (TVA, impôt sur les sociétés, taxe professionnelle) à condition de ne pas exercer une activité lucrative, c'est-à-dire rémunératrice. Elles y sont soumises, dans le cas contraire, au même titre que des entreprises.

Garantir la démocratie : l'ensemble des membres est souverain. L'association doit permettre la participation de tous les membres pour les grandes décisions, grâce à l'assemblée générale, selon le principe : "un membre = une voix". Tous les membres, et non quelques uns ou le bureau, sont souverains et pilotent l'association. De plus, le principe de démocratie implique de distinguer les organes de décision, d'exécution et de contrôle afin que nul ne soit juge et partie dans la résolution des conflits.

Rendre des comptes : Les différentes instances qui ont été mises en place doivent rendre compte des activités et de la gestion financière de l'association devant l'assemblée générale qui représente tous les membres. Les dirigeants de l'association agissent au nom d'un mandat octroyé par l'ensemble des membres. De plus, l'obligation de rendre des comptes nécessite une circulation et une transparence de l'information au sein de l'association.

Disposer d'une gestion transparente : Les responsables sont tenus de pratiquer une gestion transparente, matérialisée par l'existence de documents administratifs et financiers et doivent rendre des comptes de la gestion de l'association devant l'assemblée générale. Les documents financiers doivent être à la disposition de tous les membres. En effet, il s'agit de l'argent de l'association et donc de tous ses membres et non de quelques uns.

Quel rôle pour l'animateur ? Comment adapter ces principes à la réalité ?

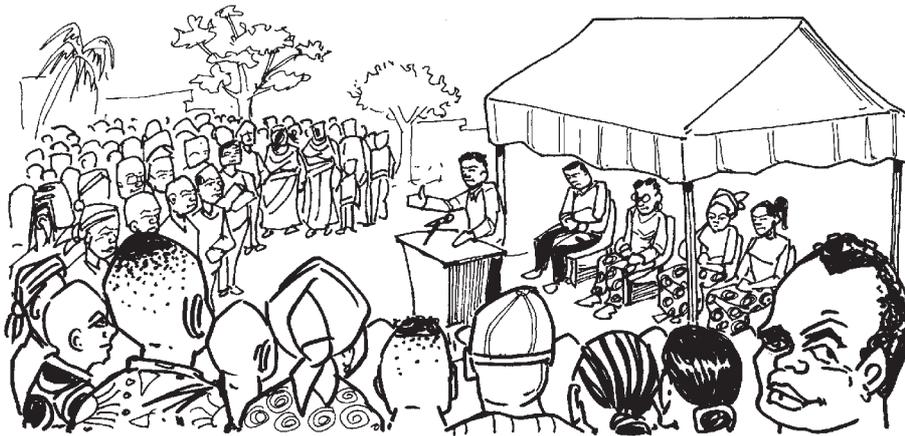
Les principes de la vie associative sont des principes théoriques qui ne sont pas toujours bien appliqués dans la pratique pour des raisons diverses, par exemple : des rapports hiérarchiques marqués au sein d'une association, l'absence de contrôle au sein de l'association, le peu de conscience de l'intérêt collectif... Pour essayer de rapprocher la pratique de la théorie, l'animateur ne doit pas être trop autoritaire ou rigide. Il ne doit pas chercher à calquer systématiquement des modèles associatifs prédéfinis sur des structures qui fonctionnent autrement.

L'animateur doit être capable de déterminer et transmettre ce qui est absolument déterminant dans le fonctionnement associatif, les principes "fondamentaux" qu'une association ne devra jamais contourner, par exemple : pas de détournement d'argent, pas d'objectifs illégaux... Ainsi, l'animateur doit travailler avec les membres de l'association pour déterminer l'organisation et élaborer les textes fondateurs, mais, ce sont les futurs membres qui doivent, en dernier ressort, définir les règles de fonctionnement. De plus, l'animateur doit inciter les membres à réfléchir sur ce qu'il est possible de faire. Par exemple, il est inutile de fixer des cotisations à 3 000 FCFA par mois, en sachant pertinemment que les membres ne cotiseront pas. Il est également inutile de prévoir des sanctions si, pour des raisons culturelles ou autres, elles ne sont jamais appliquées. Il faut donc envisager des sanctions réalisables dans le contexte et le milieu de l'association.

Plus les principes s'adaptent à la culture locale, plus le fonctionnement de l'association pourra être rapidement intégré par tous et satisfaisant. Cela suppose une certaine souplesse car la réalité est parfois très contradictoire avec les modèles associatifs. L'animateur se trouvant face à une association fonctionnant de manière totalement contradictoire avec les principes, pourra se concentrer sur certains critères qui sont déterminants pour le fonctionnement associatif, notamment :

- l'adéquation entre les actions, les attentes des adhérents et l'objet de l'association
- la clarté financière
- l'effectivité des actions prévues
- la satisfaction des membres et leur capacité à poser et traiter les problèmes du fonctionnement associatif, s'ils se posent.

Le rôle des instances



Trois fonctions majeures sont assurées par les organes de l'association :

- l'orientation est assurée par l'assemblée générale ;
- la gestion quotidienne est assurée par le bureau qui est l'instance exécutive de l'association (éventuellement par le Conseil d'administration, dans le cas des grosses associations) ;
- le contrôle est assuré par la commission de contrôle, organe chargé de contrôler le fonctionnement et la gestion financière de l'association.

Les organes principaux de l'association

L'assemblée générale

Le but de l'assemblée générale est d'orienter la vie de l'association. C'est l'instance souveraine de l'association. Son rôle est notamment de :

- valider l'action du bureau ;
- orienter les activités de l'association en décidant des actions importantes ;
- obtenir la majorité pour les décisions importantes de l'association.

Elle se réunit au moins une fois par an, en fonction des conditions prévues dans les textes de l'association. La convocation doit indiquer la date et l'objet de la réunion. Tous les membres de l'association sont convoqués à l'assemblée générale. Les statuts peuvent décider qu'un quorum – c'est-à-dire un nombre minimum de présents – est requis pour que l'assemblée générale se tienne.

L'assemblée générale élit les membres du bureau. Lorsque les mandats arrivent à leur terme, il faut prévoir une nouvelle élection. Enfin, l'assemblée générale peut se prononcer sur l'adhésion des membres et l'exclusion de ceux ayant gravement manqué à leur obligation.

Les fonctions exécutives

– Le bureau exécutif

Le rôle du bureau exécutif est d'exécuter les décisions de l'assemblée générale. Son objectif est d'assurer la bonne gestion et le bon fonctionnement de l'association. Il appartient à l'assemblée générale de donner pouvoir au bureau exécutif et de le "libérer" à la fin de son mandat.

Le bureau est composé au minimum d'un président, d'un secrétaire, d'un trésorier et de quelques membres (au moins deux). Il doit être constitué par un chiffre impair de membres afin de faciliter les prises de décisions quand il y a des votes. Ses membres se rencontrent régulièrement lors des réunions de bureau, selon ce qui est prévu dans les textes. Un compte rendu est établi pour chacune des réunions.

Attention ! Le bureau exécutif exécute...

Le bureau est chargé d'appliquer les grandes orientations prises par l'assemblée générale qui lui délègue son pouvoir d'exécution. Le bureau est compétent pour la gestion et la prise de décision ordinaire. Trop souvent, on voit des bureaux prenant toutes les décisions et les faisant entériner ensuite par une assemblée générale limitée à un rôle de chambre d'enregistrement.

L'animateur doit donc insister et répéter aux groupes que c'est l'assemblée générale qui est la structure souveraine de l'association. Le bureau exécutif, comme son nom l'indique, est chargé d'exécuter des décisions et de gérer le fonctionnement de l'association. Il doit normalement avoir un programme d'activité, un plan d'action et un budget validé par l'assemblée générale. Ce plan d'action sert ensuite de base au contrôle des membres et au suivi des activités du bureau.

– *Le conseil d'administration*

Le conseil d'administration est une structure exécutive qui n'existe que dans les grandes associations. Il permet de représenter les adhérents dans le pilotage des activités. En général, il se réunit une fois par trimestre. C'est une structure plus souple et plus facile à mobiliser que les assemblées générales. Le conseil d'administration est élu par l'assemblée générale de l'association. Lorsqu'il existe, c'est lui qui élit à son tour le bureau exécutif.

L'organe de contrôle : la commission de contrôle (ou le commissariat aux comptes)

C'est l'organe qui veille à la bonne gestion de l'association. La commission de contrôle porte son attention sur les orientations financières et le fonctionnement de l'association. Elle est élue par l'assemblée générale. Elle détient donc son pouvoir et sa légitimité de cette instance. Elle rend compte devant elle.

Le contrôle, une fonction sensible !

La fonction de contrôle au sein d'une association est peut-être la fonction la plus délicate à appliquer dans la pratique, car elle est souvent mal comprise par les membres. En effet, la notion de contrôle semble sous entendre la "suspicion" et la mise en doute du travail du trésorier. Le trésorier est mis sur la sellette et rien que l'idée de contrôle semble lui faire de l'ombrage, même s'il est parfaitement honnête. L'animateur devra donc insister sur l'importance de la notion de contrôle qui n'est ni de l'espionnage, ni de la suspicion, mais un outil indispensable et systématique pour assurer la transparence des organes, construire la confiance et la crédibilité de l'association.

Le bureau exécutif : qui fait quoi ?

Il est inutile de multiplier et de disperser les fonctions d'exécution. Cela risque d'entraîner une confusion des rôles. Mieux vaut, dans un premier temps, définir les fonctions essentielles et les mettre en application, plutôt que de nommer une multitude de "chargés de..." et "responsables de ..." bien souvent inutiles et fictifs.

Par ailleurs, il faut respecter le principe "une fonction = une personne" et interdire le cumul des fonctions : pas de président-secrétaire ou de président-contrôleur ou encore de président-trésorier-contrôleur !

Le Président

Le président oriente et supervise les activités de l'association. Il a une fonction de pilotage. Il est responsable de la gestion administrative et financière. Le président est juridiquement responsable de tout ce que fait l'association. Il peut en répondre sur ses biens personnels. C'est pourquoi, le président doit veiller au respect des textes de l'association. Il représente généralement l'association devant les membres et auprès des personnes extérieures. Il a enfin le devoir de rendre des comptes devant l'assemblée générale.

Le président doit donc : lancer et piloter les activités, convoquer et présider l'association, ordonner les fonds et signer les documents administratifs et financiers.

Il doit être impliqué dans les activités de l'association. Un président honorifique mais fictif et totalement absent risque d'entraîner des blocages dans le fonctionnement de l'association. On doit veiller à ce que le président soit quelqu'un de bien informé sur la structure. Il saura présenter l'association et sera un bon communicant. En revanche, on peut nommer, en plus du président, un président d'hon-

neur qui est une personnalité respectée, à titre purement honorifique. Une personnalité reconnue au poste de président d'honneur peut aider à crédibiliser l'association par sa réputation et ses références.

Attention au président qui ordonne plus qu'il ne coordonne et au cumul des fonctions !

Il est fréquent d'observer dans les associations congolaises un président, souvent président fondateur, "grande gueule" et tout puissant qui prend les décisions tout seul et impose son opinion à l'ensemble des membres de l'association qui n'osent pas le contredire du fait de sa position dominante dans la hiérarchie locale. Les membres sont alors des pantins entre ses mains, qui entérinent pour la forme toutes ses décisions.

Il arrive également que le président cumule les fonctions de trésorier et de secrétaire par exemple, ce qui est absolument non conforme aux règles associatives de base. De manière générale, le cumul des fonctions est un travers répandu : un bureau exécutif ne doit en aucun cas se limiter à deux personnes qui cumuleraient toutes les fonctions possibles !

Le vice-président ou président suppléant

Il supplée le président dans ses tâches. Une répartition des tâches peut se faire entre le président et le vice-président. Ce poste est facultatif. Il est surtout utile quand le président est trop occupé pour mener à bien toutes ses tâches.

Le secrétaire

Il rédige les documents de l'association : les convocations aux réunions, les procès-verbaux, les comptes rendus, le courrier, les rapports d'activité. Il conserve tous les documents administratifs de l'association et en assure l'actualisation. Il est également chargé de l'enregistrement du courrier et du classement des documents. Le secrétaire peut enfin avoir plusieurs autres types de fonctions, comme chargé du matériel, responsable de la logistique... qui sont définies dans le règlement intérieur.

Le trésorier

Il est responsable des fonds de l'association. Il encaisse et décaisse les fonds sur ordre du président. Il est cosignataire du compte bancaire et doit veiller au respect des procédures exigées par le circuit financier. Lorsqu'il y a beaucoup de mouve-

ments d'argent et d'argent à gérer, la comptabilité est tenue par un comptable prestataire de service payé pour cela. Dans ce cas, le travail du trésorier est de se tenir informé de la situation financière de l'association.

Ses tâches consistent notamment à : tenir une comptabilité transparente et rigoureuse, classer et conserver tous les documents comptables, assurer les versements sur le compte de l'association, engager les dépenses sur ordre du président ; cosigner les sorties d'argent avec le président ; présenter le compte rendu financier à chaque assemblée générale.

Comment constituer un bureau compétent ?

Les membres des instances et surtout les fonctions importantes sont parfois occupées par des personnalités locales, qui peuvent être, mais pas nécessairement, les personnes adéquates.

Pour éviter d'avoir un "président fantôme" ou un trésorier incompetent, les instances ne devraient comprendre que les personnes qui se distinguent par leur disponibilité, leurs compétences et leur bonne moralité, quelle que soit leur fonction dans le quartier. Un moyen de favoriser ces critères est d'organiser des élections du bureau, poste par poste, durant lesquelles les candidats doivent expliquer les compétences qui justifient, à leurs yeux, le fait de se présenter et d'occuper tel ou tel poste. Par exemple : "j'ai une formation de comptable et je suis retraité, je postule donc au poste de trésorier car j'ai le temps et les compétences pour le faire". Il faut aussi veiller à la cohérence de l'équipe et à ce que règne une certaine harmonie au sein de l'équipe. L'animateur peut proposer un tel mode d'élection au groupe qu'il appuie.

Trop souvent, les membres connaissent les fonctions mais n'ont pas conscience des attributions et du travail que cela représente. On sait par exemple qu'il faut un secrétaire mais on ne sait pas ce qu'il doit faire. L'animateur devra appuyer les membres à accepter, en connaissance de cause, d'occuper une fonction exécutive : ces fonctions demandent souvent beaucoup de temps et d'implication.

La commission de contrôle (ou commissariat aux comptes)

On parlera de commissaire aux comptes quand il y a un individu agissant individuellement et de commission de contrôle quand c'est un groupe de personnes qui travaillent ensemble au contrôle de l'association. Dans un cas comme dans l'autre, les activités sont les mêmes. La commission de contrôle

Paroles d'animateur

"Quand le vice-président n'est pas là, l'association est bloquée."

Au marché, j'ai eu beaucoup de difficultés. Le comité de marché qui existe depuis longtemps est très mal organisé. Personne ne sait qui fait quoi et personne n'assume ses fonctions. Le président ne fait rien et il est continuellement absent ; le vice-président est à la fois trésorier et secrétaire. Quand il n'est pas là, l'association est bloquée. Il a voyagé une fois pendant trois mois, et, durant tout ce temps, on ne pouvait plus avoir accès aux documents du comité. C'est le "Saint Pierre" de l'association. Les autres ont des titres, mais ne font rien.

Pour améliorer cela, j'ai organisé une formation sur le rôle des instances et sur les fonctions. Tu as cependant, parfois l'impression que les gens connaissent tout cela mais qu'ils ne veulent pas le savoir, qu'ils ne veulent pas comprendre. Appartenir au comité de marché, cela donne des avantages : tu ne payes pas la taxe des ordures, tu es quelqu'un. Après, si quelqu'un décide de tout faire et de cumuler les fonctions, c'est tant mieux : tu n'as plus à te mobiliser. Voilà comment les gens raisonnent et c'est alors compliqué d'améliorer le rôle des instances. Ils te disent : "oui, oui, papa, on a compris" et rien ne bouge, rien ne change en fait !

est constituée au minimum de deux personnes, une personne travaillant sur les aspects financiers et l'autre chargée du suivi des activités.

Contrôle financier : Il s'agit de contrôler l'organisation du circuit financier ainsi que les outils comptables. La commission s'assure de la transparence de la gestion financière et du bon fonctionnement de la structure. Elle formule des recommandations pour les améliorer quand ils sont opaques et aide l'association à avoir une comptabilité correcte et un fonctionnement adéquat. Le contrôle du trésorier (ou du comptable) se déroule lors de séances de travail régulières pendant lesquelles le président, le trésorier et le contrôleur vérifient ensemble la bonne tenue des outils comptables, la présence et le classement des pièces justificatives ainsi que le montant de la caisse.

Contrôle des activités : Le contrôleur veille au respect du plan d'action et de la programmation des activités.

La commission produit un rapport qui est transmis au bureau exécutif puis à l'ensemble des membres de l'association lors de l'assemblée générale. La commission de contrôle est responsable devant l'assemblée générale.

Quel rôle pour l'animateur ?

Expliquer le rôle des instances et des différentes fonctions

Lors de la constitution d'une association, l'animateur a un rôle de formateur à la vie associative. Les groupes ont souvent une connaissance vague de ces instances et fonctions qui sont spécifiques au fonctionnement associatif. Il faudra donc prendre le temps de les expliquer dans le détail. Cela permettra, tout au long de l'accompagnement, de s'appuyer sur des bases communes qui sont censées être maîtrisées par tous et qui sont les fondements de la vie associative.

Appuyer le bon fonctionnement des instances

L'animateur peut accompagner un groupe à diagnostiquer les dysfonctionnements, afin d'identifier le type d'organisation et les évolutions adaptés à la structure. Il appuiera les membres dans la transformation et la mise en place des règles et des choix qu'ils ont faits.

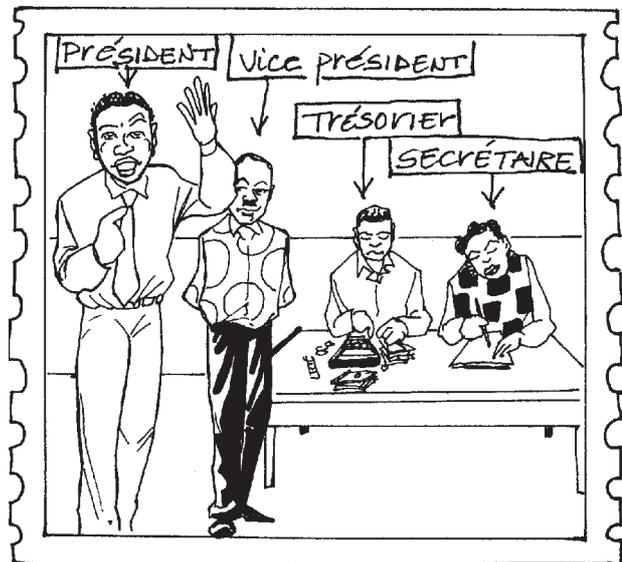
Par exemple, une association qui vit et qui fonctionne, le prouve par les réunions de ses instances (assemblée générale et bureau exécutif). Les textes prévoient le rythme des rencontres qui est constant, mais qui peut s'accélérer en cas d'activité intense de l'association. Ainsi, l'absence de réunions régulières du bureau par exemple est un signe de dysfonctionnement que l'animateur devra observer afin d'en identifier les causes et de proposer des solutions. Il pourra notamment impulser l'organisation de réunions de concertation entre les membres ou une assemblée générale extraordinaire, afin de poser le problème et de trouver des solutions collectivement. L'animateur peut ainsi aider à organiser les activités, à produire des résultats et à apporter des améliorations dans le fonctionnement associatif.

Redéfinir et ajuster en permanence les rôles

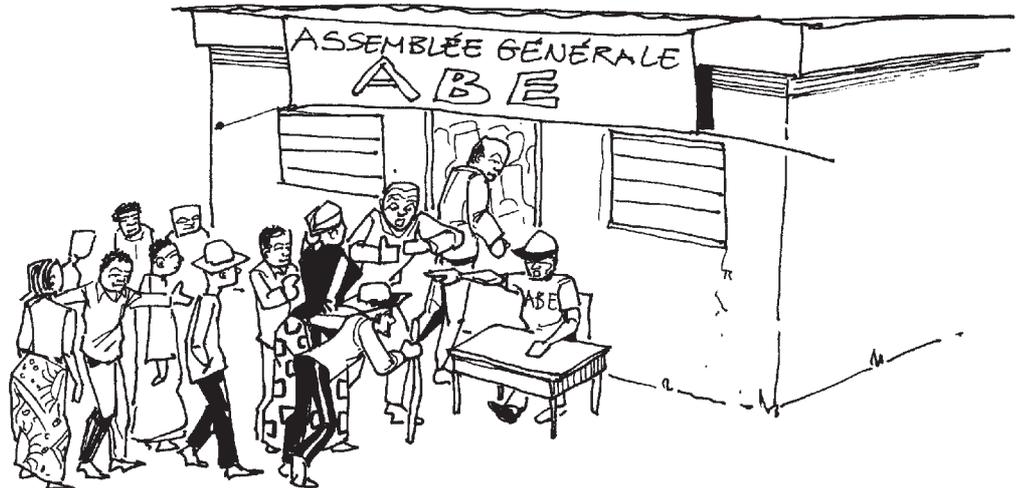
L'animateur apporte également des formations spécifiques (par exemple sur l'animation d'une assemblée générale ou sur la gestion financière) et un suivi-formation sur les fonctions associatives, afin que chacun ait totalement connaissance de son rôle et de sa fonction. Il veille à ce que chaque membre intervienne selon ses prérogatives et sa fonction. Dans un contexte où la vie associative est récente, l'animateur doit redéfinir régulièrement les rôles, afin de renforcer la légitimité à agir de chaque détenteur de responsabilité. Ce n'est pas parce que vous avez expliqué une fois le rôle du contrôleur, qu'il sera bien compris et encore moins, mis en œuvre correctement ! La répétition est source d'apprentissage !

Mettre en place les outils et aider à organiser les événements importants

L'animateur appuie également le groupe pour la production de documents et de modèles types de comptes rendus, rapports d'activités... afin de faciliter la production des documents essentiels. De plus, l'animateur pourra appuyer les membres pour l'organisation et le bon déroulement d'événements importants pour la vie de l'association comme les assemblées générales ou l'élection du bureau.



L'assemblée générale



Qui participe à une assemblée générale ?

Tous les membres de l'association à jour de leur cotisation sont convoqués aux assemblées générales. Les participants sont filtrés, afin que seuls les membres à jour de leur cotisation soient admis à participer aux décisions de l'assemblée générale. Les absents peuvent déléguer leurs "pouvoirs" de décision à une personne présente.

Les cotisations, une preuve de l'engagement des membres

Le montant des cotisations se décide en assemblée générale. Le montant choisi doit être un montant que tous les membres sont capables de payer. C'est à la fois une source de financement pour l'association et une preuve de l'implication des membres. Les cotisations ont ainsi une fonction symbolique, et leur montant peut être dérisoire si les membres n'ont pas beaucoup de moyens.

Ainsi, lors de l'assemblée générale, les membres qui ne sont pas à jour doivent payer leur cotisation ou bien ils n'ont pas le droit de voter. En effet, le paiement de la cotisation est l'acte volontaire d'adhésion par lequel on est membre d'une association à part entière. Le non paiement de la cotisation peut entraîner la suspension ou l'exclusion des membres. Une association est un organisme vivant qui évolue et pour lequel on doit renouveler périodiquement son intérêt.

Il est parfois difficile de faire comprendre l'importance de cotiser, chaque année, pour prouver son intérêt et sa motivation pour l'association. Pour faciliter le renouvellement annuel des cotisations, il faut établir des cotisations faibles qui sont plus une action symbolique qu'un véritable investissement financier.

Comment se déroule une assemblée générale ?

Les grandes étapes d'une assemblée générale sont les suivantes :

- On vérifie les présences et les "pouvoirs". Seuls les membres à jour de leur cotisation peuvent voter et ont "pouvoir" pour intervenir dans la vie de l'association lors de l'assemblée générale ;
- Le président lit, puis soumet à l'assemblée générale l'ordre du jour ;
- Le président présente le rapport moral (comportant les grands principes et les grands axes d'activités de l'association pendant l'année écoulée) puis le soumet à débat. La gestion du temps et la distribution de la parole sont organisées par le président. Enfin, un vote a lieu, validant (ou non) les activités du bureau pendant l'année passée ;
- Le secrétaire présente le rapport d'activités annuel, puis le soumet à débat et à vote ;
- Le trésorier présente le rapport financier annuel, puis le soumet à débat et à vote ;
- Le contrôleur présente le rapport de contrôle de l'année, puis le soumet à débat et à vote ;

- Après la validation des rapports, on entame la discussion des différents points spécifiques de l'ordre du jour : présentation du premier point, débat, prise de décision soit consensuelle soit par vote. Il peut ne pas y avoir de décision à prendre quand il s'agit d'une simple information des membres ;
- Lecture par le secrétariat de ce qui a été retenu par l'ensemble des membres ;
- Adoption des points ou amendements effectués ;
- Annonce d'une prochaine rencontre ;
- Levée de la séance par le président.

Conseil d'organisation : attention à la durée de l'assemblée générale !

Parfois, les assemblées générales se déroulent sur plusieurs journées entières et les moindres détails sont abordés. Lorsqu'arrivent les questions cruciales de la gestion financière et des orientations stratégiques, la plupart des membres sont partis... ou endormis ! Au contraire, une assemblée générale "expédiée" en une heure ne laisse pas le temps au débat. Il faut donc trouver un équilibre et un juste milieu. Une assemblée générale doit laisser le temps au débat, mais doit prendre en compte les contraintes de ses membres, notamment en terme de temps.

Paroles d'animateur

"Les femmes sont souvent reléguées au second plan."

Les élections posent parfois d'énormes problèmes. C'est le cas du vote à main levée qui est la pratique la plus courante. Le système du vote à bulletin secret n'est pas à la portée de tout le monde. Pendant la séance d'une assemblée générale tu constates aussi que beaucoup de participants ne s'expriment pas. Cela est dû aux influences qui sont exercées sur eux. Tu verras aussi que les femmes ne parlent quasiment jamais ; c'est culturel. Les femmes sont malheureusement souvent reléguées au second plan dans les activités collectives et dans la prise de parole.

Comment procéder à un vote lors d'une assemblée générale ?

L'assemblée générale doit procéder à des votes pour les décisions importantes et pour l'élection du bureau exécutif. Un des risques lors du vote est l'absence de démocratie effective dans les choix. Un certain nombre de membres peuvent être manipulés ou mal informés. Ils ne peuvent pas voter en connaissance de cause ou en toute liberté. Il faut donc réfléchir au type de vote qui favorise le plus une démarche démocratique et la sélection de compétences réelles. Trois modes de vote peuvent être mis en œuvre.

Le vote par cooptation

Il s'agit de nommer des personnes aux postes de responsabilité. Souvent ces personnes sont averties et consultées à l'avance. Ce mode d'élection est très restrictif et, dans ce cas, les participants de l'assemblée générale sont de simples observateurs qui peuvent difficilement s'opposer ou faire des contre propositions. Tout est conclu par celui qui dirige les débats. Ce système ne répond pas aux principes démocratiques de la vie associative.

Le vote par bulletin secret

C'est le type de vote le plus démocratique pour une assemblée générale constitutive. Le vote à bulletin secret est un moyen de garder une neutralité dans le choix et de donner la même chance à tous les candidats. Les candidats expliquent avant le vote leur programme, leurs compétences et leurs atouts qui font d'eux de bons candidats. L'avantage de ce mode d'élection est qu'il partage la responsabilité de l'élection entre tous, en limitant les pressions possibles sur les votants.

Il faut, néanmoins, songer à prévoir des codes pour les personnes analphabètes (par exemple un système de couleurs ou de chiffres pour distinguer les candidats).

Le vote à main levée

Il est utilisé dans des assemblées générales peu nombreuses et très homogènes. L'inconvénient est que l'effet de groupe, le regard des autres et les pressions imposent souvent de voter pour des leaders même contestés. La liberté du votant est sous contrôle.

Comment élire le bureau

Élire un bureau est une tâche difficile pour les membres de l'assemblée constitutive. En effet, il faut prendre en compte les compétences des candidats, leur disponibilité, mais aussi leur représentativité. Si des minorités (religieuses, ethniques...) existent parmi les membres, elles doivent être considérées dans la constitution du bureau, au risque de créer des frustrations et un désintérêt de certains groupes qui ne se sentiraient pas reconnus.

Voici les étapes pour procéder à une élection :

- L'animateur de la réunion écrit au centre du tableau toutes les fonctions à pourvoir et le nombre de votants. On examine poste par poste en expliquant le travail et les missions ainsi que les compétences requises pour un poste.
- Puis, il faut recenser les candidats : candidature spontanée ou proposition d'un nom par un membre de l'assistance. Dans ce cas, la personne désignée devra donner son accord. Chaque personne candidate se présente et fait connaître ses atouts pour le poste ainsi que ses motivations.
- On passe ensuite au vote en fonction des modalités prévues.
- Puis, on réalise le dépouillement. Il faut veiller à ce que la transparence règne pendant le dépouillement des bulletins.
- Enfin, lorsque tous les membres ont été élus, l'animateur les présente à l'assemblée générale. Les élus auront alors un mot de remerciement à l'ensemble des membres.

Réaliser un compte rendu

Au terme d'une assemblée générale, il convient de faire systématiquement un compte rendu des décisions prises et des votes réalisés.

Quelles sont les différentes assemblées générales ?

Il existe trois types d'assemblées générales :

- l'assemblée générale constitutive : elle valide les textes fondateurs et met en place les premières instances ;

- l'assemblée générale ordinaire : elle se réunit pour la gestion courante de l'association, une fois par an en général ;
- l'assemblée générale extraordinaire : elle se réunit pour délibérer sur des questions qui sortent de la gestion courante (modification de statuts, exclusion de membres, dissolution de l'association...). Elle peut se réunir soit sur convocation du bureau exécutif soit à la demande de la majorité des membres, selon ce qui est prévu dans les statuts.

Les spécificités de l'assemblée générale constitutive

L'assemblée générale constitutive est la réunion des membres fondateurs d'une association qui vise à valider les textes fondateurs et élire les premières instances. Elle est convoquée par le noyau initial à l'origine de l'idée de l'association et cherche à mobiliser tous les membres potentiels. Pour cela, le noyau dur qui est à l'initiative de l'association, devra préparer une présentation et une argumentation sur la pertinence de se constituer en association sur tel thème, avec tel but. Au cours de cette assemblée générale constitutive, les statuts et le règlement intérieur sont débattus et validés et on procède à l'élection des membres des instances exécutives c'est-à-dire du bureau exécutif et de l'organe de contrôle.

L'assemblée générale constitutive peut exceptionnellement être animée par l'animateur, laissant les membres se concentrer sur les décisions à prendre et ne mettant aucun membre en position de domination. Cette assemblée générale peut sinon débiter par la mise en place d'un Présidium, c'est-à-dire un groupe de trois à cinq personnes reconnues comme neutres, qui animeront l'assemblée générale et seront garantes des choix. A la fin de l'assemblée générale constitutive, le Présidium est dissout et ses membres redeviennent simples membres de l'association.

Le noyau fondateur de l'association, aidé par l'animateur, aura préparé une proposition de textes, qu'il lira intégralement aux membres. Sur chaque article lu, il faut que les membres soient d'accord pour le conserver ou le modifier. Tout le monde a droit à la parole. Les points de désaccords sont soumis à vote. Le noyau fondateur expliquera notamment les spécificités et les options proposées (montant des cotisations, fréquence des réunions, sanctions possibles, périodicité des mandats...). Ces textes seront ensuite discutés, amendés – c'est-à-dire corrigés – et votés par l'assemblée générale lors d'un vote final. Ces textes permettent de discuter les missions de chaque organe et de les débattre avec tous les membres.

Paroles d'animateur

"Les gens ne voulaient pas de lui dans le bureau du comité."

Une fois, j'étais en appui pour la constitution d'un comité de gestion des infrastructures. Il fallait organiser l'assemblée générale constitutive pour élire le comité. Les responsables administratifs se sont présentés comme des candidats "naturels" : "Nous travaillons pour le bien du quartier, nous allons nous impliquer dans ce projet". Mais, en organisant les réunions préparatoires, et surtout en écoutant les rumeurs et les bruits de couloir, j'ai compris que l'un des chefs de zone était mal perçu ; il était considéré comme malhonnête, à cause d'antécédents louches dans la gestion de collectes mortuaires dans le quartier. Les gens ne voulaient pas de lui dans le bureau du comité, mais n'osaient pas s'opposer publiquement à lui. C'était en effet une personne influente dans le quartier. Mais, s'il était élu, la démarche de mobilisation et surtout la collecte auraient été bien mal engagées. Que faire ? La solution que j'ai alors innocemment proposée, fut d'élire un bureau ne comportant aucun responsable administratif : trop de travail et de fonctions sur les épaules des mêmes personnes n'est pas bon. Cette proposition a été acceptée et cela a permis de contourner le problème.



Quel rôle pour l'animateur ?

Dans la préparation de l'assemblée générale

L'animateur doit aider le bureau à préparer et à organiser l'assemblée générale. Il peut notamment appuyer le groupe dans :

- la préparation des différents rapports et documents de présentation des activités de l'association, pour que ces documents soient pertinents et compréhensibles par tous : rapport moral, rapport d'activité, rapport financier ;
- la préparation des élections et la sensibilisation des membres pour les préparer aux élections : préparer les candidats, identifier et résoudre les conflits en amont ;
- la mise à disposition des membres de tous les documents présentés quelques jours avant l'assemblée, pour que ceux qui le souhaitent puissent les consulter ;
- l'organisation de l'assemblée générale sur le plan logistique et de son déroulement.

Durant l'assemblée générale

L'animateur laisse les membres agir librement tout en étant attentif au bon déroulement. Son objectif est de favoriser le débat et la discussion entre les membres sur les activités passées et à venir de l'association.

Par ailleurs, l'animateur veille à l'utilisation de procédures de vote justes et équitables. Ces procédures ne doivent pas donner l'impression de privilégier un groupe ou de ne pas être suffisamment démocratiques.

L'animateur doit être bien informé des enjeux, des stratégies de pouvoirs et des motivations des membres, surtout lors de l'élection du bureau. Un outil utile à utiliser pendant l'assemblée générale peut être un tableau où l'on note, au fur et à mesure, toutes les informations à retenir pour que les membres votent en connaissance de cause : nom, compétences, "programme" des candidats...

Rédiger les textes fondateurs

Pourquoi rédiger des textes fondateurs ?

Il existe au Congo de nombreuses associations efficaces qui sont des associations de fait, c'est-à-dire qu'elles n'ont pas d'existence légale et ne sont pas déclarées. Certaines d'entre elles ont des textes, même non officiels, d'autres n'ont pas du tout de textes de fonctionnement. Pourquoi élaborer des textes fondateurs ? Qu'est-ce que cela apporte à un groupe qui veut agir ?

La création de textes fondateurs permet d'apporter des règles claires au fonctionnement de l'association. C'est également une condition pour déclarer l'association pour qu'elle ait une existence légale. En effet, pour déclarer une association, il faut que les membres adoptent les statuts et le règlement intérieur au cours d'une assemblée générale constitutive.



La loi qui régit les associations est la loi de 1901.

Pourquoi déclarer une association ?

Si le groupe ne dispose pas de personnalité reconnue, il ne peut posséder un compte en banque. Alors, qui décidera de l'utilisation des fonds ? Qui aura la priorité pour utiliser le matériel acheté ? En cas de séparation des membres, qui conservera le matériel et l'argent ? Le fait de donner une personnalité morale à l'association permet d'apporter des réponses à ces questions dans un cadre légal.

On crée une association pour qu'un groupe obtienne une "personnalité morale". C'est un peu comme déclarer à l'état civil un enfant qui vient de naître, cela donne au groupe une existence "personnelle". Déclarer une association, c'est lui permettre d'acquérir une " personnalité morale " et une " capacité juridique ". Ainsi, elle peut recevoir des subventions publiques. Elle peut mener une action en justice. Elle peut aussi avoir du personnel salarié. De plus, acquérir la personnalité juridique est une condition indispensable pour ouvrir un compte en banque, signer des contrats avec des tiers, acquérir des biens fonciers et exercer certaines activités réglementées (santé, micro finance, éducation, etc.).

Quand déclarer une association ?

Il peut être dangereux de déclarer trop tôt l'association. Le risque est de se contenter de cette activité officielle et de ne rien faire ensuite de concret. On a alors une association vide. Le cas est très fréquent. Avant de déclarer l'association, il faut d'abord s'assurer que le groupe est solide, que sa motivation est forte. Il est donc préférable de commencer à mener ensemble une activité. C'est là que l'on vérifiera la cohésion du groupe et son dynamisme. On passera à la déclaration officielle, quand cela deviendra nécessaire, pour gérer des fonds conséquents, par exemple, et quand la réalité de l'association aura été démontrée sur le terrain. Ce qui fait cette réalité c'est d'abord une première action en commun et ce n'est surtout pas un récépissé administratif !

La loi de 1901 relative au contrat d'association (principaux articles)

Les personnes qui créent une association exercent un droit. Elles n'ont pas d'autorisation à demander. Par contre, si vous voulez donner une capacité juridique à votre association, vous devez, conformément à la loi de 1901, vous faire enregistrer auprès du ministère de l'administration du territoire et de la décentralisation (MATD) qui vous délivrera un récépissé.

Art 1 : l'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices.

Art 2 : les associations de personnes pourront se former librement, sans autorisation ni déclaration préalable, mais elles ne jouiront de la capacité juridique que si elles sont conformes aux dispositions de l'article 5.

Art 5 : toute association qui voudra obtenir la capacité juridique, devra être rendue publique par les soins de ses fondateurs.

Les textes fondateurs

Les textes juridiques sont importants pour le fonctionnement et l'avenir de l'association et les membres de l'association doivent en être conscients. Il ne s'agit pas pour autant des "paroles d'évangile". Ils peuvent être modifiés et sont évolutifs. Par la rédaction des textes, les membres de l'association déterminent les règles qui doivent la régir. Les statuts fixent les grandes règles tandis que le règlement intérieur fixe les détails de fonctionnement.

Souvent, le groupe se dote de statuts et d'un règlement intérieur après une première période de fonctionnement. Les textes fondateurs devront alors s'inspirer des pratiques réelles mises en œuvre par le groupe et ne pas chercher à imposer des règles calquées sur un système trop théorique. Les règles permettent de systématiser un fonctionnement existant, à condition qu'elles respectent les principes associatifs de base.

La fiche 11 du présent manuel présente un modèle de statuts et de règlement intérieur.

Les statuts

Les statuts sont l'acte constitutif de l'association ; ils fixent les grandes règles relatives au fonctionnement de l'association. Ils sont le reflet de la volonté

des individus qui ont décidé de créer l'association. Les statuts constituent un contrat en vue de la mise en commun de certains moyens affectés à la poursuite des objectifs.

Les statuts doivent définir : les objectifs de l'association, les activités par lesquelles elle entend les atteindre, les moyens mis en œuvre et les organes de gouvernement de l'association mis en place pour la gestion de ces moyens.

Que faut-il mettre dans des statuts ?

- **Un préambule** : les statuts doivent débiter par un préambule relatant le contexte temporel, culturel et environnemental dans lequel l'association est née. Cela constitue des repères historiques qui peuvent faciliter la compréhension et l'interprétation de l'objet de l'association.
- **Le nom et le siège** : le premier chapitre des statuts annonce le nom et l'adresse (ou siège social) de l'association, c'est l'identité de la nouvelle personne morale.
- **Les buts et objectifs** : les membres de l'association doivent savoir pourquoi ils s'engagent et les partenaires doivent connaître les objectifs qu'elle poursuit. On doit pouvoir identifier dans les statuts la raison d'être de l'association et ce qui la caractérise.
- **Les activités** : en général, on dresse une liste des activités et on évoque également, la possibilité de les diversifier, toujours dans la perspective des objectifs.
- **Les moyens et ressources** : il faut préciser quels seront les apports des membres et les moyens à la disposition de l'association.
- Les statuts prévoient le droit des membres de provoquer une assemblée générale extraordinaire. Un pourcentage supérieur à la majorité des membres est généralement requis.
- Enfin les statuts prévoient les clauses de dissolution de l'association. En cas de dissolution (généralement décidée à l'unanimité ou à la majorité des deux tiers) le patrimoine sera affecté à une institution d'intérêt public œuvrant pour des objectifs similaires. Éventuellement, les biens peuvent être restitués aux donateurs si cela est notifié dans les textes.

Avec tous ces renseignements, les membres peuvent rédiger des statuts conventionnels et officiels. Des modèles facilitant la rédaction des statuts sont

Les différentes ressources d'une association

On peut distinguer les ressources suivantes :

- les moyens propres de l'association qui regroupent : les apports des membres fondateurs, les cotisations c'est-à-dire les sommes d'argent versées régulièrement par les membres dans la caisse de l'association ;
- les revenus générés par les activités de l'association ;
- les apports extérieurs qui peuvent être des subventions, des legs ou des dons en nature.

Attention ! Une association totalement dépourvue de ressources propres n'est pas crédible. Une association qui ne fonctionnerait que sur des subventions risquerait de rencontrer des problèmes en terme d'indépendance. De même, une association ne fonctionnant que sur les recettes de ses activités sera apparentée à une entreprise. Les cotisations régulières, mêmes faibles, des membres sont un élément constitutif de l'association.

Distinguez, dans vos statuts, l'adhésion initiale et la cotisation régulière. Il est nécessaire d'instaurer une cotisation régulière, annuelle par exemple, afin de vérifier que les membres sont toujours présents et prêts à soutenir l'association. On n'est pas membre d'une association à vie. On doit manifester périodiquement son adhésion. La cotisation annuelle est un moyen de compter ses membres.

disponibles au ministère de l'administration du territoire et de la décentralisation (MATD). Les statuts peuvent être modifiés, afin de s'adapter à l'évolution de l'association. Cette modification se fait lors d'une assemblée générale spéciale, appelée assemblée générale extraordinaire.

Le règlement intérieur

Le règlement intérieur détaille les statuts. Il indique notamment :

- les conditions d'adhésion de nouveaux membres et leurs obligations statutaires ;
- le mode de fonctionnement et de contrôle des organes exécutifs de l'association
- les modalités de gestion de ses ressources ;
- la périodicité des réunions ;
- les procédures de recours et règlement de conflits éventuels...

La modification du règlement intérieur se fait en assemblée générale ordinaire en cas de besoin. Il faut modifier le règlement intérieur au fur et à mesure que des évolutions s'imposent. C'est une démarche courante dans une association dont les activités évoluent.

Les statuts et le règlement intérieur, une fois adoptés en assemblée générale constitutive, doivent être déclarés auprès du MATD qui enregistre la déclaration et délivre un récépissé qui atteste que la déclaration a été faite en bonne et due forme. Cette déclaration officialise le bureau et peut rassurer certains partenaires ou bailleurs du "sérieux" de la structure.

Paroles d'animateur

"Ils n'arrivaient pas à se mettre d'accord sur le nom de l'association."

Un groupe de quartier qui élaborait ses textes fondateurs en vue de se déclarer aux autorités administratives devait ouvrir un compte en banque. Il s'est retrouvé bloqué pour une raison qui semble bien secondaire mais ne l'est pas tant que cela : les membres fondateurs n'arrivaient pas à se mettre d'accord sur le nom de l'association. Certains voulaient que le nom soit en lari pour marquer l'appartenance ethnique de l'association, d'autres en lingala pour être compris par tous, d'autres encore en français. Certains voulaient insister sur la notion de solidarité, d'autres sur l'ancrage dans le quartier. Bref, tout cela a bloqué le processus pendant un certain temps.

Se mettre d'accord sur le nom est important car le nom incarne l'identité de l'association ; les membres doivent s'y retrouver ; il est souvent emblématique et participe à la construction d'un sentiment d'appartenance. Finalement, après maintes discussions, et sur proposition de l'animateur, l'association a pris le nom de "Association Solidarité Urbaine" qui a été accepté par tous.

La déclaration d'association n'est pas une demande d'agrément

Pour l'exercice de certaines activités, la législation prévoit l'obligation d'obtenir un agrément de l'administration de tutelle. Par exemple, on ne peut ouvrir un centre de santé sans l'agrément du ministère de la santé ou une institution de micro finance sans l'agrément du ministère des finances. Pour d'autres activités, l'agrément est facultatif mais permet un appui et des aides financières de la part de l'État. C'est le cas par exemple pour des coopératives agricoles qui demandent l'agrément du ministère de l'agriculture pour toucher des subventions. Avant de demander l'agrément, il faut d'abord que l'association existe formellement et qu'elle ait déposé ses statuts et son règlement intérieur.



Comment déclarer son association ?

Les statuts, le règlement intérieur et le compte rendu de l'assemblée générale constitutive (avec la liste des membres du bureau) sont à adresser au ministère de l'administration du territoire. Ce dernier vous délivrera un récépissé de déclaration d'association et vous aurez alors la personnalité juridique. Certaines mairies font également cette démarche : elles reçoivent votre dossier et vous donnent un premier récépissé, puis elles le transmettent au ministère, pour obtenir le récépissé définitif. Il est toujours conseillé d'adresser à votre mairie d'arrondissement une copie du dossier lorsque vous l'adressez directement au ministère de l'administration du territoire.

Quel rôle pour l'animateur ?

Pour l'élaboration des statuts de l'association, l'animateur joue un rôle de conseiller technique. Il doit veiller à ce que la déclaration officielle ne se fasse que lorsque l'association est mûre, c'est-à-dire lorsque chacun a compris que c'est l'action en commun qui constitue la base de l'association et non le récépissé administratif.

Fort de son expérience associative, il va aider les membres d'une jeune structure à :

- se poser les bonnes questions : souvent une bonne manière de provoquer la réflexion est de poser des questions simples dont les réponses apportent les informations nécessaires à la rédaction des textes. L'animateur joue le rôle d' "accoucheur de statuts et de règlement intérieur" mais les dispositions prises doivent être le seul fait des membres ;
- se concentrer sur les points importants qui peuvent poser des difficultés : par exemple le montant des cotisations, la nature des sanctions, la périodicité des réunions... ;
- rédiger des textes conformes à la loi. L'animateur doit guider le groupe pour qu'il rédige des textes conformes à la réglementation en vigueur. La mise à disposition de modèles de statuts et de règlements intérieurs d'autres associations du même type peut être très utile. Par exemple, une association qui veut travailler sur le ramassage des ordures pourra être aidée, pour la rédaction de ses textes, par la lecture des statuts et règlement intérieur d'une autre association de ce type. Il est inutile de réinventer la roue à chaque fois !
- rédiger des textes applicables, cohérents et réalistes.

Où stocker les documents de l'association ?

Beaucoup d'associations de quartier n'ont pas de local qui leur sert de bureau, du moins dans un premier temps. Les membres se réunissent souvent chez le président et les documents sont stockés chez lui également. Cela peut poser un problème pour la mise à disposition des textes fondateurs – règlement et statuts mais aussi pour leur conservation à long terme. Et puis, quand le président change, se posent souvent des problèmes de transmission. Il faut donc définir rapidement où seront stockés les documents importants de l'association et que plusieurs personnes en soient informées. Il peut être utile que plusieurs personnes détiennent des copies de ces documents.

Diagnostic du groupe ou de l'association

Pourquoi faire un diagnostic du groupe ?

Parfois, l'animateur doit accompagner un groupe existant. Il faut alors qu'il évalue les forces et les faiblesses du groupe, afin de lui apporter un appui adapté. Faire le diagnostic du groupe servira donc à mieux aider le groupe à se développer.

On peut vouloir faire un diagnostic pour différentes raisons : par exemple, améliorer le fonctionnement des instances, ou l'efficacité du travail ou encore permettre la réalisation d'une activité particulière. Dans chaque cas, le diagnostic sera orienté vers l'objectif recherché. C'est pourquoi, il est nécessaire de connaître l'objectif de la collaboration avec l'association, avant de démarrer le diagnostic.



Durant le diagnostic, l'animateur doit porter un regard extérieur et neutre sur les motivations et le fonctionnement d'un groupe, en vue de chercher des pistes d'amélioration.

Les objectifs visés par un diagnostic de groupe sont généralement :

- connaître la situation institutionnelle et les capacités du groupe ;
- analyser son fonctionnement et identifier les dysfonctionnements ;
- identifier les potentiels à développer et les axes prioritaires d'amélioration ;
- préparer un plan d'accompagnement du groupe.

Comment faire ?

Le diagnostic du groupe se fait de manière participative, c'est-à-dire en impliquant les membres du groupe dans l'évaluation de leurs forces, faiblesses et besoins en accompagnement. Il suit différentes étapes :

Collecte d'informations

- Lire les statuts, le règlement intérieur et les textes disponibles (rapports d'activités, comptes rendus de réunions, publications éventuelles, évaluations réalisées...);
- Collecte d'informations par des entretiens collectifs et individuels. C'est le principal outil de diagnostic rapide. Cela peut donner lieu à des réunions

du bureau et des membres. On peut aussi réaliser des entretiens individuels avec les responsables et de simples membres sur l'organisation de la structure, le fonctionnement, les difficultés et les besoins. Enfin, il peut être pertinent de réaliser quelques entretiens avec des habitants du voisinage, pour avoir confirmation par des personnes extérieures de l'existence réelle et du fonctionnement de cette association.

Attention ! La présentation et la préparation du diagnostic est importante. Il faut préciser qu'il ne s'agit pas d'un contrôle ou d'un test mais d'un travail collectif. Il faut également veiller à rencontrer plusieurs types d'interlocuteurs et que chacun puisse s'exprimer librement.

Questions à poser pour un diagnostic institutionnel

- De quel type d'association s'agit-il ? Quelle est son histoire et ses évolutions récentes ? Qui sont les membres fondateurs ? Que sont-ils devenus ? Quelle est leur implication actuelle dans l'association ? Quel lien ont-ils les uns avec les autres ? Quels liens ont-ils avec les dirigeants et les membres actuels de l'association ?
- Combien y a-t-il de membres ? Qui sont-ils ? Payent-ils une cotisation ? Combien de membres actifs et de membres peu actifs ? Sur quelle "base sociale" repose l'association ? Combien de salariés et de bénévoles ?
- Quelles sont les activités de l'association ? Sont-elles en rapport avec ses buts ? Si non pourquoi ? Les activités fonctionnent-elles ? Quelles sont les principales difficultés repérées ?
- Comment l'association est-elle financée ? Quelles évolutions et tendances ? Son financement est-il en rapport avec ses activités ?
- Les organes de l'association fonctionnent-ils ? Si oui, fonctionnent-ils de manière démocratique ? Y a-t-il des AG ? Des comptes rendus des AG sont-ils faits ? Y a-t-il des débats en AG ? Y a-t-il renouvellement des postes ? Y a-t-il des élections ? Y a-t-il des votes en AG ?
- Quelles sont les fonctions réelles de chaque membre du bureau ? Correspondent-elles à leurs fonctions officielles ? Que font concrètement le trésorier, le secrétaire et le président ?
- Comment fonctionnent les organes de gestion de l'association ? Y a-t-il une transparence financière ? Y a-t-il des comptes rendus financiers ? Y a-t-il des contrôles internes ? Que fait le contrôleur ?
- L'organisation comptable et ses principes : qui signe le compte bancaire ? Quelle organisation de la comptabilité ? Quels documents comptables sont tenus ?
- Les ressources humaines et leur emploi : comment sont choisis les intervenants ponctuels, les salariés s'il y en a ? Ont-ils des liens d'amitié ou de parenté avec les dirigeants ? Comment sont-ils rémunérés ? Y a-t-il une grille salariale ? Ont-ils un contrat en bonne et due forme ? Quelles sont leurs fonctions ?
- Quels sont les partenaires de l'association et les réseaux dans lesquels elle s'inscrit ? Quel est son rapport à son environnement (rivalité/alliances avec d'autres associations, relations aux pouvoirs politiques locaux, religieux...) ?
- Quelle est l'image de l'association dans sa zone d'intervention ?
- Quelles sont les aspirations d'évolution, la vision de l'avenir de ses dirigeants et de ses membres ?



Analyse des données

Il faut ensuite analyser les informations recueillies à l'aide d'une grille d'analyse qui permet de traiter les informations. Il faut se demander : qu'est ce que m'apprend telle information ?

Par exemple, j'ai appris que la fonction de président et celle de contrôleur étaient réunies chez la même personne, qu'est-ce que cela m'apprend sur le fonctionnement ? Quelle amélioration, pourra-t-on tenter d'apporter ?

Pour mettre au clair les résultats, il est utile d'organiser des discussions avec ses collègues animateurs. L'analyse doit être collective. De plus, il faut réaliser une fiche synthétique analysant tous les aspects du fonctionnement de la structure.

Restitution

Enfin, il faut impérativement réaliser une restitution du diagnostic auprès des membres de l'association, lors d'une rencontre prévue à cet effet. N'oubliez pas

de commencer par identifier les points forts : par exemple, des membres très dynamiques, une gestion transparente... Cela encouragera tout le monde à progresser ! Puis présenter les points faibles ; expliquez et argumentez pourquoi ces points sont des problèmes et des dysfonctionnements.

A partir de là, réaliser un travail collectif d'identification des axes prioritaires d'amélioration et leur inscription dans le temps (on peut faire certaines choses immédiatement ; d'autres sont plus longues à mettre en place). Vous pouvez être force de proposition, mais pas de décision. Par exemple vous pouvez proposer aux membres de réfléchir à un renouvellement des instances ou une révision des statuts dans le respect des règles qui sont en vigueur et en tenant compte des pratiques actuelles... Vous pouvez aussi proposer des formations pouvant combler des lacunes et des manques de connaissances. Les décisions doivent en dernier ressort être prises collectivement par les membres de l'association présents. Votre rôle sera surtout d'animer un débat, afin que le groupe réfléchisse ensemble, tire les conclusions de son expérience et prévoit des activités d'amélioration.

Quels outils au service de l'animateur ?

Pour légitimer et argumenter les faiblesses et les problèmes identifiés, l'animateur peut notamment :

- *utiliser les textes de l'association : ce sont les règles que l'association s'est érigée pour elle-même, elles constituent donc a priori un socle de références partagées par tous ;*
- *se référer aux principes associatifs fondamentaux : par exemple, la transparence, les objectifs communs, la démocratie. Ces principes peuvent être utilisés dans l'argumentation de l'animateur pour légitimer ses remarques ;*
- *utiliser l'argument de l'efficacité : enfin le principe d'une meilleure organisation pour une meilleure efficacité est également un argument utilisable par l'animateur.*

Comment faire vivre son association ?

Comment mobiliser les membres ?

Après la mobilisation de membres et l'adhésion d'un groupe de personnes, à un premier projet et à des objectifs communs, l'une des questions cruciales est de parvenir à mobiliser les membres dans la durée. En effet, souvent après un premier engouement pour l'association, parce que c'est "nouveau", les initiatives et la mobilisation retombent chez beaucoup d'adhérents. Ils sont pris dans leurs préoccupations et leurs activités quotidiennes et les activités de l'association passent bien souvent après leurs occupations professionnelles ou familiales.

Ce manque de temps est un vrai problème rencontré par la plupart des associations au cours de leur vie. Ainsi se pose la question de savoir comment prendre en compte, concrètement, ces problèmes de manque de temps et d'implication dans les activités ?

Le manque de temps concerne en premier lieu les actifs qui, tout à la fois, travaillent et doivent subvenir aux besoins de leur famille. En revanche, d'autres populations comme les retraités ou les chômeurs seront souvent plus disposés à s'impliquer dans la vie associative. Il faut donc réfléchir en fonction des publics visés et se demander : entre retraités, jeunes chômeurs et notables de quartiers ou politiciens, comment impliquer la "population active" ?

Sans prétendre apporter des réponses miracles à ce problème de la mobilisation, voici quelques pistes pour faciliter la mobilisation dans la durée :

- Le bénévolat doit être clairement énoncé dès le départ. En effet, c'est souvent la frustration de ne pas être indemnisé qui décourage les membres. Ceux-ci espèrent souvent en un bénévolat qui serait finalement rémunéré. Il faut donc énoncer clairement les tâches qui sont bénévoles (et qui le resteront) et en fixer les limites.



- Une bonne gestion des ressources humaines est également un élément capital, qu'il s'agisse des salariés ou des bénévoles. Chaque personne doit être valorisée. L'argent ne fait pas tout. Il faut répartir les responsabilités, partager l'information, impliquer les membres dans des concertations internes, les associer lors de fêtes en commun, etc. Toutes ces actions développent la prise de responsabilité et le sentiment d'appartenance. Celui qui est pris pour quantité négligeable se décourage vite. À l'inverse, celui qui est responsabilisé et valorisé s'engage plus fortement dans l'association.
- Une association dont les membres sont peu disponibles aura intérêt à se concentrer sur quelques activités annuelles fixes qui seront autant de rendez-vous pour les membres et de moments de mobilisation.
- Une association se doit toujours de communiquer avec ses membres. Elle doit les informer régulièrement et faire preuve d'une grande transparence financière.

Paroles d'animateur

"Pour le président, l'urgence était de construire une salle commune."

Au marché, le ruissellement des eaux de pluie posait un gros problème à presque tous les commerçants. L'identification d'un projet dans le cadre du PMRU fut l'occasion pour le comité de marché de proposer de lutter contre ce problème. Toutefois, le président de l'association, avec lequel je m'étais entretenu, affirmait que l'urgence était de construire un bureau et que le comité de marché souhaitait cela au nom de tous les commerçants. Le vice-président et le trésorier étaient d'accord avec lui. En faisant des enquêtes dans le marché, je me suis vite aperçu que le problème principal concernait les eaux de pluie. Les autres commerçants ne savaient pas comment aller à l'encontre du président. Quelle était leur marge de manœuvre ? Comment intervenir ? Je leur ai conseillé de consulter les statuts de l'association des vendeurs du marché, pour savoir comment convoquer une assemblée générale extraordinaire afin de débattre de ce problème. Cette AG a finalement été organisée et un vote a permis de décider que le projet fédérateur était bien celui concernant l'écoulement anarchique des eaux.

Quelle circulation de l'information ?

La circulation de l'information au sein de l'association est un enjeu, car elle peut notamment être un levier pour encourager la mobilisation des membres. L'information des membres est également liée à l'obligation qu'à le bureau de rendre des comptes à tous les membres qu'il représente. Ainsi, il faut régulièrement s'interroger sur la circulation de l'information au sein de l'association :

- comment circule l'information au sein du bureau ?
- comment le bureau rend-il compte de ses activités aux membres lors de l'assemblée générale ?
- quels sont les problèmes de circulation de l'information rencontrés ? Y a-t-il des demandes d'information des membres, des plaintes ?

Comment l'association s'inscrit-elle dans son environnement ?

Une association n'est pas une entité isolée, mais c'est une organisation qui s'inscrit dans un paysage plus large et qui est en interaction avec son environnement. Se pose donc la question de ses relations avec les autres acteurs locaux.

D'une part, une association peut avoir des relations avec d'autres associations : il peut s'agir d'associations dont les thématiques et les approches sont convergentes ou d'associations intervenant dans un tout autre domaine. Les types de relations possibles sont les suivants :

- relations de concurrence pour mobiliser des adhérents ou pour capter des financements. La rivalité entre associations est fréquente, du fait de la difficulté à récolter des financements et à mobiliser des adhérents. Elle n'est pas nécessairement négative et peut être un facteur d'émulation et d'amélioration des activités et du fonctionnement de l'association ;
- relations de partenariat, en général quand des complémentarités sont identifiées. Par exemple, une association de ramassage des ordures peut conclure un partenariat avec une association gestionnaire d'un centre de santé, pour organiser des journées de sensibilisation et de formation sur l'hygiène et la santé.

D'autre part, l'association est en relation avec d'autres types d'acteurs, par exemple des entreprises ou des institutions publiques. Elle est amenée à travailler avec eux en fonction des activités qu'elle met en œuvre. Par exemple, pour intervenir dans les domaines de l'éducation de la santé ou de l'eau potable, une association devra nécessairement travailler avec les autorités publiques concernées et selon les obligations légales. De même, pour construire une passerelle, une association fera appel aux compétences techniques adaptées (que ce soit un bureau d'études ou une entreprise). Chaque acteur du paysage (entreprise, pouvoirs publics) a sa logique et ses modes de fonctionnement qui lui sont propres. Une association doit donc avoir une forte capacité d'adaptation qui lui permet de composer avec les divers acteurs de son environnement.

La question des financements

La question des financements de l'association est une question cruciale et déterminante pour une association. C'est souvent à cause du manque de financement qu'une association ne peut pas mener à bien les activités qu'elle souhaite. Dans le monde associatif, l'argent est véritablement le "nerf de la guerre". Ainsi, ce n'est pas parce que les membres d'une association ne cherchent pas à faire du bénéfice que la recherche d'argent et de moyens pour investir dans les activités de l'association n'est pas une des préoccupations centrales.

Les financements d'une association peuvent avoir plusieurs origines : Il peut tout d'abord s'agir de fonds propres : cotisations annuelles ou exceptionnelles des membres, activités génératrices de revenus de l'association (taxi, commerce, centre de

santé, ...). Les activités lucratives d'une association doivent, de préférence, être gérées séparément de manière à en maîtriser les coûts et à bien identifier le bénéfice ou la perte qui en résulte.

L'autre source de financement est constituée par les apports extérieurs : il s'agit soit de rétribution de services pour une activité spécifique, soit de subventions octroyées par les projets, les Ambassades, les organisations internationales, etc.. Chacune a ses particularités et ses modes de demande. L'association dynamique devra rester en éveil et surveiller les possibilités de subventions. Elle proposera à ces bailleurs des actions sous forme de fiches projet après avoir identifié leurs conditions de financements. Quand une association a bien géré une subvention reçue, elle est avantagée pour recevoir d'autres subventions plus tard.

Une association est-elle immortelle ?

Dans certain cas, la question de la survie d'une association se pose. Si la mobilisation des membres se révèle impossible ou si aucun moyen ne permet de mettre en œuvre des activités pour atteindre les objectifs de l'association, se pose alors la question de sa dissolution et de sa disparition. Il vaut mieux parfois dissoudre une association, plutôt que de se trouver dans le cas où une personne seule va la porter à bout de bras, sans parvenir à mobiliser les membres ou de nouveaux adhérents. Cela signifie peut-être que, les objectifs ne sont pas adaptés aux attentes des membres ou bien que des dysfonctionnements ont généré un éloignement et une démobilité des adhérents.



La prise de décision

Les différents types de décision

Les modalités de prise de décision jouent un rôle central dans la gestion et le fonctionnement d'une organisation. Il faut donc bien réfléchir à ce que le processus de prise de décision dans une association soit efficace et autorise le débat contradictoire. Il ne s'agit pas que tout le monde décide tout et tout le temps, mais il ne faut pas non plus que tous les pouvoirs soient concentrés dans les mains d'une seule personne. L'animateur qui accompagne une association appuie le groupe à élaborer un système de prise de décision applicable, efficace et démocratique.



Les modes de gestion d'une organisation

Il existe deux modes de gestion d'organisation opposés qui impliquent des prises de décisions différentes et qui font l'objet de nuances variées :

- *le mode de gestion autocratique qui se caractérise par une prise de décision unilatérale du chef et souvent par la frustration des membres,*
- *le mode de gestion démocratique caractérisé par la participation et la coopération des membres dans la prise de décisions. Il est censé motiver les membres de l'organisation.*

Dans la vie d'une association, il existe plusieurs types de décisions à prendre, de nature différente. Ainsi, en fonction de la nature des décisions, il faut déterminer qui en est responsable.

On peut distinguer :

- Les décisions stratégiques qui mettent en jeu l'avenir de la structure et son organisation à moyen et long termes. Elles sont préparées par le bureau, prises lors des assemblées générales après débat et vote. Ces décisions atterrissent sur des décisions à plus court terme (l'année à venir ou en cours) concernant les activités à mener qui suivent le même processus de validation.
Exemple : l'association décide de réaliser un nou-

veau projet. Il s'agira de démarrer une activité économique d'élevage de lapins pour générer un revenu pour l'association. Cette décision est prise en assemblée générale. Le président présente le projet et l'assemblée vote oui ou non après en avoir débattu.

- Les décisions administratives relatives à l'acquisition de ressources financières et humaines et à l'organisation du travail. Elles sont prises par le bureau après des débats et de manière concertée. Attention ! le bureau a un pouvoir décisionnel uniquement par délégation de pouvoir et doit rendre compte de ses décisions aux membres lors de l'assemblée générale.

Exemple : le bureau de l'association décide d'embaucher un éleveur pour gérer l'élevage de lapins. Cette décision est prise lors d'une réunion de bureau.

- Les décisions courantes. Elles sont les plus habituelles et sont relatives au fonctionnement de l'association ainsi qu'à la mise en œuvre de ses ressources. Ce sont des décisions répétitives qui visent à optimiser l'efficacité de l'organisation. Elles sont prises par des membres en fonction des responsabilités qui leur sont attribuées. Chaque individu est responsable de ses décisions et doit en rendre compte devant le bureau.
Exemple : l'association achète une brouette et

une paire de gants pour l'éleveur. Cette décision est prise par l'éleveur, en accord avec le trésorier, car le bureau lui a attribué un petit budget dont il est responsable pour son activité.

Qu'est-ce que la délégation de pouvoir ?

Déléguer consiste à confier l'exécution d'une tâche, la prise de décision ou une responsabilité permanente à un subordonné. L'organe souverain reste responsable des actes de ses subordonnés, même pour les tâches déléguées. Dans le cas d'une association, le bureau prend des décisions en tant que délégué et exécutant au nom de tous les membres de l'assemblée générale. D'où l'importance du quitus par lequel l'assemblée générale valide et approuve, a posteriori la gestion administrative et financière qui a été faite.

Paroles d'animateur

"Finalement, chaque acteur contrôle l'autre."

Moi, bureau d'étude, je dis que d'associer les bureaux d'études pour réaliser les études techniques, comme le fait le PMRU, est un moyen d'apporter la solution technique convenable à des problèmes. La réalisation d'une procédure d'appel d'offres permet de garantir une bonne qualité les ouvrages réalisés et d'éviter le travail au noir. L'animateur, le groupe, l'entreprise, le bureau d'études techniques, tous ces acteurs se contrôlent mutuellement, ce qui limite les risques de détournement. C'est un mode de travail très positif pour les organisations de quartier, car cela leur permet d'apprendre puisque nous leur transmettons notre expertise technique. Pour moi cette expérience m'a permis de connaître les comités et la réalité sociale des quartiers de Brazzaville. C'est une expérience vraiment très différente du travail avec les grandes entreprises ou avec l'État.

Le rôle de l'animateur

L'animateur n'est, en aucun cas, impliqué dans les prises de décision de l'association qui sont du ressort de l'assemblée générale et du bureau exécutif. Le rôle de l'animateur est d'aider les membres à définir le mode de prise de décision adapté à la structure et démocratique, en distinguant les décisions opérationnelles et les décisions stratégiques.

L'animateur se trouve souvent face à des associations qui fonctionnent de manière hiérarchique et centralisée où le chef concentre toutes les décisions et rend difficile le débat et le contrôle. En effet, les personnes chargées de conduire les activités de l'association, c'est-à-dire le bureau exécutif, ont souvent tendance à prendre toutes les décisions, sans faire circuler l'information ni en référer aux membres. Le président considère parfois que les autres membres lui sont redevables du fait de son implication dans l'association et que c'est "son association". Alors que, rappelons le, le bureau n'a de pouvoir de décision que par délégation de l'ensemble des membres. L'animateur doit donc mener un travail d'aide à la prise de décision et à la construction de modalités de décision démocratiques.

Par ailleurs, dans les réunions de l'association (réunion de bureau ou assemblée générale) il y a parfois des tendances au dirigisme dans la manière de mener les réunions, notamment quand on observe la place occupée par les personnes, la répartition de la prise de parole et la prise de décision. Lorsqu'ils s'adressent au président, les membres l'appellent parfois "chef", alors qu'il n'est pas le chef de l'association.

Le principe démocratique de fonctionnement associatif et l'égalité entre les membres prétend ainsi remettre en cause une organisation sociale fondée sur le principe de hiérarchie et de clientélisme. L'animateur doit donc avoir conscience du décalage, voire des contradictions, entre la réalité et les principes théoriques.

La culture du chef

Les rapports hiérarchiques et descendants sont culturellement très présents au Congo. On ne remet pas en cause la parole d'un chef ; on ne cherche pas à le contredire, à le contrôler ou à argumenter contre lui. Le chef est celui à qui l'on fait confiance, ce qui exclut de l'interpeller sur la conduite de ses affaires. On lui doit le respect. On dit souvent : "la confiance n'exclut pas le contrôle", mais, en réalité, le contrôle est souvent perçu comme un manque de confiance.

Cette "culture du chef" est une source de blocage dans le fonctionnement associatif qui implique théoriquement une égalité totale entre les membres, des prises de décisions collectives et une transparence dans le fonctionnement.

L'animateur qui appuie une association doit insister sur l'aspect démocratique du fonctionnement associatif et sur ses contradictions avec la "culture du chef". Il ne doit pas pour autant espérer révolutionner les mentalités. Il peut insister sur les points suivants, pour faire comprendre et développer le principe d'égalité entre les membres :

- La disposition physique des membres lors des réunions du bureau et de l'assemblée générale doit favoriser une répartition en cercle, où tout le monde est au même niveau et non une disposition très hiérarchisée.
- La répartition de la prise de parole doit permettre à un maximum de participants de s'exprimer.
- La notion de contrôle n'est pas une manifestation de soupçon, mais une preuve de la transparence de la structure qui doit motiver tous les membres. Cela doit être compris comme un outil d'amélioration de l'association.
- Les fonctions électives doivent être réparties entre les différents types de membres (genre, ethnies, âge...). Par exemple, l'animateur peut faire évoluer la place des femmes dans l'association, en travaillant sur la prise en compte du genre dans la répartition des rôles. Souvent, les femmes sont reléguées au "comi-cui" (ou "comité cuisine") et n'ont accès ni à la parole lors des réunions, ni aux postes décisionnels de l'association.



Le bénévolat

Qu'est-ce que le bénévolat ?

Les membres d'une association sont des bénévoles. Cela signifie qu'un membre d'une association n'est pas en droit d'exiger un salaire ni un privilège financier. Le président, le trésorier, ou tous les membres sont des bénévoles. Aucune activité associative n'est réalisée pour se faire payer des prestations.

Les membres actifs peuvent éventuellement se faire rembourser les frais directs, occasionnés par les activités réalisées pour l'association, en apportant des factures détaillées. Des défraiements sont permis, par exemple pour les déplacements des membres pour participer à des activités de l'association ou encore pour des frais de communication. Il est également possible que, pour certaines activités, les membres du bureau bénéficient de remboursements de frais, d'après des règles bien établies.



Qui est bénévole ? Qui ne l'est pas ?

Pour qu'une association soit régie par la loi de 1901, il faut qu'elle soit "à but non lucratif". Cela signifie que l'association peut réaliser du profit, mais qu'il est formellement interdit aux associés de le partager entre eux. L'association ne peut utiliser les bénéfices qu'aux seules fins de développer, promouvoir ou réaliser les buts définis par ses statuts.

Qu'est-ce qu'une activité non lucrative ?

Une activité non lucrative est une activité qui n'enrichit pas les membres de l'association, qu'ils soient élus ou non. Cela permet d'éviter tout conflit d'intérêt entre les buts de l'association et les intérêts personnels des membres.

En revanche, une association doit avoir une bonne gestion. Elle doit chercher à équilibrer ses dépenses et ses recettes. Elle peut avoir besoin, en fonction de ses activités, de faire des bénéfices, afin de renforcer sa solidité financière, sa capacité à se développer et sa stabilité par rapport aux aléas des financements extérieurs. Ces bénéfices permettent d'investir dans les équipements nécessaires et de développer ses activités. Les bénéfices doivent être réinjectés dans de l'activité ou dans de l'investissement ; ils ne peuvent être distribués aux dirigeants, quel que soit leur engagement réel.

Néanmoins, l'association peut salarier ou indemniser des personnes travaillant pour elle. Il ne s'agit pas de membres du bureau, mais de personnes non membres du bureau, exerçant des fonctions opérationnelles. Ces personnes ayant un rôle opérationnel ne sont pas élues. Elles sont recrutées par le bureau ou le conseil d'administration. Elles peuvent être renvoyées en cas de mauvais travail. Elles sont indispensables à l'association par la tâche qu'elles exécutent contre rémunération, mais sont licenciables et remplaçables.

Par exemple, dans un projet de latrines, une personne est engagée à plein temps pour nettoyer et accueillir les clients. Cette personne passe contrat avec l'association qui est son employeur et qui la paye pour l'activité qu'elle exerce.

Il faut retenir que des activités trop prenantes ne peuvent être prises en charge par des bénévoles dans la durée. Par exemple, inutile de penser faire travailler un fontainier bénévole huit heures par jour dans un projet de bornes fontaines, ou un gardien

bénévole toute la journée dans un projet de l'association...Même des retraités ou des inactifs ne rempliront pas un travail à plein temps bénévolement !

Qui doit être bénévole ?

Les bénévoles sont : les membres "de base" et les membres élus à des fonctions spécifiques par l'assemblée générale. Le bénévolat correspond également à un volume d'activité limité.

Les non bénévoles sont : les personnes qui ont des fonctions d'exécution nécessaires au bon fonctionnement de l'association et qui sont rémunérées. Ces personnes sont également licenciables.

Qu'est-ce qu'un volontaire ?

Il existe un statut spécifique, de fait non légal, pour les bénévoles des associations. Il s'agit de personnes disponibles faisant un travail pour une association de manière bénévole et parfois un petit peu indemnisées. Les volontaires travaillent souvent dans un but militant, car ils croient aux objectifs de l'association. Le volontariat est également un moyen de se former et parfois d'accéder plus tard à un poste rémunéré.

Quel rôle pour l'animateur ?

Définir clairement ce que signifie "bénévolat"

L'animateur doit nettement définir ce qu'est un bénévole, ce qu'il fait dans une association et ce qu'il ne fait pas. Laisser planer un doute sur le bénévolat du président ou du trésorier risque d'entraîner des revendications et des désaffections après le début des activités. Puisque le bénévolat et le volontariat constituent le socle de l'association,

les personnes estimant ne pas y trouver leur intérêt doivent être poussées à se désister, avant même le début des activités.

Proposer des solutions à la démobilisation des membres

Un des principaux problèmes auquel est confronté l'association est la démotivation rapide des membres. Au fur et à mesure, les réunions ne se tiennent plus régulièrement, seuls quelques membres motivés y assistent. Les membres qui voient les réunions se multiplier, sans que rien ne soit réalisé concrètement par l'association, finissent par être découragés. Trop de sollicitations tue le bénévolat ! La désaffection s'explique aussi par l'absence de rémunération des activités bénévoles. Le fait de "faire quelque chose pour rien" n'est pas dans les habitudes, surtout quand on n'a pas le sou !

Comment résoudre le problème de la démobilisation ? L'animateur peut aider les membres actifs à trouver des arguments pour motiver les troupes. Ainsi, l'animateur conseillera l'association qui est face à une forte démobilisation de relancer de nouvelles activités rapides à réaliser et visibles. Un renouvellement des activités et un élan dynamique de la structure sont, sans doute, le meilleur moyen pour limiter les désaffections. L'animateur pourra également accompagner les membres à travailler sur la valorisation du travail de chacun, quelle que soit sa fonction. Plus encore que dans un travail rémunéré, le travail bénévole doit être valorisé par une gestion d'équipe dynamique : marge de manœuvre des membres, mise en valeur de leurs compétences, sentiment de progresser en commun...

Quelques arguments pour encourager le bénévolat

Pour comprendre les attitudes des congolais face à l'argent et au bénévolat, il faut se replacer dans le contexte économique du pays. Les guerres civiles et la dévaluation du franc CFA ont considérablement affecté le niveau de vie des congolais. Beaucoup de gens se trouvent en situation de précarité telle que la moindre occasion de gagner 1 000 FCFA est une aubaine.

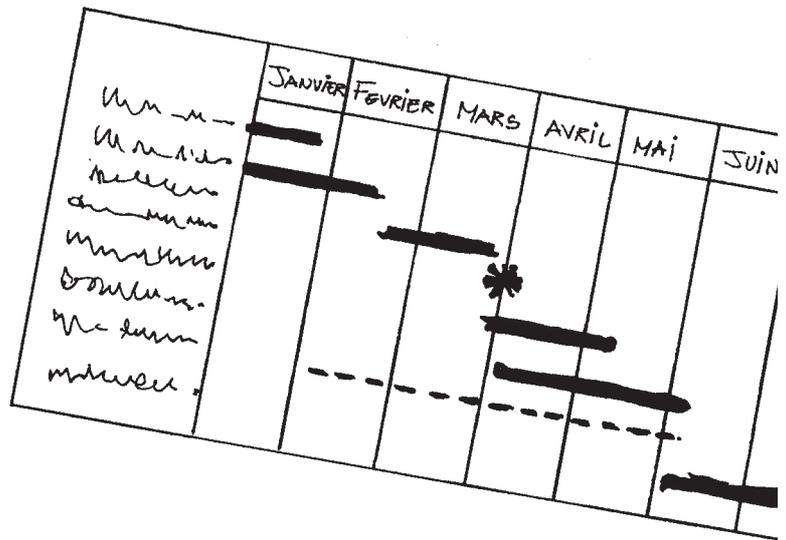
Cette situation a des conséquences sur le fonctionnement associatif et sur le bénévolat dont l'animateur et les membres d'association doivent avoir conscience. Cependant, plusieurs arguments peuvent être développés pour défendre et encourager le bénévolat :

- c'est un moyen de formation et d'apprentissage,
- cela permet de pénétrer un réseau professionnel et peut, à terme, éventuellement, déboucher sur un travail rémunéré,
- cela développe l'esprit de groupe,
- cela apporte une expérience valorisante dans certains domaines d'activité,
- c'est une forme de militantisme et d'implication pour des objectifs collectifs.

Organiser et planifier l'activité de l'association

Pourquoi planifier et organiser les activités de l'association ?

Pour faire vivre une organisation, il ne suffit pas de mettre en place les différentes instances et de nommer ou élire des membres aux fonctions décisionnelles. Il faut également organiser le fonctionnement de l'association, en planifiant et en coordonnant ses activités. Les activités de l'association sont présentées, débattues et décidées lors des assemblées générales.



On peut appeler cela : "administrer" une structure. Administrer c'est prévoir, organiser, coordonner et contrôler. Toutes ces fonctions sont interdépendantes et nécessaires pour assurer le bon fonctionnement d'une organisation. La prévision et la planification des activités sont la première étape permettant d'assurer la bonne marche d'une association.

A quoi sert la programmation ?

- Cela permet de fixer une ligne de conduite aux membres de l'association. Chacun doit savoir ce que vise la structure, dans les mois et l'année à venir et le rôle qu'il aura à jouer.
- Cela permet de réajuster les moyens aux objectifs : si les objectifs sont irréalistes, la programmation le sera également. Il faut alors travailler à redéfinir des objectifs et un programme d'activités adaptés aux moyens.
- Cela permet de réajuster le fonctionnement de l'association, notamment en déterminant qui est compétent pour remplir les activités prévues, afin de progresser dans la mise en valeur des moyens disponibles.
- Cela permet enfin de définir les responsabilités et les tâches.

Attention ! Prévisionnel mais pas trop...

La programmation des activités est prévisionnelle. Elle comporte nécessairement une part d'inconnu. Mais, il est tout à fait essentiel qu'elle ne dépende pas, en totalité, de ressources aléatoires et de moyens incertains. Une part du programme devra dépendre uniquement des moyens propres et disponibles de l'association, au risque de ne rien réaliser du tout de votre programme et de vous décrédibiliser aux yeux des partenaires et des membres !

Quels programmes pour une association ?

Deux types de programmes doivent être réalisés par une association :

Le programme annuel de l'association et le budget prévisionnel

Ils sont présentés, discutés et décidés lors des assemblées générales. Le programme aborde les questions générales et les grands thèmes et activités de l'association, afin de faire des choix pour l'année à venir. Le budget prévisionnel présente les moyens nécessaires pour les activités prévues et les compare avec l'année précédente.

Exemple d'un budget prévisionnel

	Budget prévu en 2005	Réalisé en 2005	Budget prévu en 2006
Recettes			
-			
-			
-			
Total recettes			
Dépenses			
-			
-			
-			
Total dépenses			
Bénéfice ou perte			

Paroles d'animateur

"Elle n'a pas su expliquer son projet, ni répondre aux questions."

Lors de la présentation au bailleur d'un projet de centre de couture pour les femmes, la présentatrice, qui était la vice-présidente de l'association, a complètement fait échouer le projet. Pourtant, le projet était parfait sur le papier : une association dynamique, une activité utile pour développer le revenu des femmes dans un quartier isolé, le soutien d'un membre du jury fortement impliqué dans la cause des femmes. Bref, tout pour faire un bon projet. Mais, le jour de la présentation du projet, la présidente fortement impliquée dans le montage de celui-ci, avait dû s'absenter hors de Brazzaville, car un de ses parents était malade. La vice-présidente qui ne venait jamais aux réunions et qui était complètement extérieure au montage a été choisie pour la remplacer. Elle n'a pas su expliquer les spécificités et les atouts du projet, ni convaincre le jury, ni répondre aux questions : Comment sera organisé le centre ? Qui le gèrera ? Avec quel argent ? Bref, une prestation catastrophique. Et, même avec le soutien d'un des membres du jury, le projet est arrivé le dernier du classement et a été refusé !

Le programme opérationnel du bureau

Il est généralement trimestriel. Il s'agit d'un planning élaboré par le bureau qui détermine les activités que doit réaliser le bureau dans une période donnée.

Quel rôle pour l'animateur ?

L'animateur doit apporter au groupe les outils et conseils pour une bonne organisation et planification des activités. La programmation est élaborée avec ces outils et à partir des conseils de l'animateur, par les membres de l'association. C'est sur eux que repose la réalisation des activités planifiées. Ils doivent donc s'engager sur cette programmation et en sont les seuls responsables. Pour aider le groupe à prévoir son activité, l'animateur insistera notamment sur les qualités d'une bonne planification :

- la souplesse : un programme doit être flexible. Des modifications peuvent intervenir en cours de route ;
- la précision : un bon programme ne doit permettre aucun doute sur son interprétation ;
- le réalisme : beaucoup de programmes ne sont pas réalisables, car trop ambitieux. Il faut veiller au pragmatisme de ses ambitions. Une association de quelques membres ne peut avoir des ambitions à l'échelle de l'Afrique entière ; elle devra définir un programme à une échelle plus réduite, son quartier ou sa zone par exemple. Il faut être réaliste par rapport aux ressources humaines et

financières disponibles et mobilisables et se donner les moyens d'une bonne prévision, en tenant compte : des expériences du passé, des moyens disponibles et des contraintes extérieures possibles ;

– l'information. Il faut programmer en ayant les éléments pour le faire. Il ne s'agit pas de deviner pour

programmer, mais il faut être par exemple, en mesure de déterminer combien de temps prend telle ou telle activité, qui est susceptible de la réaliser, du coût qu'elle peut avoir et des moyens dont on dispose pour cela...

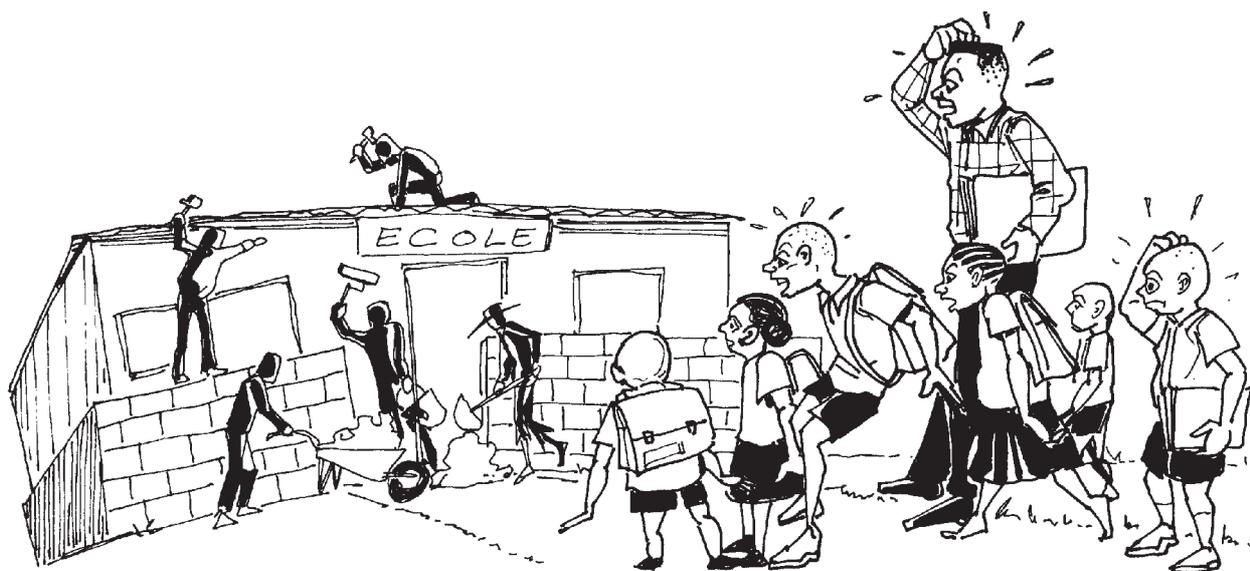
Quels sont les éléments à ne pas oublier pour une bonne planification ?

Quels sont les moyens d'action de l'organisation (ses équipements, son matériel, ses ressources financières...)?

Quelles sont ses ressources humaines ?

Le programme est-il réaliste et réalisable dans le temps ?

Ne pas oublier de prendre en compte les imprévus et de laisser une marge de manœuvre pour cela dans la programmation.



Savoir présenter son association et son projet

Pourquoi, à qui et comment présenter son projet ?

Il ne suffit pas pour une association d'être juridiquement reconnue, il faut également qu'elle apprenne à se faire connaître dans son milieu et auprès de ses partenaires. L'animateur doit donc appuyer les membres de l'association pour élaborer une présentation crédible et argumentée de leur association et des projets. Savoir présenter son association est une activité nécessaire à la survie et au développement d'une structure.



A qui doit-on présenter son projet ?

- Aux membres de l'association qui, lors des assemblées générales, ont besoin d'être informés des projets de l'association. Le bureau a le devoir de présenter ses activités à tous les membres.
- Aux partenaires ou potentiels partenaires (par exemple à d'autres associations ou bien la mairie) qui ont besoin d'avoir une connaissance concrète de l'association et de ses projets en cours et à venir. La lecture des statuts et du règlement intérieur traduit bien souvent une vision théorique d'une association alors que c'est un corps en mouvement.
- Aux acteurs pouvant appuyer ou aider l'association à se développer, comme les bailleurs de fonds. La démarche de présentation doit alors être attractive et plus "commerciale".

Comment présenter son association ?

Il faut apprendre à présenter son association et son projet devant et en fonction des divers interlocuteurs. A chaque type d'acteur, un discours et une présentation spécifiques ! Les modalités de présentation devront donc être adaptées au cas par cas.

Quels documents produire sur l'association ?

Il est nécessaire de réaliser des documents clairs, attractifs et bien documentés qui permettront à tous ceux qui s'intéressent à l'association de la situer dans le paysage associatif et de prendre connaissance de ses activités. Par exemple, c'est à travers des rapports annuels que l'association peut donner une visibilité à son activité et mieux se faire connaître.

Exemples de quelques documents diffusables à l'extérieur

Programme annuel des activités

Rapport financier annuel

Rapport d'activités annuel

Compte rendu des assemblées générales

Liste des références (activités menées) et des productions spécifiques (type publications...)

Quel rôle pour l'animateur ?

Un appui méthodologique

L'animateur apporte un appui méthodologique pour élaborer la présentation de l'association, en amenant les membres à se poser les bonnes questions. Ainsi, à propos d'une association, les personnes extérieures ont besoin de savoir :

- comment s'appelle l'association et quand elle a été créée ?
- qui sont les membres et les dirigeants de l'association ?
- quels sont ses buts et objectifs ? Pour être crédible, il faut être capable d'annoncer un but dans une formule assez concrète, pour que l'on sache de quoi la structure s'occupe et décliner ensuite les objectifs. Les objectifs doivent être réalistes et pouvoir être cohérents avec les moyens disponibles.
- quels sont les moyens humains et matériels de l'association ? Il faut savoir préciser les ressources humaines (nombre d'adhérents, compétences disponibles, personnel permanent employé), les locaux et les équipements disponibles, ainsi que les ressources financières et leur origine : ressources propres, subventions diverses, budget annuel, dernier bilan.
- quels sont les principaux résultats à l'actif de l'association ? Les interlocuteurs ont besoin de connaître les principaux résultats de l'association

dès lors qu'elle a plusieurs années d'existence. Ce sont ses références. Il est également pertinent de présenter les partenariats éventuels de l'association. La capacité à nouer des partenariats est en effet un gage d'efficacité et de sérieux.

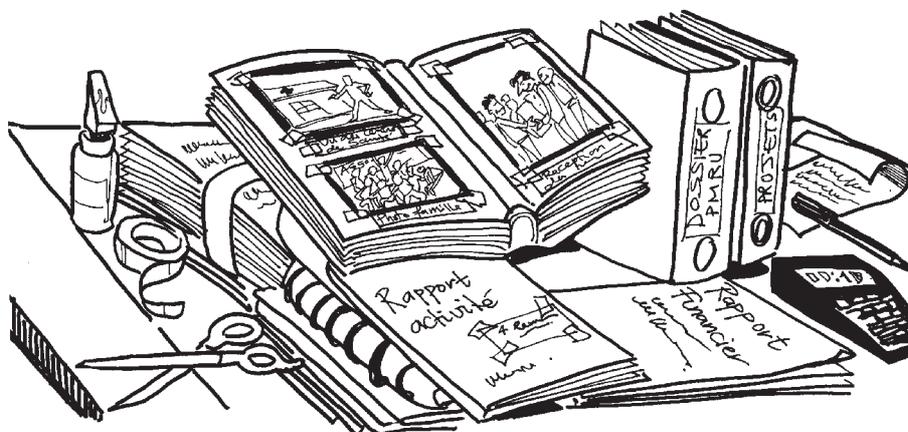
Un appui sur la mise en forme de la présentation

La forme de la présentation de l'association est également importante. L'animateur peut utilement apporter des conseils pour améliorer la forme des présentations au groupe, notamment :

Exemple : faire une brochure de présentation à diffuser. Si l'association en a les moyens, il est profitable de réunir tous les renseignements importants dans un dépliant ou dans une brochure de présentation de l'association. Un document bien présenté est une preuve de sérieux.

Que ce soit par oral ou par écrit, il faut être capable d'argumenter et d'être percutant dans cette présentation de l'association et de ses projets. Cela veut dire être synthétique et dynamique. Il faut enfin, bien connaître son sujet et ne pas balbutier, ni hésiter : il faut être convaincu pour être convaincant !

Il ne faut jamais oublier de travailler la mise en forme des présentations ! Cela fait souvent sortir du lot une association par rapport à d'autres et peut faciliter la recherche de fonds et de partenariats.



Exemple de textes fondateurs d'une association

Statuts de l'association ABE

Déclarer l'identité de la nouvelle personne morale

Il est créé entre les membres signataires des présents statuts, une association à but non lucratif, régie par la loi de 1901...dénommée "Association pour le Bien-être", dont le siège est établi au n° X de la rue Y à Mougali, Brazzaville.

Préciser le profil des membres

Peuvent devenir membres de l'association :

- les personnes physiques en mesure d'apporter leurs compétences à la réalisation de l'objectif
 - i. techniciens
 - ii. animateurs sociaux
 - iii. gestionnaires
 - iv. etc.
- les bénéficiaires organisés
- les personnes physiques et morales ayant contribué à réunir les moyens mis en œuvre par l'association.

Définir l'objet du contrat d'association en termes de but et d'objectifs poursuivis en commun et en termes de moyens

Le but de l'association est de participer aux programmes d'accès des populations à l'eau potable dans la ville de Brazzaville.

Son objectif est la mise en place et le développement d'un réseau de points d'eau communautaires autour de forages.

Les moyens mis en œuvre par l'association (les ressources) sont :

- les cotisations et contributions volontaires des membres,
- l'apport bénévole des compétences des membres,



- les participations matérielles et financières des bénéficiaires,
- les allocations (subventions) de toutes natures (pouvoirs publics, bailleurs de fonds).

Pour atteindre son objectif, l'association développe les activités suivantes :

- identification des groupes bénéficiaires et appui à leur organisation,
- réalisation des études techniques et d'impact,
- maîtrise d'œuvre des travaux d'implantation des points d'eau,
- gestion participative du réseau.

Les bénéficiaires participent collectivement, de manière significative, à la création de leur point d'eau et couvrent les frais de son entretien :

- les membres actifs de l'association lui apportent leurs compétences à titre bénévole, mais peuvent bénéficier des défraiements prévus par le règlement intérieur ;
- les personnes embauchées par l'association sur les chantiers sont rémunérées sur la base des devis d'exécution des travaux ;
- les permanents de l'association sont régulièrement salariés. S'ils sont membres de l'association, ils n'ont pas voix délibérative aux AG ;
- les bénéfices réalisés sur l'ensemble du réseau sont affectés exclusivement à l'extension de celui-ci.

Organiser les pouvoirs au sein de l'Association

L'assemblée générale

Elle est l'organe souverain de l'Association.

- Elle se réunit une fois par an en assemblée ordinaire ;
- Elle élit un Conseil d'Administration de cinq membres ;
- Elle adopte après débat les rapports (moral, financier et d'activités) qui lui sont présentés par le bureau et donne quitus à celui-ci de sa mission ;
- Elle adopte le programme d'activités de l'année à venir ainsi que le budget d'exécution de celui-ci ;
- Elle adopte et modifie le règlement intérieur ;
- Elle se prononce sur l'adhésion des nouveaux membres ou l'exclusion des membres ayant manqué gravement à leurs obligations.

Le bureau de l'association

Il est composé de :

- un président ;
- un vice-président ;
- un trésorier ;
- deux conseillers.

Le bureau veille à la bonne exécution du programme d'activités adopté en assemblée générale.

Il engage la responsabilité de l'association vis à vis des tiers.

Le président (assisté du vice-président) représente l'association.

Le trésorier veille sur la tenue de la comptabilité de l'association et sur ses opérations financières. Il rend compte au bureau et à l'assemblée générale.

Les conseillers peuvent être chargés par le bureau de l'étude d'un dossier relevant de leur compétence, concernant le fonctionnement de l'association, l'une

de ses activités ou son avenir.

Les membres du bureau agissent à titre bénévole, ils peuvent bénéficier de défraiements, conformément aux dispositions du règlement intérieur

Le Secrétaire général

Il reçoit du bureau pouvoir de gérer l'association et de diriger ses activités. Il peut se faire assister de conseillers qu'il embauche sous sa responsabilité. Il reste dans tous les cas seul responsable des résultats de son équipe.

Droits et devoirs des membres

Droits des membres

- exercer le droit de vote lors des assemblées générales ;
- se porter candidat aux postes de responsabilité ;
- obtenir la convocation d'une AG extraordinaire avec l'accord de x % des membres.

Devoirs des membres

- s'acquitter de leur cotisation ;
- participer aux activités de l'association ;
- promouvoir l'esprit de solidarité au sein de l'association ;
- préserver sa bonne réputation à l'extérieur.

Sanctions exclusions

xxxxxxxxxxxxxxxx

Dissolution, affectation des biens

La dissolution de l'association ne peut être prononcée que par une assemblée générale extraordinaire, à la majorité des 3/4 de ses membres.

En aucun cas, le patrimoine de l'association ne peut être partagé entre ses membres. En cas de dissolution, le patrimoine de l'association est attribué conformément à la loi à une organisation poursuivant des buts similaires.



Règlement intérieur d'une association de ramassage d'ordures

Conditions pour devenir membre de l'association :

- 1) comme travailleurs associés
 - les candidats doivent en faire la demande ;
 - bénéficier de la formation des ramasseurs d'ordures ;
 - constituer une équipe de quatre ramasseurs d'ordures ;
 - être agréé par le Comité de gestion ;
 - signer le contrat d'association.

- 2) comme personne ressource bénévole
 - les candidats doivent en faire la demande ;
 - offrir un service bénévole ;
 - disposer du temps nécessaire pour rendre ce service ;
 - être agréé par le Comité de gestion.

- 3) comme membre d'honneur
 - le candidat doit avoir fait un don d'au moins 200 000 FCFA à l'association ;
 - demander à être reçu comme membre de l'association.

La cotisation annuelle

Elle est fixée à :

- 5.000 FCFA pour les travailleurs associés ;
- 10.000 FCFA pour les personnes ressources ;
- 10.000 FCFA pour les membres d'honneur.

Elle peut être versée en plusieurs mensualités.

Démission

Les dispositions concernant la démission des travailleurs associés sont prévues par le contrat d'association.

Les membres bénévoles et les membres d'honneur adressent leur démission au président de Comité de gestion.

Six mois d'absences non motivées aux réunions et aux activités de l'association équivalent à une démission. Le président du Conseil de Gestion en prend acte devant l'assemblée générale.

Moyens techniques

Chaque équipe de ramasseurs d'ordures est dotée des moyens suivants :

- un pousse-pousse construit sur le modèle "AROM" ;
- tenues de travail "AROM", gants, cache nez, imperméable pour chaque ramasseur d'ordures ;
- une pelle de ramassage, deux balais, un râteau ;
- le chef d'équipe est responsable du bon entretien de l'équipement de son équipe ;
- l'entretien du pousse-pousse est effectué dans l'atelier agréé par "AROM" ;
- les balais sont renouvelés tous les trois mois ;
- les gants sont renouvelés tous les six mois etc. ;
- l'animateur éducateur supervise l'entretien des équipements de chaque équipe.

Le Directeur technique de l'aire de valorisation est responsable des équipements de celle-ci.

Moyens financiers

Le trésorier gère l'ensemble des ressources financières de l'association. Il ouvre à cet effet un compte à la MUCODEC de Poto-Poto.

Les retraits sur le compte sont effectués avec deux signatures au moins.

- Le président ;
- Le vice-président (gestionnaire des activités) ;
- Le trésorier.

Le trésorier perçoit les cotisations des membres.

Il rédige et fait approuver par le Comité de Gestion un règlement financier de l'association, prévoyant les procédures d'encaissement des recettes des activités et de décaissement des fonds disponibles

Ressources humaines

L'association s'efforce de disposer de **membres bénévoles actifs** et efficaces. L'esprit de bénévolat doit demeurer une caractéristique de l'association.

Ne pourront être salariés que des personnels à mi-temps ou plein temps embauchés au secrétariat du Comité de Gestion ou sur l'aire de valorisation des ordures

Si les moyens de l'association le permettent, on pourra embaucher un Directeur technique de l'aire de valorisation et un animateur éducateur pour coordonner et encadrer les équipes de ramassage.

Tout membre bénévole doit avoir une tâche précise dans le fonctionnement des activités de l'association et s'en acquitter avec exactitude sous la responsabilité du vice-président gestionnaire des activités de l'association

Activités de l'Association

La formation professionnelle des ramasseurs d'ordures s'effectue sous la responsabilité de l'animateur éducateur, chargé de l'encadrement des Équipes. Des membres bénévoles de l'association peuvent y apporter leurs compétences

Des modules de formation doivent être élaborés ayant trait :

- à l'hygiène ;
- aux techniques de ramassage et de valorisation (tri, nature des ordures, nettoyage, transport etc.) ;
- à la connaissance du milieu (le marché ses acteurs, ses responsables).
- à l'éducation civique (démocratie locale) ;
- à l'esprit d'équipe ;
- à la gestion des micro activités ;
- à l'alphabétisation fonctionnelle.

La formation initiale préalable à la signature du contrat d'adhésion à l'association dure 1 mois avec un programme défini par le Comité de Gestion. Une formation permanente est proposée en outre aux équipes en activité.

Les équipes de ramassage sont affectées à des tâches précises négociées avec les acteurs du marché et chaque équipe.

On veillera à assurer : la propreté du marché, la rentabilisation du travail des équipes, le respect des contraintes liées à la valorisation des ordures.

Chaque semaine, chaque équipe fait le point technique et comptable de son activité.

L'aire de valorisation est une unité de production de compost. Elle est gérée comme une entreprise. Les ressources qu'elle génère doivent permettre de rentabiliser l'activité de ramassage. Le règlement intérieur de l'aire de ramassage fait l'objet d'un document spécifique.

Les tâches d'information, d'éducation et de communication (IEC) sont confiées aux membres bénévoles de l'association.

Budget

Le Comité de Gestion établit chaque année le budget de l'association et procède en milieu d'année à son réajustement. Le budget de l'association prend en compte :

- le programme d'équipement ;
- leur entretien et la rémunération des salariés.

L'embauche d'un membre salarié exige l'existence d'une ressource correspondante. Le contrat de travail est établi par le trésorier et signé par le président.

La rémunération des ramasseurs d'ordures s'effectue sur la base de la rentabilisation de leur activité. Elle est calculée à la tâche. Chaque trimestre, le barème de rémunération est réajusté à la hausse ou à la baisse sur la base des résultats obtenus.

La gestion des ressources de l'association est transparente et les ramasseurs d'ordures ont accès à toutes les informations désirables en la matière.

Le défraiement des membres bénévoles ne doit en aucun cas devenir un salaire. Il s'effectue sur la base de justificatifs. Chaque trimestre, le Comité de Gestion fait le point sur le défraiement des bénévoles.

L'assemblée générale ordinaire

Elle se réunit deux fois par an.

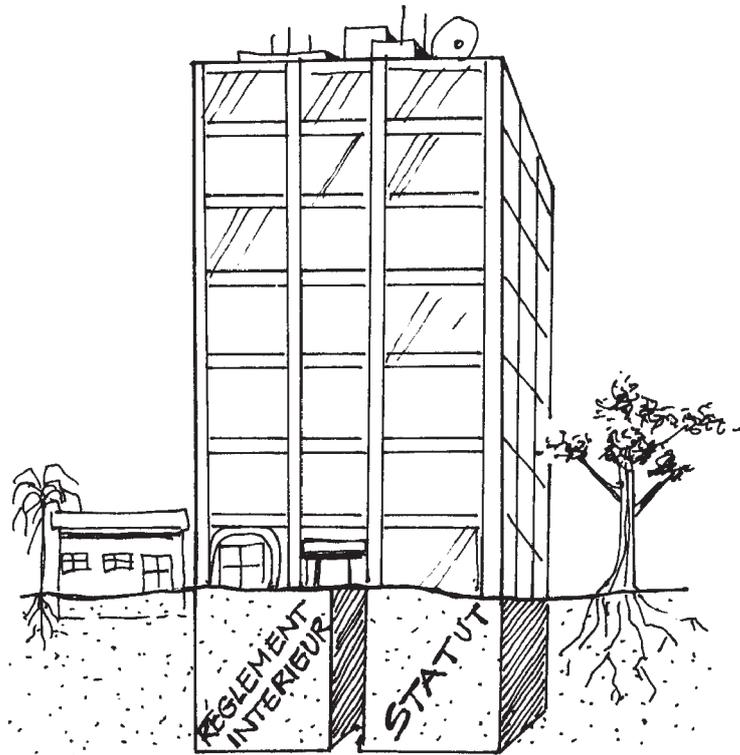
L'AG du milieu de l'année est destinée à faire le point. Prendre en compte les questions urgentes, réajuster le budget et les programmes d'activités, améliorer le règlement intérieur. Elle est présidée par le président de l'association. Elle adopte son ordre du jour sur proposition du président et des membres présents. Les décisions sont adoptées à la majorité simple.

L'assemblée générale de début d'année adopte après débat, les rapports de l'année précédente (moraux, financiers et d'activités) présentés par le Conseil de Gestion. Elle renouvelle le Comité de Gestion. Elle adopte le nouveau budget et le nouveau programme d'activités. Elle élit un présidium de l'AG, un président, un vice-président et deux secrétaires. Le président est choisi parmi les membres d'honneur. Le vice-président est choisi parmi les ramasseurs d'ordures. Elle adopte son ordre du jour.

Le Conseil de Gestion

Il est élu par l'AG pour deux ans renouvelables. Il adopte son règlement intérieur, Il se réunit au minimum deux fois par mois. Il prend

connaissance à chaque réunion des tableaux de bord de l'association. Il inscrit à son ordre du jour, les problèmes posés par les responsables d'activité.



Achévé d'imprimer sur les presses de l'imprimerie Auguste
(pour les cahiers intérieurs)

Couverture imprimée en U.E.
Brazzaville - République du Congo

Juin 2006

Un manuel pour l'action

À Brazzaville, quatorze ONG congolaises d'ingénierie sociale ont travaillé, de 2002 à 2006, au sein du PMRU, programme de microréalisations en milieu urbain, financé par l'Union européenne sur les 7^{ème} et 9^{ème} Fonds européens de développement. Elles ont appuyé des groupes d'habitants ou des associations de base dans la préparation et la réalisation de 150 microprojets. Les animateurs de ces ONG, au nombre d'une soixantaine, ont accompagné pas à pas la réalisation des projets. Ils ont eux-mêmes bénéficié d'un important travail de formation de la part du PMRU.

La démarche d'appui à ces associations locales a été mise au point et améliorée tout au long de l'action. Ce manuel en synthétise les apports : il clarifie les concepts, apporte des méthodes et des outils pratiques. Il s'adresse aux animateurs sociaux des ONG congolaises et de toute structure engagée dans des actions de développement urbain, pour les aider à concevoir et mettre en œuvre leurs actions d'accompagnement des dynamiques de développement participatif.

Le manuel est composé de quatre volumes : maîtriser les techniques de base de l'animation, accompagner la réalisation d'un projet, améliorer le fonctionnement des associations, gérer l'argent.

La question de comment appuyer le fonctionnement associatif est souvent mal maîtrisée par les professionnels de l'animation sociale. Le présent volume, "**Améliorer le fonctionnement des associations**", présente, en une dizaine de fiches, des méthodes d'action et une panoplie d'outils permettant à l'animateur de renforcer l'organisation et le fonctionnement au quotidien de ces groupes de base.



Le PMRU
est un programme de coopération entre l'Union européenne
et la République du Congo
(7^{ème} et 9^{ème} FED).

Couverture : F. CARITA

GRET  **PMRU**

Ce manuel a été produit dans une démarche collective par le GRET (Groupe de recherche et d'échanges technologiques), ONG française responsable de la mise en œuvre du PMRU, l'équipe du PMRU et les huit ONG d'ingénierie sociale qui ont assuré l'animation des projets de quartier.

