

**RENFORCEMENT DES CAPACITES DES MEMBRES
DES CPF, RIVERAINS DES UFA 00 003, 09025 ET
09029 EN GOUVERNANCE LOCALE DANS LE CADRE
DE LEURS ROLES D'ORGANE DE CONCERTATION,
DE DIALOGUE ET DE PARTICIPATION A LA GES-
TION DURABLE DES FORETS**

Rapport final

**Coopération financière COMIFAC - Allemagne
Programme de «Promotion de l'exploitation certifiée des forêts »
COMIFAC/KFW
Projet N° BMZ: 2008 66 707**



en coopération avec



**Votre interlocuteur
à GFA Consultant Group GmbH est**

Romain LORENT

**Coopération financière COMIFAC - Allemagne
Programme de «Promotion de l'exploitation certifiée des forêts »
COMIFAC/KFW
Projet N° BMZ: 2008 66 707
PPECF**

**RENFORCEMENT DES CAPACITES DES MEMBRES DES CPF, RI-
VERAINS DES UFA 00 003, 09025 ET 09029 EN GOUVERNANCE LO-
CALE DANS LE CADRE DE LEURS ROLES D'ORGANE DE CON-
CERTATION, DE DIALOGUE ET DE PARTICIPATION A LA GESTION
DURABLE DES FORETS**

Auteur RAPPORT :

ONED

Address

GFA Consulting Group GmbH

Eulenkrußstraße 82

D-22359 Hamburg

Germany

Phone +49 (40) 6 03 06 – 211

Fax +49 (40) 6 03 06 - 119

Email: afrika@gfa-group.de



***RENFORCEMENT DES CAPACITES DES MEMBRES DES
COMITES PAYSAN-FORET (CPF), RIVERAINS DES UFA 00
003, 09025 ET 09029 EN GOUVERNANCE LOCALE POUR
DANS LE CADRE DE LEURS ROLES D'ORGANE DE
CONCERTATION, DE DIALOGUE ET DE PARTICIPATION A
LA GESTION DURABLE DES FORETS***

DOCUMENT DE TRAVAIL

Mars 2016



TABLE DES MATIERES

| | |
|---|----|
| 1. Préambule..... | 7 |
| 1.1. Présentation du PPECF/COMIFAC | 7 |
| 1.2. Comment collaborer avec le PPECF | 7 |
| 1.3. La Certification dans le bassin du Congo | 7 |
| 1.4. Les objectifs du PPECF | 8 |
| 1.5. Contacts : | 8 |
| 2. Présentation du concessionnaire | 8 |
| 3. Objectifs de la formation..... | 10 |
| 3.1. Objectif général..... | 10 |
| 3.2. Objectifs spécifiques..... | 10 |
| 4. Module I : Place de la gouvernance dans la nouvelle réglementation forestière..... | 11 |
| 4.1. Le cadre legal de la gestion communautaire des forêts au Cameroun..... | 11 |
| 4.2. La notion d'aménagement ou de gestion durable des forêts | 11 |
| 4.3. La gouvernance forestière | 12 |
| 4.4. L'exercice des droits d'usage..... | 15 |
| 4.5. Le phénomène de l'exploitation illégale | 16 |
| 5. Module II: Les Comites Paysan Forêt, roles dans la gestion durable des forets | 16 |
| 5.1. Participation légale des populations locales à la sauvegarde de l'environnement et des forêts..... | 16 |
| 5.2. Définition et nécessité de créer des CPF..... | 16 |
| 5.3. Problèmes rencontrés entre les populations et les forestiers | 17 |
| 5.4. Objectifs de mise en place et de l'accompagnement de CPF..... | 17 |
| 5.5. Rôle des autres acteurs concernés par la création des CPF..... | 17 |
| 5.6. Composition des CPF..... | 18 |
| 5.7. Critères de choix des membres des bureaux des CPF..... | 18 |
| 5.8. Rôles et responsabilités des CPF..... | 19 |
| 5.9. Comment les CPF participent à la gestion des UFA..... | 20 |
| 5.10. Fonctionnement des Comités Paysans forêt..... | 21 |



| | |
|--|----|
| 6. Module III : La notion de groupe et la vie associative | 21 |
| 6.1. Objectifs du module | 21 |
| 6.2. Qu'est qu'une association et pourquoi ? | 21 |
| 6.3. Les principales caractéristiques d'une association | 21 |
| 6.4. Quels sont les principes d'un projet associatif ? | 22 |
| 6.5. Pourquoi créer une organisation? | 22 |
| 6.6. Comment créer une association | 23 |
| 6.7. Les statuts et règlements intérieurs | 23 |
| 6.8. Règles d'une gestion efficace pour le développement de l'association: | 34 |
| 7. Module IV : Les techniques de communication dans les organisations | 34 |
| 7.1. Introduction | 34 |
| 7.2. La communication peut être : | 35 |
| 7.3. Conditions nécessaires à une bonne communication | 36 |
| 7.4. Pourquoi nous communiquons | 39 |
| 7.5. Processus de la communication | 40 |
| 7.6. Aspects de la communication | 42 |
| 7.7. Facteurs d'échec et obstacles de la communication | 42 |
| 8. Module V : Genre et Gouvernance locale | 43 |
| 8.1. Bref rappel notions genre | 43 |
| 8.2. Genre, Développement local et Gouvernance locale | 45 |
| 9. Module VI : les techniques d'animation de réunion | 46 |
| 9.1. Objectifs du module | 46 |
| 9.2. Les principes d'efficacité dans la conduite des réunions | 46 |
| 9.3. Etapes de planification d'une réunion | 47 |
| 9.4. Rôle et fonctions de l'animatrice ou de l'animateur | 49 |
| 9.5. Onze critères de base pour la conduite de réunion | 49 |
| 9.6. Quelques conseils lorsque vous utilisez un support visuel | 51 |
| 10. Module VII : La gestion des conflits liés à la gestion des ressources naturelles | 52 |



| | | |
|---------|---|----|
| 10.1. | Introduction..... | 52 |
| 10.2. | C'est quoi un conflit ? | 52 |
| 10.3. | Quelques conflits internes rencontrés dans la gestion des forêts..... | 53 |
| 10.4. | Étapes de résolution des conflits..... | 53 |
| 10.5. | Aspects et informations à rechercher pour analyser un conflit | 53 |
| 10.6. | Les stratégies locales de résolution de conflits | 54 |
| 11. | Module VIII : La gestion du cycle des projets communautaires | 57 |
| 11.1. | Revue des connaissances..... | 57 |
| 11.2. | Exemples d'éléments conducteurs des projets | 57 |
| 11.3. | Se mettre à la place de l'évaluateur | 61 |
| 11.4. | Fiche d'identification de projet | 61 |
| 11.5. | Informations générales sur le projet (2 pages) | 61 |
| 12. | Module IX : La gestion administrative simplifiée | 63 |
| 12.1. | Introduction..... | 63 |
| 12.1.1. | Moyens didactiques utilisés :..... | 63 |
| 12.1.2. | Outils utilisés : | 63 |
| 12.2. | La gestion de la correspondance | 63 |
| 12.2.1. | Généralité sur les documents..... | 63 |
| 12.2.2. | Les types et formes de documents | 64 |
| | Les types de documents..... | 64 |
| | a)- Les documents d'utilisation courante | 64 |
| | b)- Les documents intermédiaires | 64 |
| | Les formes de documents | 64 |
| 12.2.3. | Gestion des documents d'utilisation courante | 64 |
| | Les outils administratifs | 64 |
| 12.2.4. | La gestion du courrier | 64 |
| | a)- Le courrier « départ » | 65 |



| | |
|---|----|
| <i>Enregistrement du courrier « départ »</i> | 65 |
| <i>Classement du courrier départ</i> | 66 |
| <i>Le courrier « arrivée »</i> | 66 |
| 12.2.5. La présentation du compte rendu des réunions | 67 |
| 12.3. La conservation des documents..... | 67 |
| 12.4. La pratique de la gestion des documents d'archives | 68 |
| 12.4.1. La gestion des documents de forme traditionnelle | 68 |
| 12.4.2. Classement des documents | 68 |
| 12.4.3. Tableau de communication des documents | 69 |
| 12.5. La Gestion du patrimoine | 70 |
| 12.6. La gestion des services généraux | 70 |
| 12.6.1. Fournitures de bureau | 70 |
| 12.6.2. Matériel de bureau | 71 |
| 12.6.3. Bâtiments | 71 |
| 12.7. La gestion des relations avec l'extérieur..... | 72 |
| 12.7.1. Caisse Nationale de Prévoyance Sociale | 72 |
| 12.7.2. Services des impôts | 72 |
| 12.7.3. Les banques..... | 72 |
| 12.7.4. Inspection du travail | 72 |
| 13. Module X : La gestion comptable de base | 72 |
| 13.1. Introduction..... | 72 |
| 13.2. Points essentiels..... | 73 |
| 13.2.1. L'argent et les pièces justificatives | 73 |
| 13.3. L'organisation d'un service comptable simplifié (CPF) | 73 |
| 13.4. Outils financiers | 74 |
| 13.4.1. Le plan d'action simplifié | 74 |
| 13.4.2. Le budget | 74 |



| | |
|--|-----------|
| <i>Procédures budgétaires</i> | 74 |
| <i>Etapas d'élaboration du budget</i> | 74 |
| <i>Démarche d'élaboration du budget</i> | 74 |
| <i>Types de budget</i> | 75 |
| 13.4.3. Le suivi du budget d'un CPF | 75 |
| Exécution du budget : Le plan de trésorerie | 75 |
| Prévisions des encaissements | 76 |
| Prévisions des décaissements | 76 |
| Elaboration d'un plan de trésorerie | 76 |
| 13.4.4. Le contrôle du budget | 76 |
| 13.5. Les outils de pilotage | 77 |
| 13.5.1. Le brouillard ou cahier de caisse..... | 77 |
| 13.5.2. Présentation du brouillard de caisse | 77 |
| 13.5.3. Enregistrement des opérations en caisse | 78 |
| 13.5.4. Correction des erreurs | 78 |
| 13.5.5. Arrêt de la caisse | 79 |
| 13.5.6. Le contrôle du cahier de caisse..... | 79 |
| 13.5.7. Engagement des dépenses..... | 80 |
| 13.5.8. Le cahier de banque | 81 |
| 13.6. Le compte de résultats simplifié d'un CPF | 82 |
| 13.6.1. Elaboration du compte de résultats simplifié | 82 |
| 13.6.2. Le bilan simplifié d'un CPF | 83 |
| 13.6.3. Description du bilan..... | 83 |
| 13.6.4. Elaboration du bilan | 83 |
| 13.7. CONSEILS PRATIQUES | 84 |



1. Préambule

1.1. Présentation du PPECF/COMIFAC

La mise en œuvre du projet a été faite par le Programme de Promotion de l'Exploitation Certifiée des Forêts (PPECF) financé. Le PPECF est un organe de financement de la Commission des Forêts de l'Afrique Centrale (COMIFAC)

« Les progrès de la recherche forestière permettent de mieux cerner les seuils écologiques et de prédire avec une certaine robustesse les états futurs d'une forêt soumise à certains types de pratiques d'exploitation. Pour autant, la définition de critères de gestion durable conduisant à l'élaboration de normes d'exploitation n'en est pas plus facile, car cet exercice requiert de décider sur les états de la nature que l'on juge viables dans la perspective du développement durable »

1.2. Comment collaborer avec le PPECF

Pour bénéficier d'un appui du Programme, le demandeur doit satisfaire aux conditions suivantes : appartenir à une des catégorie(s) suivante(s) :

- * sociétés privées du secteur forestier (cessionnaires),
 - * organisations non gouvernementales,
 - * opérateurs du secteur public,
 - * collectivités territoriales, organisations internationales (intergouvernementales) qui ont un lien avec la gestion durable et la certification forestière ; opérer dans la couverture géographique du Programme : Cameroun, Congo, RCA Gabon et RDC ;
- être directement impliqué de la préparation et de la gestion de l'intervention proposée ; avoir signé la Charte (*) du Programme (annexe II du modèle de Convention) ; présenter une requête en lien avec les objectifs du Programme.

La requête doit comprendre :

- * la description de l'Intervention (annexe I du modèle de Convention),
- * le budget (annexe III du modèle de Convention),
- * le cadre logique (annexe VIII de la Convention),
- * la fiche d'identité légale (annexe V de la Convention).

1.3. La Certification dans le bassin du Congo

La gestion durable des écosystèmes forestiers est depuis quelques décennies au centre d'une prise de conscience des acteurs forestiers et des plus hautes hiérarchies politiques des pays d'Afrique Centrale.



Ces dernières se sont engagées à accélérer le processus de mise en place des instruments d'aménagement durable, notamment par des procédures de légalité et des certificats de gestion durable reconnus internationalement.

Ces certificats constituent le référentiel d'une démarche transparente et volontaire favorisant, par une remise en question permanente, une amélioration des modes de gestion forestière.

Ainsi, aujourd'hui, le bassin du Congo possède un véritable atout constitué par 5 millions d'hectares environ de forêts éco-certifiées, soit près de 10 % des surfaces exploitées, qui dans un objectif de progression continue, impactera significativement et positivement l'exploitation forestière sur les plans industriels, sociaux et environnementaux, et ce dans un contexte mondialisé extrêmement changeant et de plus en plus contraignant.

1.4. Les objectifs du PPECF

- 1) La mise en place de mécanismes techniques et formels ainsi que des conditions institutionnelles propices à la certification à travers un appui aux réseaux soutenant la certification ;
- 2) L'amélioration de la qualité de l'exploitation industrielle des forêts par le biais de formations et d'activités spécifiques liées à la certification. D'autres acteurs de la certification sont également éligibles au Programme.
- 3) Le renforcement de la communication sur l'exploitation industrielle durable : les résultats attendus sont la collecte d'informations scientifiquement fondées pour justifier ou améliorer les approches de la certification ; promouvoir la transparence dans l'exploitation certifiée des forêts ; informer le grand public et en particulier les communautés riveraines, rassembler les acteurs actifs dans la certification

1.5. Contacts :

Romain Lorent

Téléphone : +237 70 66 85 16

email : romain.lorent@gfa-group.de

site web : www.ppecf-comifac.com

Localisation : Yaoundé – Cameroun « carrefour usine bastos, route de l'hôtel laginaque, villa bethy juste après la villa des 3 roses »

2. Présentation du concessionnaire

Le concessionnaire de l'UFA 09025 est la SCIEB et celui de la 00-003 et 09029 la CFK. Ces deux entreprises nationales sont des partenaires du groupe Néerlandais WIJMA.

Cependant, concernant l'UFA 000-03, il est faut noter que l'entreprise MMG était le premier concessionnaire de l'UFA. Mais, l'entreprise MMG attributaire de l'UFA, l'a vendu à



la CFK et les procédures de cession, d'achat/vente sont en cours de finition. Néanmoins, au stade actuel l'UFA 00-003 appartient désormais à la CFK. La CFK est une entreprise nationale qui est partenaire de la WIJMA (entreprise européenne certifiée Fsc). La CFK s'occupe de l'exploitation de la forêt tandis que la WIJMA de la commercialisation des produits. De ce fait, le partenariat SCIEB/CFK-WIJMA exige automatiquement aux deux sociétés nationales de s'arrimer aux principes de la certification FSC et de mettre en place une politique basée sur la RSE.

Ainsi, hormis les exigences légales relatives à la mise en place des structures indépendantes que sont les CPF, la RSE oblige le concessionnaire à promouvoir les instances de concertation des populations riveraines plus professionnelles. Cette instance est le CSPA, qui est une organisation faitière des CPF, pour s'assurer au quotidien que les droits légaux ou coutumier des populations locales sur les ressources forestières sont respectés et que les procédures ou les mécanismes de résolution des conflits sont mis en place. Le CSPA est donc le bras séculier de l'entreprise, doté d'un plan opérationnel et des appuis financier pour aider l'entreprise à asseoir sa politique sociale et la mise en œuvre du plan d'aménagement en synergie avec les préoccupations des populations riveraines. Les rôles et les responsabilités du CSPA sont ainsi de

- Informer et sensibiliser les communautés riveraines sur la loi forestière et le processus du plan d'aménagement de l'UFA ;
- Informer et sensibiliser les communautés riveraines sur la politique sociale de l'entreprise notamment sur les différentes procédures mises en place (recrutement, gestion des conflits etc...)
- Faciliter les échanges d'information relatives à l'exploitation forestière de l'UFA entre les populations riveraines d'une part, les populations riveraines et l'entreprise SCIEB d'autre part ;
- Collecter, analyser et sélectionner les plaintes des populations riveraines pour les transmettre à qui de droit ;
- Identifier et concevoir les projets des communautés à soumettre aux partenaires et sponsors. Chaque sponsor ou partenaire peut avoir ses procédures d'identification, élaboration et suivi évaluation des activités à appuyer et il faudra s'y conformer.
- Participer à la gestion des conflits qui peuvent subvenir lors de la gestion ou de l'aménagement de l'UFA ;
- Participer dans l'identification, la mise en œuvre et le suivi des réalisations sociales financé par l'entreprise CFK ;
- Contribuer à la Surveillance du massif forestier et à la gestion durable des ressources forestières de l'UFA.

Le CSPA qui n'est donc pas une entité juridique légale, mais réglementaire de l'entreprise bénéficiera de l'appui de la CFK pour son fonctionnement, son organisation et sa structuration, à travers : Les dotations en matériel de bureau ; Le versement des venus



issus de la mise à disposition de la main d'œuvre locale ; Les appuis financiers et logistiques de déplacement ; Le renforcement des capacités (formations diverses). Un document de gestion stratégique précisant les procédures opérationnelles de fonctionnement du CSPA sera élaboré pour par la circonstance par la CFK

Plus loin, la politique sociale de l'entreprise se résume aux points suivants :

- l'appui au développement communautaire : Un budget de 5 millions de francs est alloué annuellement à tous les villages riverains de l'assiette de coupe en exploitation en vue de la réalisation d'un projet communautaire par les membres de la communauté conformément aux procédures.
- la prise en compte des Peuples Autochtones riverains des UFA : A chaque fois qu'un village pygmée sera également riverain il aura droit à un million de francs CFA pour les réalisations sociales et les Bantou auront droit aux quatre millions restant. Il existe également une politique spécifique Peuple Autochtone. Il faut noter que cette politique oriente les actions que nous devons mener auprès des Peuples Autochtones.
- la politique de l'entreprise en ce qui concerne le recrutement des riverains ; Politique de recrutement disponible
- la prise en compte des FHVC en vue de leur préservation lors de l'exploitation/ Procédure de prise en compte disponible
- la contribution à l'existence et au fonctionnement d'une plateforme de concertation sociale (CSPA) qu'elle veut mettre en place.

3. Objectifs de la formation

3.1. Objectif général

Renforcer les capacités des membres des bureaux des comités paysans forêt nouvellement élus à pleinement jouer leur rôle d'interface entre les différentes parties prenantes à la gestion des ressources forestière.

3.2. Objectifs spécifiques

- Amener les participants à comprendre le rôle et mandat des CPF et CSPA dans la gestion transparente et durable des ressources forestières ;
- Amener les participants à connaître et à comprendre le rôle des différents organes internes à une association (adhérents, assemblée générale, conseil d'administration, bureau).
- Amener les participants à maîtriser les techniques de communication et d'animation des réunions et à les appliquer
- Amener les participants à comprendre les conflits liés aux ressources et à maîtriser les techniques de gestion et de résolution des conflits ;



- Amener les membres des bureaux exécutifs des CSPA à maîtriser les différentes tâches comptables qui leur sont assignées en tant que gestionnaires des fonds de leur organisation;

4. Module I : Place de la gouvernance dans la nouvelle réglementation forestière

4.1. Le cadre legal de la gestion communautaire des forêts au Cameroun

La politique forestière au Cameroun a connu différentes mutations.

La situation avant 1994 qui marginalisait les communautés dans la gestion des forêts.

La loi de 1994 reconnaît le rôle traditionnel de gestionnaire des forêts aux communautés. Il rétablit un équilibre car L'Etat donne l'opportunité aux riverains d'accéder aux ressources forestières pour améliorer leur condition de vie et participer à la gestion durable des forêts (RFA, Forêts communautaires, CPF...). leur implication dans l'élaboration et à la mise en œuvre des différents des plans de gestion des forêts (Plan simple de gestion des Forêts communautaires, Plan d'aménagement des UFA et Aires protégées, le classement des forêts dans le Domaine forestier Permanent,...)

La réforme forestière prévoit la catégorisation des forêts en « Domaine permanent » et « Domaine Non Permanent ». À l'intérieur de ces deux domaines, les espaces forestiers sont classifiés selon diverses catégories :

- **Le domaine forestier permanent, DFP** : ce sont les zones de couvert forestier libres d'emprise humaine pour les destiner à la protection ou à la production (concessions forestières aires protégées et forêts communales).. L'objectif fixé par la loi est que le DFP atteigne 30% du territoire national une fois que le processus de classement sera terminé..
- **Le domaine forestier non permanent, DFNP** : Le domaine forestier non permanent est défini de manière résiduelle par rapport au domaine forestier permanent. Il identifie les terres susceptibles d'être destinées à des usages autres que forestiers (les espaces agricoles et les réserves foncières, forêts communautaires). Ce domaine rentre dans la catégorie juridique du « domaine national », qui peut être qualifié comme un patrimoine collectif dont l'État n'est que le gardien.

4.2. La notion d'aménagement ou de gestion durable des forêts

L'aménagement durable des forêts vise à maintenir ou à améliorer la santé à long terme des écosystèmes forestiers, afin d'offrir aux générations d'aujourd'hui et de demain les avantages environnementaux, économiques et sociaux que procurent ces écosystèmes.

« La gestion durable des forêts signifie la gestion et l'utilisation des forêts et des terrains boisés d'une manière et à une intensité telle qu'elles maintiennent leur diversité



biologique, leur productivité, leur capacité de régénération, leur vitalité et leur capacité à satisfaire, actuellement et pour le futur, les fonctions écologiques, économiques et sociales pertinentes aux niveaux local, national et mondial, et qu'elles ne causent pas de préjudices à d'autres écosystèmes »

« Du point de vue du [développement durable](#), la gestion des forêts devrait intégrer les aspects écologiques, sociaux et économiques¹⁵. »

En 2004, le *Forum des Nations Unies sur les forêts* (FNUF) (ECOSOC, 2004) identifiait 7 éléments thématiques communs aux systèmes dits de gestion forestière durable¹⁵:

- Étendue des ressources forestières ;
- Diversité biologique ;
- Santé et vitalité des forêts;
- Fonctions productives des ressources forestières ;
- Fonctions de protection des ressources forestières ;
- Fonctions socioéconomiques ;
- Cadres juridique, politique et institutionnel.

4.3. La gouvernance forestière

- *Traiter la Forêt avec Respect... !*
- *Placer la Gouvernance au cœur de nos actions ?*

Nos Ecosystèmes et nos Forêts

- *Cameroun dans le bassin de Congo,*
- *Environ 24 millions d'ha de forêts (toutes catégories), représentant 51% de la superficie du Cameroun,*
- *30 millions de personnes dépendent directement de la forêt en AC et environ 4 millions au Cameroun,*
- *L'indice de pauvreté est de 58% pour l'Afrique Centrale et environ 45% au Cameroun (CEAC).*

Le secteur forestier occupe une place stratégique dans les politiques de développement et pourtant

Rôles des Ecosystèmes et des Forêts

- Approvisionnement:
 - Nourriture,
 - Bois d'œuvre et de chauffage,
 - Produits génétiques et pharmaceutiques, etc



- Régulation et soutien: Régulateur du climat ; Épuration des eaux, ; Régulateurs d'insectes nuisibles ...etc
- Valeurs Culturelles:
 - Valeurs spirituelles et religieuses,
 - Valeurs éducatives,
 - Relations sociales et sens d'appartenance ..etc
 - Economique direct: Pourvoyeur d'emplois ; Développement de l'économie locale ; Contribution au budget national (ex: 6% au PIB national).

Gouvernance : origine et définitions

- Apparition du terme « gouvernance » vers la fin des années 80 dans le vocabulaire de la banque mondiale lors des bilans sur la politique d'ajustement structurel menée depuis 1980.
- Évaluations des experts ont incriminé le cadre politico institutionnel défaillant des pays bénéficiaires de leur aide.
- Recommandations : agir en amont sur leur mode de gouvernement.
- Parce que les distorsions d'ordre politique sont à l'origine de la plupart des problèmes économiques rencontrés dans ces pays.
- Prise de conscience des institutions de Brettons Wood :
- Impossibilité de tout régler par des réformes économiques
- Impossibilité de continuer à reléguer les questions politiques et sociales au second plan ;
- Impossibilité d'intervenir directement dans le champ politique pour agir sur ces questions, alors ils ont utilisé un terme plus neutre « gouvernance

Définition de la gouvernance

– *Etymologie: Origine grecque (kubernân) = art ou manière de gouverner*

Selon le PNUD: "La gouvernance est le système de valeurs, de politiques et d'institutions par lequel une société gère ses affaires économiques, politiques et sociales par le biais d'interactions dans et entre l'Etat, la société civile et le secteur privé"

- *C'est la manière par laquelle le pouvoir est exercé dans la gestion des ressources économiques et sociales d'un pays au service du développement;*
- *ou l'utilisation de l'autorité politique et de l'exercice du contrôle en rapport avec la gestion des ressources d'une société en vue de son développement économique et social*

4 conditions sont énoncées à l'établissement de la bonne gouvernance :



1. Instauration d'un état de droit qui garantisse la sécurité des citoyens et le respect des lois ;
2. Bonne administration qui exige une gestion correcte et équitable des dépenses publiques,
3. Responsabilité et imputabilité qui imposent que les dirigeants rendent compte de leurs actions devant la population et
4. Enfin transparence qui permet à chaque citoyen de disposer et d'accéder à l'information sur la gestion du pays

L'état de droit est ici au coeur de la bonne gouvernance :

- Il s'agit de mettre en place un système de règles qui soient réellement appliquées à tous sans distinction;
- Et des institutions qui assurent une application appropriée de ces règles;
- D'où nécessité de la moralisation de la vie publique, en engageant la lutte contre la corruption ;
- Nécessité d'une bonne administration qui implique efficacité.
- La bonne gouvernance est en fait fondée sur un ensemble de règles de morale publique.

Gouvernance locale : Il s'agit de *L'utilisation du pouvoir dans la gestion des ressources économiques et sociales des entités décentralisées de base ou des organisations associatives en tenant compte des principes de l'éthique et des règles de transparence pour leur développement.*

Importance de la Gouvernance

- Valoriser et soutenir un Etat de droit (respect des règles et lois, droits de l'homme),
- Rechercher et développer l'efficacité et l'efficience (s'engager à atteindre les buts visés avec une gestion optimale des ressources),
- Encourager l'équité et l'inclusion sociale (justice, distributions ressources, droits et devoirs),
- Favorise l'obligation de rendre compte et la transparence (redevabilité face au public),
- Encourage et soutient la participation, voix légitimité (Prise de décision, mise en œuvre),
- « La bonne gouvernance est le chemin le plus sûr pour finir avec la pauvreté et soutenir le développement » Kofi Annan
- « Le premier objectif de la Gouvernance est d'apprendre à vivre ensemble et à gérer pacifiquement la maison commune; d'y assurer les conditions de survie, de la paix, de l'épanouissement et de l'équilibre entre l'humanité et la biosphère » Pierre CALAME.



Participation citoyenne

- Exiger des comptes de la part des élus locaux;
- Redevabilité des élus locaux ;
- Exercer des pressions pour l'obtention des changements;
- Connaissances sur différents rouages;
- Exiger l'amélioration de la qualité des services et la saine gestion des ressources publiques ;
- Renforcement de la responsabilisation et la transparence;
- Promouvoir le code des valeurs et d'éthique;
- Sanctionner les manquements.

Etat des lieux de la Gouvernance Forestière

- Peut-on affirmer que l'exploitation et la gestion de nos ressources forestières, se réalisent selon les lois et règlement de notre pays?
- Gestion optimales des ressources générées par la forêt et celles allouées pour la gestion des ressources naturelles?
- Y a t – il équité dans la redistribution des ressources provenant de la forêt et celles générées par elle?
- Le public est il au courant de ce qui s'y passe? Et nous acteurs opérationnels, nous sentons nous redevables vis-à-vis de la population pour qui nous travaillons?
- Cette population est-elle réellement impliquée en tant qu'acteur essentiel ?
Elaboration, Mise en œuvre, suivi? ??????????Il y a du travail !

Vu*Il est clair que la gouvernance forestière est **au cœur** du développement socio-économique au Cameroun*

4.4. L'exercice des droits d'usage

Le droit d'usage comme étant celui reconnu aux populations pour pratiquer leur activités traditionnelles dont la chasse, la pêche, la cueillette, le ramassage du bois de chauffe, des fruits et autres produits forestiers non ligneux, la coupe des arbres pour une utilisation personnelle en vue de satisfaire leur besoins domestiques. C'est une activité que les populations pratiquent au quotidien.

Toutefois, revenant sur la définition du plan de zonage qui prévoit le domaine forestier permanent et le domaine forestier non permanent, l'exercice du droit d'usage ne peut s'exercer dans certains espaces que s'il est compatible au Plan de gestion en ce qui concerne les Forêts communautaires ou au Plan d'aménagement en ce qui concerne les UFA et les aires protégées. Ces droits d'usage devront être clairement spécifiés dans ces différents plans de gestion. Les droits d'usages coutumiers sont ainsi tolérés à l'intérieur des UFA, excepté la coupe de bois.



4.5. Le phénomène de l'exploitation illégale

Partant des abus observés dans l'exercice des droits d'usage dans les villages, il existe des limites de ces droits au-delà desquels l'usage de la ressource devient plutôt une aliénation de celle-ci. À partir du moment où la ressource est donc exploitée à des fins commerciales, il est nécessaire de s'acquitter des documents et frais exigés selon les cas. C'est ainsi que l'ensemble des titres d'exploitation individuelle dont les permis d'exploitation, les autorisations personnelles de coupe, permis de chasse, guide chasse et autres petits titres ainsi que l'opportunité que représentent les forêts communautaires. Les communautés sont invitées à s'inscrire dans cette logique au lieu de soutenir le sciage sauvage et le braconnage des produits fauniques. Quelques inconvénients de l'exploitation illégales sont la diminution du couvert végétal et des espèces fauniques, jusqu'à l'exposition aux sanctions réglementaires passant par l'augmentation de la pauvreté et la prolifération des conflits internes dans les villages.

C'est ainsi qu'une fois de plus l'importance des CPF à ce niveau a été également présentée pour la normalisation et la formalisation des activités traditionnelles autant pour un but lucratif que pour un but non lucratif.

5. Module II: Les Comites Paysan Forêt, roles dans la gestion durable des forets

5.1. Participation légale des populations locales à la sauvegarde de l'environnement et des forêts

- Dans la décision n°135/D/MINEF/CAB du 26 novembre 1999, fixant les procédures de classement des forêts du domaine forestier permanent du Cameroun, il est stipulé que les populations locales doivent être étroitement associées au processus et consultées par la Commission de classement.
- Dans l'annexe de cette décision, il est mentionné que pour rendre concrète la participation paysanne, des Comités Paysans Forêt sont nécessaires et doivent devenir des interlocuteurs privilégiés et ce, là où il n'existe pas de structure représentant la communauté.

5.2. Définition et nécessité de créer des CPF

Les CPF sont donc des structures représentatives des populations qui jouent les intermédiaires et facilitent le dialogue, la consultation et la négociation entre les villageois, la commune, les ONG, les organismes de conservations, les opérateurs économiques et/ou les exploitants¹ et l'administration forestière. Ils devront assurer la participation des populations à la gestion des ressources naturelles, notamment, des UFA des Forêts communales et Forêts communautaires (FC).



5.3. Problèmes rencontrés entre les populations et les forestiers

Les conflits se déclarent en général à la fin du processus de classement du massif forestier, ce qui témoigne du manque de concertation des populations riveraines notamment des CPF, dès la première étape du classement, à savoir, l'élaboration de la note technique qui définit une limite provisoire de la forêt à classer. Cela exige donc que les CPF soient créés avant le démarrage des étapes du classement. D'autres aspects problématiques ont été relevés dans le bilan rétrospectif des CPF, notamment les conflits relatifs :

- aux droits d'usages des populations riveraines ;
- aux attributions purement productives des forêts aménagées ;
- aux consultations sélectives des populations riveraines lors de l'élaboration des plans de gestion
- au déficit de structures représentatives des populations ou à leur mauvais fonctionnement quand elles sont en place

Ces aspects sont fortement similaires à ceux rencontrés dans le cas des forêts communales, c'est pourquoi, il importe que les actions menées par les communes, responsables de la décentralisation, soient correctement harmonisées avec celles des concessionnaires ou du moins, qu'elles ne se démentent pas.

Toutes ces observations confirment donc la nécessité d'appuyer les communautés à la création et à l'accompagnement de CPF en périphérie de leur UFA/FC

5.4. Objectifs de mise en place et de l'accompagnement de CPF

L'objectif général d'associer les populations à la gestion d'un massif forestier communal (ou UFA), en plus que cela soit imposé par la législation, c'est avant tout, de les responsabiliser par rapport à la valorisation rationnelle des ressources naturelles qui les entourent (faunique, ligneuse et non ligneuse), de les sensibiliser sur l'importance des initiatives locales par rapport à cette valorisation et d'intégrer celles-ci dans les plans d'aménagement forestier, d'éviter les conflits suscités entre les différentes parties prenantes riveraines au massif, de partager leurs connaissances sur le milieu forestier, de créer des emplois permanents liés à la mise en œuvre des initiatives locales et des emplois temporaires lors des activités d'exploitation de manière à générer des revenus supplémentaires aux populations

5.5. Rôle des autres acteurs concernés par la création des CPF

- En plus de la commune, principale responsable, d'autres intervenants devront, conformément à la législation en vigueur, participer à la mise en place et à l'accompagnement des CPF. Ces intervenants sont :
- Les **autorités traditionnelles qui devront assister les membres du CPF dans leurs** diverses missions et mobiliser les populations autour des actions relatives aux CPF ;
- Les **populations qui devront coopérer avec tous les acteurs pour une bonne marche** du processus, porter leurs doléances auprès du CPF à travers le représentant de



leurs villages respectifs, collaborer dans la mise en oeuvre des missions des CPF et faciliter le travail du CPF ;

- Les **ONGs et les organisations de la coopération internationale qui devront renforcer** les capacités techniques des membres CPF, faciliter les discussions entre les opérateurs économiques, les administrations et les CPF et évaluer le fonctionnement des CPF en collaboration avec l'autorité administrative ;
- **L'autorité administrative qui devra déclencher et superviser le processus de mise en place** (information, sensibilisation, élection,...) et d'accompagnement des CPF , homologuer les résultats des élections par un acte administratif, veiller au bon fonctionnement des CPF, faciliter leur collaboration avec les autres acteurs et régler les litiges ;
- Les **services locaux du MINFOF qui devront assister l'administration territoriale dans** le processus de mise en place et de renouvellement (information, sensibilisation, élection,...) et d'accompagnement des CPF ; Sensibiliser les membres des CPF sur la loi et textes sur l'exploitation des ressources naturelles et contribuer à l'encadrement des CPF.

5.6. Composition des CPF

Les Comités paysans forêt sont composés de huit membres, désignés de manière unanime par l'ensemble des villageois en fonction des objectifs, du rôle et du pouvoir attribués au CPF et sur base des activités de chacun. La liste des membres élus pour un mandat de 3 ans renouvelables est alors transmise à la Délégation Départementale du MINFOF. La composition des CPF est la suivante :

- Le chef du village ou un représentant des Chefs de village
- Un membre du Comité de Développement du village
- Un représentant des élites intérieures
- Un représentant des élites extérieures
- 2 représentants des associations de femmes
- 1 représentant des planteurs
- 1 représentant des jeunes.

5.7. Critères de choix des membres des bureaux des CPF

- Les membres des CPF sont des représentants des populations qui témoignent d'un certain engagement pour l'intérêt général de la communauté (prouvé par ses activités au village ou ses responsabilités au sein des associations villageoises), d'une honnêteté (diffusion/affichage de toute l'information au niveau du village), d'un dynamisme, d'un esprit d'initiative, d'une capacité d'écoute de patience et de persuasion et surtout d'une disponibilité.



- Pour cela, il sera important que les rôles et responsabilités des membres soient affichés au village (par ex. lors de la phase de sensibilisation) avant que l'élection n'ait lieu

5.8. Rôles et responsabilités des CPF

Animation et la sensibilisation

- Les comités villageois organisent des séances de discussions avec les populations locales pour d'une part, vulgariser la législation forestière et environnementale, d'autre part, enseigner les grands principes de l'aménagement d'une forêt communale tant sur les aspects de l'exploitation du bois d'œuvre que sur les règles de gestion des ressources fauniques et non ligneuses.
- En plus de cela, les comités villageois devront organiser les populations pour l'exécution des activités à mener en forêt, conformément au plan d'aménagement validé par le MINFOF.
- Pour cela, ils devront identifier les ressources humaines et matérielles disponibles au niveau des villages.

Information (par voie orale et affichage, les jours de marché ou les dimanches après la Messe)

- Les comités villageois devront informer systématiquement les populations de toute activité planifiée en rapport avec la gestion de la FC ou toute décision prise par le chef de poste forestier, par les autorités administratives forestières ou par la commune lors des conseils municipaux.
- Cette information sera réciproque, c'est-à-dire que toutes initiatives ou préoccupations villageoises seront immédiatement transmises par écrit au chef de poste forestier ou au responsable de l'entreprise

Participation à l'élaboration des plans de gestion forestière

- Les CPF donneront leur avis motivé sur le plan directeur d'aménagement de la zone dans laquelle sont définis les contours, la répartition et l'occupation des terres, au regard des préoccupations des populations (cultures, site sacré, etc.).
- Ils pourront également contribuer à la définition des mesures de protection de l'environnement et de la biodiversité de (zone à forte densité de PFNL exploités par les populations, zone de frayère, terroir de chasse villageois, etc.).
- Les CPF participeront aux décisions d'investissement des recettes générés par l'exploitation de l'UFA ou de la FC au regard des priorités de développement villageois identifiées au préalable lors de l'élaboration du PDC ou s'il n'existe pas encore, en regard des besoins manifestes en infrastructure sanitaires de base (puits, école, centre de santé, etc.).
- En fonction des activités menées dans chacun des villages riverains, les CPF feront des propositions adaptées au contexte de la zone pour la définition et la réglementation des droits d'usage compatibles avec les objectifs d'aménagement



Participation à l'exécution des travaux en forêt

- Les CPF participent au suivi de la bonne exécution du plan d'aménagement (respect des limites de l'Assiette Annuelle de Coupe (AAC) en cours, marquage des bois exploités et des souches correspondantes, respect des semenciers ou arbres de valeur à laisser sur pied, etc.).
- Les CPF s'organiseront également pour mener à bien certains travaux comme la plantation d'arbres ou la création de pépinières avec l'appui technique et l'encadrement des techniciens du PF.
- Les comités villageois participeront aux travaux de délimitation de l'UFA ou de la FC et au suivi post-exploitation avec les responsables du PF.

Surveillance et contrôle

- Cette dernière responsabilité attribuée aux CPF et aux populations est primordiale pour le bon suivi des activités de gestion du massif dans les UFA et les FC.
- En effet, toutes les activités illégales de coupes de bois, de braconnage ou de chasse abusive, d'exploitation des ressources minières, gravier ou sable à l'intérieur de l'UFA, qu'elles soient commanditées par des autochtones ou des riverains des villages voisins, doivent être dénoncées par les CPF au chef de poste forestier ou à l'entreprise.
- Ces activités illégales perturbent considérablement l'aménagement prévu et créent un manque à gagner énorme dans les retombées économiques attendues de l'exploitation de l'UFA ou de la FC. La part même qui revient aux communautés se verra entamée.
- Les CPF devront alors organiser des patrouilles de surveillance pour contrôler les activités menées par les étrangers ou par leurs voisins, à l'intérieur et en périphérie du massif forestier (voies d'accès, entrée de véhicule ou de grumier non identifié, présence de scie portable ou autres outils témoignant d'une activité d'exploitation illégale).
- Il pourra arriver qu'après une mission de reconnaissance organisée par les CPF, une infraction soit constatée et nécessite qu'une mission de répression soit organisée avec l'accompagnement du chef de poste forestier. Celui-ci devra être sollicité et prévenu suffisamment à l'avance pour une mobilisation efficace. Lorsqu'une infraction grave est constatée, le délégué départemental ou régional du MINFOF pourra être directement avisé par le Maire de la commune.

5.9. Comment les CPF participent à la gestion des UFA

- La participation des CPF à la gestion des UFA se fera à travers : Leur implication dans les réunions ; en effet l'exploitant devra mettre à leur disposition toutes les informations utiles ;
- La participation aux travaux d'aménagement rémunérés (plantation d'arbres autour des limites, plantation dans des parties de forêt déjà exploitées) ;



- La dénonciation des activités illégales (braconnage, sciage sauvage);
- L'orientation et le suivi de la mise en œuvre des investissements pour le développement du village/secteur.

5.10. Fonctionnement des Comités Paysans forêt

- la loi reste vague quant aux moyens financiers accordés au fonctionnement des CPF. En effet, comme toute organisation autonome, les CPF devraient autofinancer toutes leurs activités et déplacements dans le cadre des réunions.
- Il importe donc que les membres de ces CPF soient suffisamment entreprenants pour identifier des activités génératrices de revenus afin de fonctionner de manière autonome.
- Pour cela, la sensibilisation ne devra pas cacher cet aspect contraignant qui s'impose au comité.
- Les CPF pourraient s'appuyer sur une aide financière de la commune ;

6. Module III : La notion de groupe et la vie associative

6.1. Objectifs du module

- Maîtriser les bases juridiques nécessaires au bon fonctionnement d'une association.
- Connaître et comprendre le rôle des différents organes internes à une association (assemblée générale, bureau exécutif...).
- Savoir appliquer les règles sociales et fiscales s'imposant à l'association.

6.2. Qu'est qu'une association et pourquoi ?

- L'association se définit comme étant "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".
- Les associations à but non lucratif peuvent se former librement, sans autorisation ni déclaration préalable. Mais la déclaration doit se faire après la tenue de l'assemblée générale constitutive.
- La Loi de référence est la loi 1990 sur la liberté d'association au Cameroun expliquant la manière de créer une association.

6.3. Les principales caractéristiques d'une association

- l'association est une convention, un contrat de droit privé entre adhérents. Le texte de référence, ce sont les statuts ;
- Accord volontaire : les individus définissent et acceptent leurs obligations réciproques. C'est aussi l'adhésion des membres à un projet. Cette adhésion est libre et l'association est libre aussi de la refuser (notion de contrat) ;



- L'association est un groupement permanent, c'est à dire que même si les membres changent, l'association poursuit son fonctionnement (les contrats restent valides, on ne réécrit pas tous les contrats) ;
- Non lucrative : l'objet principal de l'association n'est pas la recherche du profit
- Non partage des bénéfices : les gains que l'association réalise ne doivent pas permettre l'enrichissement personnel de ses membres, ni pendant la vie de l'association, ni à la dissolution ;

L'objet est sans limite : les objectifs : rien ne limite, ni n'interdit l'invention, l'innovation, l'originalité dans la définition des objectifs de l'association. La liberté totale de l'objet associatif, sauf porter atteinte à l'ordre public et être contraire aux bonnes mœurs

6.4. Quels sont les principes d'un projet associatif ?

Le projet associatif se place sous le signe de la liberté : celle de prendre collectivement une initiative et celle de se regrouper.

La participation : du fait de la mise en commun des connaissances et des activités apportées par chacun. Dans cette perspective, l'action de l'association se construit d'abord sur ce que chacun décide librement d'y apporter. Par une démarche collective et une confiance dans ses ressources propres, l'association exprime la volonté de travailler ensemble pour trouver une solution.

- **L'égalité dans l'association est celle de co-contractants. Le contrat associatif** implique ces trois caractéristiques : l'apport de connaissances et d'activités est effectué par tous les associés ; la permanence de ces apports est constatée chez tous les associés ; le but est le même pour tous les associés.
- **L'indépendance : Le projet associatif est donc un contrat qui engage dans un jeu de relations sans instituer de dépendance.** (Principe de l'indépendance des membres les uns vis à vis des autres et l'indépendance de l'association vis à vis des autres institutions.
- Pour ce faire, les organismes coopératifs, mutualistes et associatifs rassemblent des femmes et des hommes qui s'efforcent d'établir un mode de relations humaines, fondé sur les notions **de dignité, de liberté et de solidarité.**

6.5. Pourquoi créer une organisation?

Il y a deux grandes raisons qui justifient la création d'une organisation :

- un groupe de personnes en voit la nécessité ;
- l'organisation actuelle ne répond pas à leurs besoins.

Le groupe doit prendre en considération les éléments suivants :

- Quel est le but de l'association?
- Quelles seront ses activités?
- Quelles sont les personnes susceptibles d'adhérer à l'association?



- Est-il vraiment nécessaire de créer une nouvelle association?
- Existe-t-il déjà une association semblable?

6.6. Comment créer une association

Pour créer une association, il faut :

- rédiger le contrat d'association (statuts),
- être au moins deux personnes,
- avoir un siège social (une adresse).
- **Partir d'une idée, d'un projet. Bien le cerner et le définir et prévoir le mode d'organisation de l'association.**
- **Rédiger des statuts**, les proposer aux personnes intéressées, les discuter, les amender.
- **Organiser une assemblée générale constitutive avec toutes les personnes qui** décident de s'engager dans le projet. Au cours de cette assemblée générale, discuter et approuver les statuts, puis procéder, s'il y a lieu, aux élections prévues par les statuts.
- **Rédiger un compte rendu de cette assemblée générale constitutive, précisant les personnes élues et leurs responsabilités.**
- **Déposer les statuts** auprès des autorités locales du lieu où l'association a fixé son siège social, ainsi que le formulaire de déclaration, rempli et signé. L'administration délivre un récépissé de déclaration ou reçu de déclaration Cette déclaration devra faire apparaître :
 - L'objet de l'association,
 - Les noms et professions,
 - Les domiciles et nationalités des personnes qui, à un titre quelconque, sont chargées de son administration et de sa direction.
- L'administration délivre un récépissé de déclaration

6.7. Les statuts et règlements intérieurs

- Les statuts approuvés d'une association ont force de loi.
- En s'en tenant aux termes de la loi 1990, il n'y a pas de statut modèle. Cependant, beaucoup d'associations en création recherchent des statuts types et les recopient sans mesurer toujours l'importance de ce qui est écrit.
- La première fonction des statuts est d'affirmer la raison d'être de l'association. La deuxième c'est de réguler le fonctionnement de l'association : en cas de désaccords, voire de conflits, c'est le texte de référence qui doit permettre de dépasser ces difficultés.



- Chaque association a un objet, un but qui lui sont propres. Et seuls des statuts propres à cette association peuvent fournir des règles adéquates de fonctionnement.
- Les statuts sont loin d'être une simple formalité. Une bonne définition du fonctionnement de l'association permettra d'atteindre dans les meilleures conditions les objectifs qu'elle s'est assignée, définira les tâches et évitera les difficultés.
- Une grande liberté est laissée à l'association pour rédiger ses statuts.

Le contrat d'association ou statuts

Il se présente le plus souvent sous la forme d'une suite d'articles numérotés, · il est rédigé librement par les fondateurs ; il doit comporter au minimum :

- le nom ou le titre de l'association,
- les buts,
- l'adresse du siège social,

Il serait souhaitable que l'association mette à disposition les statuts à chaque demande d'adhésion, tout adhérent étant invitée à le lire.

Les statuts sont publics et doivent être accessibles à toute personne membre ou non de l'association.

A quoi servent les statuts?

- Ils fixent les modalités de fonctionnement interne de l'association.
- Ils sont obligatoires pour les associations déclarées et très importants pour toute association.
- Il n'existe pas de statuts-type, mais les autorités et administrations peuvent fournir un modèle à titre indicatif.
- Les statuts et règlements permettent d'énoncer les buts d'une organisation. Ils déterminent également la structure et le mode de fonctionnement de l'association.

Comment établir les statuts ?

- La rédaction des statuts est libre mais demande une véritable concertation des membres fondateurs. En effet, si la Loi 1990 laisse aux associations une grande liberté, il n'en est pas moins que son caractère très général ne le rend pas toujours apte à régler les différents litiges survenant entre membres et administrateurs, ou membres eux-mêmes.
- Il faut donc profiter de cette grande marge de liberté pour établir des statuts sur mesure par rapport à l'activité concernée et aux actions qu'elle engage.
- La rédaction des statuts est un des moments forts dans la création de votre association. Il est important de la considérer non comme une contrainte mais bien



comme un moyen de réfléchir sur l'objet de l'association et sur ses modalités de fonctionnement.

- Il faudra d'ailleurs au fur et à mesure de la vie et de l'évolution de celle-ci, s'assurer que les statuts sont toujours adaptés et, le cas échéant, effectuer les modifications nécessaires.
- Il est donc important de les adapter à l'activité car si les statuts déterminent la propre loi de l'association, ils ne sont pas toujours suffisants pour résoudre un litige devant les tribunaux qui de ce fait se trouvent contraints de suivre les règles de droit commun.
- Enfin, il vaut mieux laisser une certaine souplesse aux statuts et préciser certains points dans le règlement intérieur plus facile à remanier que les statuts.

Contenu des statuts :

- Les statuts, qui sont une forme de contrat établi par les membres fondateurs, ont pour objectif de formaliser :
 - l'identité de l'association,
 - ses moyens d'action
 - ses activités
 - son organisation générale
 - composition,
 - organes dirigeants
 - modalités de fonctionnement diverses).

Titres et articles

Les statuts peuvent contenir des informations sur les points suivants (liste indicative, qui mérite d' être adaptée au mode de fonctionnement choisi par les membres de l'association.)

TITRE I : Constitution, objet, siège social, durée

- Article 1 : constitution et dénomination
- Article 2 : Objet
- Article 3 : Siège social
- Article 4 : durée de l'association

TITRE II : Composition

- Article 5 : les membres
- Article 6 : conditions d'adhésion
- Article 7 : perte de la qualité de membre



· **TITRE III : Administration et fonctionnement**

- Article 8 : assemblée générale ordinaire, convocation, contenu, mode de décision
- Article 9 : le Bureau Exécutif, composition, renouvellement, vacances
- Article 10 : réunion du Bureau Exécutif
- Article 11 : remboursement des frais
- Article 12 : assemblée générale extraordinaire
- Article 13 : règlement Intérieur

· **TITRE IV : Ressources**

- Article 14 : les ressources de l'association

TITRE V : Dissolution

Article 15 : mode de dissolution de l'association

Liste de vérification pour la rédaction des statuts

- Le nom de l'organisation
- Les objectifs de l'organisation
- L'adresse du bureau de l'organisation telle qu'elle apparaît sur
- l'enregistrement
- La répartition des pouvoirs au sein de l'organisation
- Les critères qui s'appliquent aux membres réguliers, y compris le droit de vote
- Les critères qui président à l'attribution du droit de vote aux délégués ou aux
- représentants dans les organisations à paliers multiples
- Les titres, les fonctions et la durée des mandats des dirigeants
- Le mandat du bureau exécutif, incluant leurs droits de vote
- La délégation de pouvoirs
- Le processus permettant d'amender les statuts

Une déclaration selon laquelle les activités de l'organisation ne doivent pas générer de profits pour les membres (pour les organisations sans but lucratif)

Le règlement intérieur peut contenir des dispositions telles que :

- La description des différentes catégories de membres et le montant de leurs cotisations respectives
- Les conditions d'admission ou d'adhésion des nouveaux membres
- Les conditions disciplinaires (sanctions ou exclusion de membres)
- Les modalités pratiques de fonctionnement du bureau et des assemblées générales.



- Les modalités de tenue et de contrôle des comptes
- Les conditions d'emploi des salariés ou des bénévoles
- Les modalités de remboursement des notes de frais
- Les modalités de gestion et d'utilisation par les membres du matériel et des équipements de l'association.

Le règlement intérieur régit le détail du fonctionnement de l'association

- modalités de réunion et de vote;
- détail des fonctions et leur répartition entre administrateurs et membres du bureau;
- problèmes quotidiens de la vie de l'association : gestion du matériel mis à la disposition des membres, les bénévoles et conditions de participation.
- organisation de commissions, etc.)
- Il complète les statuts de l'association, mais les statuts priment toujours sur le règlement intérieur : attention de le tenir en conformité
- Il est facultatif
- Il peut y avoir plusieurs règlements intérieurs

Liste de vérification pour la rédaction des règlements intérieurs:

- La méthode d'admission des membres réguliers (groupes ou particuliers)
- Les critères selon lesquels on peut classer ou partager les membres, tels que
- les membres associés, les groupes membres ou les membres honoraires
- Les conditions ou procédures de démission des membres
- Les procédures d'élection et de destitution des dirigeants, des membres du Bureau Exécutif ;
- Les procédures d'élection et de détermination du mandat des comités permanents
- Les procédures permettant de fixer le montant de la cotisation des membres
- Les procédures de convocation et de déroulement des réunions annuelles, régulières, spéciales et téléphoniques
- Le nombre de personnes constituant le quorum lors des réunions générales, des réunions du Bureau Exécutif
- Le code de règles de procédure qui fait autorité
- Les méthodes de scrutin, incluant la proportion des votes requise pour des décisions importantes
- Les conditions d'embauche et de licenciement des employés et leur statut au sein de l'organisation



- Les procédures d'amendement des règlements

Les modifications statutaires

Au fur et à mesure de la vie de l'association, les personnes changent et les objectifs de l'association peuvent être adaptés aux situations nouvelles.

- Les modifications de statuts et les remplacements de personnes élues sont tout à fait possibles, mais doivent obéir à certaines règles.
- L'association peut modifier ses statuts, en procédant conformément aux dispositions statutaires en la matière. Généralement cette modification est soumise à l'accord de l'assemblée générale réunie de façon extraordinaire

Formalités à respecter pour modifications statutaires d'une association

Même si les statuts ont été soigneusement rédigés, certains événements dans la vie de l'association peuvent en nécessiter une modification. Trois étapes sont alors indispensables :

- Cette modification doit être décidée et votée. Soumise à l'approbation d'une Assemblée Générale suivant la procédure définie dans les statuts.
- Toute modification doit être signalée aux autorités dans un délai de 15 jours. Ces modifications doivent être transcrites sur un registre spécial à feuillets numérotés, paraphé par le président ou son délégué. La loi de 1990 impose la consignation de ces modifications dans un registre spécial.
- La date des récépissés relatifs à ces changements doit être mentionnée sur ce registre. Le registre des modifications est conservé au siège social.

Dans le cas de modification de statuts

- une déclaration datée et signée par un membre du bureau précisant la date de l'assemblée ayant décidé la ou les modifications de statuts
- un exemplaire daté et signé par un membre du bureau de l'(des) article(s) modifié(s) dans son (leur) intégralité ;
- en cas de changements multiples dans la rédaction des statuts, fournir une nouvelle rédaction complète de ceux-ci (un exemplaire daté et signé par un membre du bureau).

Dans le cas modification du bureau

Une déclaration datée et signée par un membre du nouveau bureau et si possible contresignée par un membre du bureau sortant, indiquant la liste complète des dirigeants du groupement et précisant pour chacun d'entre eux les :

- nom ;
- nom de jeune fille, s'il y a lieu ;
- prénoms ;
- date et lieu de naissance ;



- nationalité ;
- adresse personnelle ;
- profession ;
- fonction dans l'association.

Droits et obligations des membres adhérents à l'association

- Comme pour tout contrat établi entre personnes privées, le futur membre et l'association sont libres d'accepter ou de refuser l'adhésion, sans avoir à en fournir les motifs.
- L'adhésion d'un nouveau membre résulte de sa déclaration d'attachement à un projet commun (contrat social) porté par l'association existante, mais, son adhésion ne sera effective, que si les conditions d'adhésion fixées par les statuts sont remplies.
- En effet, les statuts disposent d'une très grande liberté pour déterminer qui peut devenir membre et à quelles conditions. Ils mettent fréquemment en place des procédures d'admission.

Les conditions d'admission sont en général prévues dans les statuts. L'adhésion est concrétisée par le bulletin d'adhésion, document non obligatoire mais fortement recommandé, sur papier libre et dans lequel le nouveau membre s'engage à respecter les dispositions des statuts et du règlement intérieur, et à verser les cotisations demandées. Une carte de membre signée par le nouvel adhérent peut s'y substituer.

- L'adhérent a la possibilité de se retirer de l'association à tout moment (en respectant le délai de préavis s'il est prévu dans les statuts), mais doit avoir payé toutes les cotisations échues.
- **Exclusion : Les cas d'exclusion peuvent être prévus par les statuts. Ce sont généralement :**
 - le non-paiement des cotisations,
 - l'infraction aux règles posées par les statuts et le règlement intérieur,
 - un motif grave, laissé à l'appréciation du Bureau Exécutif ou de l'assemblée générale
 - Les statuts peuvent envisager d'autres motifs de perte de la qualité de membre, telle que la radiation pour non-paiement de la cotisation.
 - Au cours de la vie de l'association, le nombre de membres ne pourra jamais descendre au-dessous de 3, sous peine de perdre la capacité juridique.
 - L'association peut procéder à l'exclusion d'un membre selon les dispositions statutaires, en général pour non-paiement des cotisations, infraction aux règles imposées par les statuts ou le règlement intérieur, comportement nuisible à l'association ou tout motif grave à l'appréciation des autorités de l'association.



- La procédure d'exclusion doit toutefois obéir à des règles strictes (convocation de l'intéressé, contenant une description des faits reprochés, à une réunion destinée à débattre de son exclusion), sous peine d'annulation possible de l'exclusion par la justice.
- Les droits de l'adhérent sont bien sûr le bénéfice des activités, prestations et services offerts par l'association, dont celle-ci a la responsabilité contractuelle : le défaut même partiel de ce bénéfice peut conduire à l'annulation par la justice du contrat d'adhésion, voire même au versement de dommages et intérêts

Cotisation et adhésion

- Adhésion et cotisation désignent en général la même chose. L'adhésion et la cotisation, avec le temps, se sont fondues dans un acte unique. Il n'en a pas toujours été ainsi.
- **L'adhésion désigne un acte sans limitation de durée. On adhère, souvent par un droit d'entrée, à une association, jusqu'au moment où l'on en repart. On payait tous les ans sa cotisation pour financer l'association. Actuellement l'usage est de renouveler son adhésion tous les ans, par le paiement de la cotisation.**
- La cotisation constitue une source de financement pour l'association et sert à matérialiser l'acte d'adhésion. Toute association peut demander à ses membres le versement d'une cotisation. La cotisation est obligatoire si cela est précisé dans les statuts.

Qu'est-ce qu'un bureau d'association?

Dans certaines conditions et à différents degrés. L'élaboration et la réalisation d'un projet arrêtent une répartition des tâches et des responsabilités à l'intérieur de l'association :

Qui fait Quoi ?

- C'est l'instance de direction de l'association, elle détient un pouvoir décisionnel exécutif de l'association ; composée de membres appelés membres du bureau ou membres de droit.
- un président, dirigeant et représentant de l'association,
- un secrétaire, chargé du fonctionnement administratif,
- un trésorier, chargé de la gestion financière,
- Ces membres de droit sont éventuellement accompagnés par des adjoints (vice-président, vice...). Les statuts définissent l'étendue des pouvoirs, la durée des mandats et le mode de désignation de chacun.

L'assemblée générale constitutive

- L'assemblée générale constitutive est composée des membres fondateurs de l'association. Elle se réunit, une seule fois, pour la création de l'association, pour



adopter les statuts et les procédures de mise en place et de démarrage de l'association.

- L'assemblée générale constitutive est convoquée par les personnes qui ont pris l'initiative de constituer l'association. Ces personnes sont dites membres fondateurs. Elle se réunit une seule fois, à la constitution de l'association

Les fondateurs dirigent les débats et font voter les statuts qui deviennent alors, pour ceux qui les ont adoptés, l'engagement contractuel constitutif de l'association. Les statuts ont, en effet, "force de loi" pour tous les membres de l'association.

Que décide-t-on lors de cette assemblée ?

- Lors de cette assemblée générale constitutive, les fondateurs décident de :
 - créer l'association,
 - adopter les statuts,
 - nommer les membres du bureau ;,
 - choisir un établissement bancaire,
 - ouvrir un compte bancaire,
 - donner procuration sur le compte à un ou plusieurs membres du bureau

Les assemblées générales ordinaires :

Leur fréquence est régie par les statuts (en général une fois par an). Elles statuent sur le fonctionnement normal de l'association : approbation de la gestion de l'année écoulée, vote du budget de celle à venir, renouvellement éventuel des membres du bureau, vote d'un rapport d'orientation sur les projets de l'association et les directives à suivre par les administrateurs

Les assemblées générales extraordinaires :

- Elles peuvent être convoquées à tout moment pour traiter de questions urgentes et importantes (modifications des statuts, application d'orientations nouvelles, dissolution de l'association).
- Une assemblée générale extraordinaire peut être menée sur convocation, à n'importe quel moment pour traiter de questions urgentes et importantes ;
- notamment les modifications des statuts, nouvelles orientations, voire dissolution de l'association...

Quels sont les documents à tenir ?

- Le livre des assemblées ou registre des assemblées n'est pas obligatoire, mais sa tenue permettra d'apprécier le fonctionnement de l'association dans toutes ses démarches entreprises à savoir: tenue des assemblées régulières, dressant **les procès verbaux (PV), modifications statutaires de tout ordre.**



- **Les registres d'une association :** Un registre est obligatoire : le **registre d'association** C'est un registre spécial destiné à recevoir les modifications des statuts et de l'administration de l'association.

Les différents types d'associations :

- **Les associations déclarées :** Le simple fait de déclarer une association crée une personnalité morale et permet d'acquérir une capacité juridique.
- **Les associations dotées de statut spécial :** Particulièrement par rapport aux associations culturelles et sportives nous trouvons de plus en plus des associations dont l'objet, les objectifs et le domaine d'actions et plus spécialisés.
- **Les associations reconnues d'utilité publique :** Pour obtenir cette reconnaissance l'association doit présenter un intérêt public ainsi qu'une certaine importance ainsi qu'avoir effectué une période probatoire de trois ans

Les fonctions, rôles et responsabilités des dirigeants d'une association/CPF

Les fonctions, rôles et responsabilités du président :

- diriger l'administration de l'association : signature des contrats, embauche du personnel, représentation de l'association pour tous les actes engageant l'association à l'égard des tiers,
- animer l'association, coordonner les activités,
- assurer les relations publiques, internes et externes,
- représenter de plein droit l'association devant la justice,
- faire le rapport moral annuel à l'assemblée générale.
- présider les réunions, maintenir l'ordre et assurer le déroulement des réunions
- établir les ordres du jour et les faire respecter en tolérant uniquement les discussions qui portent sur les sujets qui y sont inscrits
- ouvrir et lever les séances aux heures convenues
- connaître le code des procédures de gestion des réunions
- être au courant des affaires qui sont prioritaires et organiser le calendrier en conséquence
- être prêt à représenter l'organisation
- éviter de faire valoir ses propres opinions en tant que président mais être disposé à résumer et à accepter les souhaits exprimés au cours de la réunion
- déléguer les responsabilités et les pouvoirs

Les fonctions, rôles et responsabilités du secrétaire général

- traiter l'ensemble de la correspondance de l'organisation
- établir les comptes rendus des séances et les faire approuver lors des réunions suivantes



- présenter un résumé de la correspondance (avoir en sa possession toute la correspondance afin de pouvoir s'y reporter)
- être prêt à faire des recommandations quant au suivi possible en se fondant sur sa connaissance des documents, de la correspondance,
- élaborer le bilan moral ou bilan des activités de l'association ;...

Les fonctions, rôles et responsabilités du trésorier

- percevoir toutes les sommes d'argent exigibles et émettre des reçus, s'il y a lieu
- informer les participants à la réunion des factures qui ont été payées, des dépenses et des rentrées d'argent - en insistant surtout sur les sommes importantes
- établir les états financiers au besoin

Gestionnaire responsable des fonds de l'association, le trésorier assure les responsabilités ci-après :

- Il est garant de la gestion comptable de l'association
- soit en assurant seul dans une petite structure la tenue des livres des opérations (dépenses - recettes),
- soit en se faisant assister par des comptables professionnels
- Il se préoccupe des rentrées financières et interpelle la direction quand c'est nécessaire.
- il suit l'avancée des objectifs fixés pour le nombre des adhérents.
- il propose les moyens pour les recettes à rentrer par les activités et services.

il établit les demandes de subventions et les adresse aux organismes compétents

Responsabilités des membres

- Tout comme les membres du bureau ont des fonctions et des responsabilités particulières, les membres ou adhérents ont des obligations envers eux-mêmes et envers leur organisation.
- On s'attend à ce que les membres :
 - Participent et s'engagent à la vie associative ;
 - Orientent les activités ;
 - Contrôlent les activités de leur association ;
 - soient ponctuels aux réunions. Si l'on multipliait chaque minute de retard par le nombre de personnes qui assistent à une réunion, on se rendrait compte de tout le temps perdu à chaque réunion,
 - assistent régulièrement aux réunions afin d'être bien informés des affaires en cours



6.8. Règles d'une gestion efficace pour le développement de l'association:

1. Avant d'accepter de siéger assurez-vous de bien connaître vos responsabilités.
2. Familiarisez-vous avec les règlements et, le cas échéant, la charte constitutive de l'organisation.
3. Assurez-vous que les règlements, les politiques, les procédures et, le cas échéant, la charte de l'organisation sont à jour.
4. Faites en sorte que les procès-verbaux de toutes les réunions soient clairement rédigés.
5. Tenez-vous au courant de toutes les activités de l'organisation,
6. Assistez régulièrement aux réunions et exercez votre droit de parole.
7. Démissionnez si vous n'êtes pas en mesure de faire le travail que l'on attend d'un administrateur.
8. Signalez rapidement tout risque de conflit d'intérêt.
9. Assurez-vous que le personnel est compétent et que les descriptions de poste sont claires.
10. Assurez-vous qu'il existe des procédures correctes pour les entrées et les sorties d'argent,
11. Faites en sorte que les programmes de l'organisation soient régulièrement suivis et évalués.
12. Communiquer,
13. S'informer et informer,
14. Se former et former
15. Se concerter, impliquer et bien négocier,
16. Déléguer et travailler en équipe,
17. Motiver, faciliter, animer et mobiliser,
18. Planifier et programmer d'une façon participative,
19. Diagnostiquer les blocages les potentialités et développer l'organisation
20. Bien Préparer la relève, la continuité et la durabilité

7. Module IV : Les techniques de communication dans les organisations

7.1. Introduction

- ⊙ Savoir communiquer, c'est savoir vivre avec les autres. Vous devez être capable de faire passer votre message efficacement et d'aider les autres à vous faire passer le leur. Dès lors que vous faites l'effort de considérer chaque personne dans son



individualité, de vous adapter à elle, elle sait que vous la respectez en tant qu'individu et vous respecte à son tour.

- ⊙ « Si vous n'honorez pas les autres, ils ne vous honoreront pas »lao-tseu (VI^e siècle av.J.-C.)
- ⊙ Une bonne communication vous permet d'utiliser pleinement toutes vos compétences. En effet, votre capacité à motiver, à déléguer, à organiser, à résoudre les problèmes et à obtenir des informations dépend de votre facilité à communiquer avec les autres.
- ⊙ Une mauvaise communication entraîne de mauvaises performances. Et pourtant, c'est un problème courant dans le monde professionnel. Heureusement, il existe des techniques permettant à chacun de progresser dans ce domaine et d'augmenter ainsi ses propres performances et celles de l'entreprise.
- ⊙ Communiquer = O.S.E.R

O = OUVERTURE, S=SILENCE, E=ECOUTER, R=REGARD

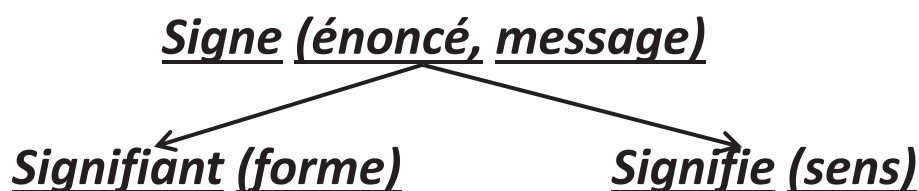
- ⊙ La communication est le processus de transmission d'information. Ce terme provient du latin « communicare » qui signifie « mettre en commun ». La communication donc est considérée comme un processus pour la mise en commun d'information et de connaissance.
- ⊙ La communication peut être un processus de transmission d'un message d'un émetteur à un ou plusieurs récepteurs à travers un média subissant des interférences sous condition de message de rétroaction ou feedback.
- ⊙ La communication à pour but de répondre à l'un des objectifs suivants :
 - faire passer une information, une connaissance ou une émotion
 - créer une norme commune pour se comprendre
 - créer une relation pour dialoguer fréquemment, ou relancer le dialogue.
 - obtenir une influence pour inciter l'autre à agir selon sa volonté
 - donner son identité, sa personnalité au tiers, pour être connu.

7.2. La communication peut être :

- ⊙ localisée : concentrée à un endroit, telle une discussion
- ⊙ A localisée : disponible à n'importe quel endroit, exemples : Internet, extranet...
- ⊙ délocalisée : le lieu d'émission est loin du lieu de réception, c'est le cas d'une discussion téléphonique.
- ⊙ Une bonne communication orale nécessite un savoir-faire. Ce savoir-faire s'acquiert par une pratique régulière des techniques de communication, il permet de développer « un savoir être » de bon communicant.

7.3. Conditions nécessaires à une bonne communication

- ⦿ Une condition est nécessaire pour établir une communication, il s'agit que le message doit être **compréhensible** pour le récepteur. Le message ou **SIGNE**, comporte toujours un **SIGNIFIANT** est un **SIGNIFIE** :
- ⦿ **Le signifiant** est la forme utilisée pour transmettre le message : un dessin, un mot, un geste... qu'entend ou que voit le récepteur du message.
- ⦿ **Le signifie** est ce que représente le message transmis, ce qu'il veut dire.
- ⦿ Pour qu'une communication soit réellement établie, il est donc impératif que le signifie soit compris par le récepteur



- ⦿ Certains signes sont utilisés par tous selon des conventions internationales (par exemple, le code de la route) ; on dit qu'ils ont une signification fixe. D'autres doivent être placés dans un contexte précis pour que leur signification se précise (par exemple, une phrase de roman) ; on dit qu'ils ont une signification ouverte.
- ⦿ Un même signifiant pourra donc revêtir plusieurs signifiés selon les contextes (par exemple le mot "service") ; on peut, par ailleurs, jouer sur les signes utilisés pour exprimer un même signifié (par exemple, les jeux de mots ou l'inversion des codes gestuels à des fins comiques).
- ⦿ La communication est un processus verbal ou non verbal, par lequel nous partageons une information avec quelqu'un. La manière dont elle est formulée doit être claire.
- ⦿ Parler, tout comme écouter sont deux aspects de la communication. Il y a plusieurs types de messages qui au lieu de rendre la communication plus souple, la rendent plus pénible ou voire la bloquent. Parmi ces messages, on distingue:
- ⦿ - ce que je veux dire - ce que je dit en réalité (les mots que j'ai employés)
- ⦿ Parmi ces messages, on distingue:
 - ce que je veux dire
 - ce que je dit en réalité (les mots que j'ai employés)
 - ce que toi, tu comprends
 - ce que je crois que tu as compris
 - ce que tu crois que je crois que tu as compris



Pour ne pas rester sur les "j'ai compris que", "je croyais que", "mais pourtant tu as dit que", et autres malentendus, nous vous proposons quelques règles de base utilisables en toutes circonstances :

⊙ a- Être concentré

Porter mon attention sur mon interlocuteur d'une manière active : pour cela, je fais intervenir ma volonté d'écouter et de comprendre, et ne me contente pas seulement d'entendre

⊙ b- Ne pas interpréter ni deviner

Ne pas croire que j'ai compris ce qu'il dit parce que je l'ai déjà entendu autre part. En effet, il y a toujours l'éventualité que les mots aient une autre signification pour l'interlocuteur. Interpréter est particulièrement grave quand il s'agit de donner un conseil, car alors, il ne conviendra pas. Avoir un œil neuf et neutre, c'est aussi se mettre de côté, faire un peu de place à l'autre.

c- S'efforcer de rester clair : Le message reçu est différent du message émis, parce qu'entre la pensée de notre interlocuteur et la réception de ce qu'il dit, le message aura traversé un grand nombre de filtres déformants qui dépendent de notre vécu. C'est là la cause principale des malentendus. Soyons clairs, brefs et concis.

⊙ d- Être bienveillant

Si vous pensez qu'une parole peut blesser, trouvez des mots neutres, employez le "je", ne culpabilisez pas, n'accusez pas. "Avant de réprimander quelqu'un, lime-toi les ongles" dit un proverbe juif ; ne parle que si tu es certain de ne pas blesser. Techniquement, la bienveillance et la pensée positive ouvrent l'esprit. Elles mettent les autres dans un climat favorable où ils vont se détendre, s'ouvrir, et ainsi mieux exprimer leurs émotions et mieux raisonner.

⊙ e- Reformuler, même si l'on est certain d'avoir compris

Élément capital, particulièrement dans les discussions "à risque". La reformulation consiste à répéter ce que j'ai compris de ce que tu as dit et à te faire partager ce que tes paroles éveillent en moi. Les phrases seront le plus concises et courtes possible afin de ne pas casser le rythme de la discussion. Cette technique doit s'appliquer au fur et à mesure de l'échange. Lorsque Charles informe ses parents qu'ils ne pourra passer les fêtes de fin d'années avec eux, le père de Charles peut le gratifier d'un: "quoi, tu ne veux pas passer les fêtes avec nous?" Ou bien reformuler correctement: "tu veux dire que tu ne pourra pas être avec nous le 31 décembre?"

⊙ L'écoute active: un cadeau!

La reformulation est une marque de respect et d'intérêt, c'est un baume pour notre interlocuteur qui se sent compris et valorisé. Lorsque nous reformulons et que nous montrons que nous avons compris, notre interlocuteur se sent en confiance, en sécurité. Grâce à notre empathie, il pourra approfondir ses pensée et libérer ses émotions... se sentir mieux. La libération des mots donne un champ de vision neuf et permet de prendre du recul pour inventer de nouvelles solutions.



Prêter attention à mes propres émotions : Être en communication avec moi-même, au moment où je t'écoute. Être vigilant dans les sentiments qui s'installent en moi lorsque mon partenaire et moi communiquons. Est ce que je sais reconnaître quand une situation me met mal à l'aise, ou lorsque mes propositions dérangent mon interlocuteur. Sommes-nous tous les deux dans un état émotif neutre qui nous permet de communiquer correctement?

- ⊙ Ne pas interrompre
Ne prenez la parole que lorsque l'autre a fini de parler.
h- Veiller au débit de nos paroles - Sommes nous en train de harceler?
N'inondez pas l'autre, laissez-lui un espace de pensée. Respectez sa bulle d'intimité.

Rappeler à l'autre qu'on l'aime : Lorsque la discussion est houleuse et tendue, n'oubliez pas de rappeler (au moins avant de conclure) que vous appréciez la personne. Réaffirmez que vous avez conscience que 2 personnes ont souvent 2 avis différents: je ne suis pas comme toi, mais je reconnais ton droit à être différent. Et s'il s'agit de vos enfants, de votre conjoint ou de vos parents, rappelez que vous les aimez, que vous avez de la chance de les avoir, et combien ils vous sont chers.

L'importance de la communication

- ⊙ Savoir communiquer est essentiel, aussi bien au travail que dans la vie de tous les jours, si ne nous communiquons pas entre nous, nous ne serions que des individus ne pouvant compter que sur leur propre expérience pour évoluer -c'est la communication qui a permis à la race humaine de se développer- .

Imaginez-vous ce qui se passerait si votre famille ne communiquait plus, les messages téléphoniques ne seraient plus transmis, les tâches ménagères ne seraient plus effectuées, et votre conjoint et vous feriez chacun de votre côté les courses pour la semaine, si bien que vous auriez tout en double

- ⊙ Une entreprise, est un groupe de personne. Si ces personnes ne communiquent pas efficacement, les effets seront les mêmes que dans une famille.
- ⊙ Heureusement, il existe des techniques permettant à chacun de progresser dans ce domaine et d'augmenter ainsi ses propres performances et celles de l'entreprise.
- ⊙ Plus vous communiquer, plus vous avez de chances d'atteindre vos objectifs, (la communication donne 1 sens à chaque acte isolé, qu'il ait bien lieu dans le cadre d'une réunion ou sur un terrain de foot-ball) d'utiliser pleinement toutes vos autres compétences (votre capacité à motiver, à déléguer, à organiser, à résoudre les problèmes et à obtenir des informations dépend de votre facilité à communiquer avec les autres)
- ⊙ Nous passons 80% de nos journées à envoyer ou à recevoir des informations, et pour mieux saisir l'importance de la communication au bureau, vous pouvez faire une liste de toutes vos activités reflétant la nécessité de communiquer : il peut s'agir de passer ou de recevoir un appel téléphonique, d'écrire une lettre ou de participer à une réunion....



- ⊙ Invitez les participants à dresser une liste de toutes leurs activités depuis leurs 1^o heure de la journée et essayer de dégager les situations en communication ou non et répondre à la question :
- ⊙ Est-ce qu'il y'a une situation dans votre journée qui n'implique pas la communication ?
- ⊙ Savoir communiquer est une double compétence : il faut être capable de faire passer un message et d'écouter et de comprendre ce que les autres veulent dire – technique connue par l'écoute active- c'est la seule façon de donner aux autres ce qu'ils demandent et d'obtenir les informations dont on a besoin.
- ⊙ Imaginez que votre patron ne vous écoute jamais, vous seriez probablement démotivé et les choses finiraient par tourner mal, vous resteriez seul avec vos problèmes, un manque de ressources, un retard de livraison, des difficultés avec les autres services ou simplement le stress et par conséquent personne ne pourrait vous aider à les résoudre.
- ⊙ Si votre patron ne vous demande jamais comment ça va ou s'il n'écoute pas votre réponse, il ne saura même pas si vous effectuez les tâches dont vous avez la responsabilité. Il faut donc être conscient des efforts potentiels d'un manque de communication sur vos performances et sur celles de votre entreprise.
- ⊙ Conséquemment une mauvaise communication peut créer des problèmes.

7.4. Pourquoi nous communiquons

- ⊙ Pour découvrir qui nous sommes et apprendre à nous connaître d'avantage : essayer de savoir comment nous devrions être en relation avec les autres.
- ⊙ Pour connaître le monde qui nous entoure : nous utilisons tout les moyens nécessaire pour communiquer (symbole, gestes, langage....) afin de maîtriser les événements et les idées quotidiens et même de connaître des événements et des modes de pensée qui remontent à l'antiquité.
- ⊙ Pour partager ce monde avec celui des autres : lorsque nous établissons un lien avec notre famille, amis,... nous cherchons à établir et maintenir un contact avec les autres, nous désirons être reconnu, aimer et être aimé.
- ⊙ Pour persuader ou influencer les autres : lorsque nous essayons de convaincre un ami de nous accompagner au cinéma alors qu'il doit étudier, lorsqu'un Ministre fait la promotion d'un nouvel accord politique avec un autre pays, la communication est, bien sûr, au cœur de ces démarches.
- ⊙ Pour nous amuser, pour nous détendre et pour nous distraire des autres forme de communication énumérées ci-dessus : plusieurs de nos échanges, même s'ils ont le pouvoir de nous influencer et d'influencer les autres, ils ont pour but de nous divertir et de nous détendre : les concerts, spectacles et films auxquels, nous assistons peuvent poursuivre différents buts, mais souvent ils sont là pour nous éloigner de nos préoccupations quotidiennes (sports, voyage, concerts, lecture...)



7.5. Processus de la communication

- ⊙ La communication est efficace dès que le message reçu est identique à celui envoyé
- ⊙ Pour cela plusieurs facteurs interviennent dans le processus d'une communication à savoirs :
- ⊙ Encodage et émission du message : l'encodage est la formulation de ce que l'émetteur veut dire d'une façon compréhensible par le récepteur. Pour communiquer vos sens (notamment l'ouïe, la vue, le toucher) vous servez de transmetteurs.
- ⊙ Transmission du message : lors d'une transmission, un message peut rencontrer un bruit qui compromet la qualité de la réception (Bruit : tout parasite gênant la transmission, il ne s'agit pas uniquement d'une sensation auditive).

Bref : Tout ce qui est susceptible d'empêcher le récepteur de comprendre le message de l'émetteur

- ⊙ Réception du message : A ce niveau, tout LES SENS du récepteur doivent être en éveil, car c'est par eux qu'arrive le message. Il faut alors beaucoup d'efforts pour faire passer votre message, servez vous de vos signaux non verbaux (gestes, sourire...)
- ⊙ Décodage du message : Chaque récepteur est appelé à décoder le message transmis selon la façon dont-il l'a perçu. Il en fait une interprétation qui lui est propre (une différence de perception de l'émetteur et celle du récepteur va entraîner des confusions)
- ⊙ Par ailleurs, avant de préparer un message, il faut envisager toutes interprétations possibles.
- ⊙ Directeur : « de nombreux changements vont avoir lieu... »
- ⊙ Certains considéreront ce message comme une menace, d'autres comme une opportunité.
- ⊙ Dans ces conditions, le message doit être STRUCTURE, PREPARE et ADAPTE au récepteur :
- ⊙ Structurez votre message : (pour faire, servez-vous des six serviteurs ?)
 - ⊙ demandez-vous Quel est votre objectif ?
 - ⊙ Pourquoi vous voulez l'atteindre ?
 - ⊙ Quand il devra être atteint ?
 - ⊙ Comment il peut être atteint ?
 - ⊙ Où il sera mis en œuvre ?
 - ⊙ *Qui est concerné ?*
- ⊙ *Exp 1 : Vous devez parler à Nadia de la faiblesse de ses performances ?*
- ⊙ *Servez-vous des six serviteurs ?*
- ⊙ *Quel est mon objectif ? : Obtenir de meilleures performances de la part de Nadia.*



- ⊙ *Pourquoi dois-je l'atteindre ? : Parce que la médiocrité de ses performances nuit à l'efficacité de l'équipe. Ses compétences techniques sont insuffisantes.*
- ⊙ *Quand doit-il être atteint ? : Dès que possible.*
- ⊙ *Comment l'atteindre ? : En décidant avec elle des mesures à prendre pour qu'elle progresse.*
- ⊙ *Où ? : Sur le lieu de travail et éventuellement dans le cadre d'une formation*
- ⊙ *Qui est concerné ? : Nadia et moi travaillerons ensemble dans ce but.*
- ⊙ *Le message sera formulé comme suit :*
- ⊙ *« Nadia, vous devez développer vos compétences techniques pour permettre à l'ensemble de l'équipe d'être efficace. Nous allons nous mettre d'accord sur les mesures à prendre pour que vous progressiez aussi vite que possible, par exemple, en suivant une formation »*

ADAPTEZ VOTRE MESSAGE AU RECEPTEUR

- ⊙ Une fois vous avez encodé ce que vous allez dire, vous devez adapter votre message au récepteur (vous ne parlez pas de la même façon à un collègue qu'à un enfant). Ainsi, vous devez prendre en considération plusieurs facteurs et techniques :
 - Les termes à utiliser ? se demander s'ils ne sont pas trop techniques
 - Mon interlocuteur partage-t-il mon point de vue ?
 - Mon message est destiné à un collègue du travail, à un groupe de personnes que vous connaissez ou que vous n'avez jamais rencontrées auparavant, au conseil d'administration au Directeur, au client...
- ⊙ Pour adapter un message au récepteur, il faut tenir compte de deux paramètres :
- ⊙ Information
- ⊙ La façon de communiquer
- ⊙ 5- le feed-back : c'est l'élément le plus important de la communication, c'est votre occasion de vérifier que le message a bien été compris avant que le récepteur passe à l'action « l'erreur ».
- ⊙ Le Feed-back permet de dissiper (faire disparaître) tous les doutes, Posez alors des questions à votre récepteur et écoutez bien ses réponses, demandez lui de reformuler ce que vous avez dit, il ne suffit pas de lui demander s'il a compris.
- ⊙ Les canaux : des moyens techniques de plus en plus sophistiqués sont mis à la disposition des individus, des sociétés pour leur permettre de communiquer. L'information emprunte des réseaux qui lui permettent de circuler (voix, écrit, image...)
- ⊙ les Bruits : c'est une anomalie qui intervient au cours d'une transmission, il en existe de différents types :
 - bruits techniques : difficultés liées aux moyens techniques de transmission ;



- bruits sémiologiques : erreurs d'interprétation liées au comportement de l'émetteur ou du récepteur ;
- bruits sémiologiques : mauvaise compréhension des mots ;
- bruits organisationnels : problèmes rencontrés dans la structure d'un groupe humain.

7.6. Aspects de la communication

- ⊙ Les aspects d'une situation de communication représentent tout ce qui peut être perçu par le récepteur en plus du message proprement dit, dans un environnement donné.
- ⊙ Exp : l'ensemble des paralangages (mimiques, gestes, regards, silence) constitue le comportement non verbal.
- ⊙ Aspects Formels et informels de la communication
- ⊙ Aspects formels : c'est la bases d'une organisation, d'une communication officielle. Ils assurent l'ordre (exp : niveaux hiérarchiques, Normes, règlements, procédures, comportements et langage normalisés)
- ⊙ Aspects informels : imprévisibles, souvent difficiles à cerner, à analyser, ils échappent à la norme, à la règle. Ils concrétisent l'expression libre des individus et des groupes.
- ⊙ Complémentarité entre le formel et l'informel : sans le formel, tout ne serait que désordre, désorganisation et la prise en compte de l'informel permet une mutation plus rapide des groupes dans un contexte d'évolution complexe des sociétés.
 - Aspects Verbaux et non Verbaux :
- ⊙ Aspects verbaux : ce sont les messages exprimés par la parole, le ton de la voix, tout ce qui caractérise les relations interpersonnelles orales. Ces échanges pouvant être spontanés ou non.
- ⊙ Aspects non verbaux : indissociables du verbal, ils se traduisent par un comportement global de l'individu. Ils renseignent sur l'état affectif de la personne, son état d'esprit au moment de la communication. Ils conduisent à une analyse des non-dits, de la gestuelle (mimiques du visage) , à l'amélioration de l'écoute, de l'observation, à la recherche d'une meilleure approche entre le discours et l'action. En fait, la communication non verbale est partout : dans la disposition d'une pièce ou d'un espace, les vêtements, les odeurs, les sons, les attitudes physiques, la voix, les mimiques, les regards...

7.7. Facteurs d'échec et obstacles de la communication

- ⊙ Trouvez, dans ces cas, quel est l'élément qui pose problème de communication (l'émetteur, la transmission, le langage, le récepteur, le cadre de référence commun, le feed-back).



- ⊙ Cas1 : vous demandez votre chemin dans une ville que vous ne connaissez pas. Un passant vous dit : « c'est simple, allez dans la ville ancienne vers le marché couvert. La rue que vous cherchez commence à l'Eglise Saint-André »
- ⊙ Cas2 : Votre fils, en classe de CM2, doit apprendre une fable de la Fontaine. consciencieux, il s'entraîne à la réciter convenablement car il craint d'être interrogé. Quand le professeur lui demande de passer au tableau, il récite la première strophe, ce qu'il redoutait arrive : il ne peut plus continuer, c'est le « trou ». Pourtant, il connaissait bien sa récitation.
- ⊙ Cas 3 : un ingénieur explique à un vendeur, avec des termes techniques, pour quelles raisons les modifications de produit demandées par le service commercial sont impossibles. Le vendeur répond : « ce que vous me dites, pour moi c'est de l'hébreu »

Déperdition, déformation d'un message

- ⊙ La réception d'un message peut être gênée par des bruits mais aussi par le fait d'une partie du message est perdue ou déformée.
- ⊙ Chaque élément des messages que nous communiquons à un interlocuteur subit une distorsion croissante illustrée par l'échelle de déformation suivante :
 - Message à communiquer 100%
 - Ce que l'émetteur a pensé à dire 90%
 - Ce que l'émetteur a su dire 80%
 - Ce que l'émetteur a dit effectivement 70%
 - Ce que le récepteur entend 60%
 - Ce que le récepteur écoute 50%
 - Ce qu'il comprend effectivement 40%
 - Ce qu'il admet 30%
 - Ce qu'il retient 20%
 - Ce qu'il dira ou répétera 10%

8. Module V : Genre et Gouvernance locale

8.1. Bref rappel notions genre

Genre : États des rapports sociaux entre homme et femme et la manière dont ceux-ci sont construits socialement et culturellement;

Approche genre : Analyse des rapports sociaux inégaux entre homme et femme et recherche des réponses appropriées

- ⊙ Nécessité de renforcer dans le cadre de la CONSTRUCTION ET DE LA FONDATION DE LA NATION, les capacités des acteurs locaux à mettre en oeuvre un processus de développement qui réponde mieux aux aspirations et aux choix des populations.
- ⊙ Lutter contre l'injustice sociale



- Augmenter la capacité d'influence (politiques, stratégies) des hommes et des femmes afin de modeler les structures publiques de façon à ce que la livraison des services soit basée sur les problèmes ressentis, et que les solutions proviennent avant tout de la population concernée.

A) État du genre par rapport à la gouvernance et à la prise de décisions ?

- Savoir
- Avoir
- Pouvoir

En général au Cameroun, les femmes :

- ont moins accès:
- à l'éducation, à la formation, aux mécanismes d'information donc : savoir faible ;
- Aux biens de production, aux services de base donc : avoir faible;
- Aux mécanismes de prise de décision (faible participation) au sein des organisations gouvernementales, juridiques et du secteur privé ainsi que dans leurs collectivités et leurs foyers;

Exercent moins de contrôle sur tous ces éléments: donc pouvoir faible.

B) Capacités des femmes

- Peuvent diriger et mieux diriger;
- Promeuvent un changement et un développement durable et peuvent être actrices de ce changement;
- Ont la volonté des transformations sociales pour le bien être de tous;

Ont la capacité de formulation des problèmes qui affectent la communauté

- Leur réputation d'intégrité.
- Capacité de promouvoir la paix et la tolérance tribale;
- Vu leur nombre, il serait injuste de continuer à les exclure des structures de prise de décisions; des fonctions régulatrices, des dimensions prospectives pour l'équilibre environnemental et des recherches sur le futur

Pour cela

- Les femmes doivent participer aux processus et aux structures de gestion des localités pour un changement perceptible des modes de gestion; des niveaux et des conditions de vie;
- Elles doivent participer à l'élaboration des plans locaux de développement préparés par des organes associatifs, mais discutés au préalable ensemble, en tenant compte de la programmation des territoires et des services publics.
- Exercer le contrôle citoyen
- Contribuer à la mise en place des instruments et mécanismes institutionnels et financiers réglementaires appropriés;



- Exiger des changements dans les méthodes de travail, les pratiques et les comportements induits par les programmes et compatibles avec les stratégies de bonne gouvernance.
- Choisir les personnes capables;

8.2. Genre, Développement local et Gouvernance locale

- On ne peut parler de gouvernance locale sans parler du développement local est vice versa.
- Il ne peut y avoir développement national sans le développement local
- Les zones rurales regorgent des ressources
- Mais restent frappées par le sous-développement à cause de la mauvaise gouvernance
- Exploitation et la gestion des ressources naturelles échappent au contrôle des populations et surtout des femmes,
- Les hommes et les femmes bénéficient peu des retombées positives de ces ressources.

Enjeux

- Préoccupations h-f doivent être prises en compte,
- Nécessité de trouver des voies et des moyens susceptibles de permettre aux populations de prendre en mains leur propre développement,
- Promouvoir une gouvernance qui favorise un développement participatif, équitable et durable; où les femmes seront aussi parties prenantes.
- Responsabilisation des populations
- Le développement local : gestion du terroir; eau- sol- végétation,
- Donc Lien étroit entre Développement et Gouvernance locale.
- Le développement local et la gouvernance doivent tenir compte des relations hommes femmes notamment:
- La division sexuelle et du profils d'activités
- L'accès aux ressources et aux bénéfiques et leur contrôle
- Besoins et intérêts des femmes et des hommes
- Des facteurs qui influencent ces relations
- Des possibilités de transformation économiques, sociales et culturelles



9. Module VI : les techniques d'animation de réunion

9.1. Objectifs du module

- ✗ Faciliter la compréhension des principes d'efficacité dans la conduite des réunions ;
- ✗ Permettre aux participants de maîtriser les techniques d'animation

1. Les principes d'efficacité dans la conduite des réunions

- + Connaître et distinguer les types de réunions ;
- + L'attribution des rôles ;
- + Les étapes de planification d'une réunion ;
- + Avant ;
- + Pendant.

2. Rôle et fonctions de l'animatrice ou de l'animateur

- + Trois fonctions essentielles ;
- + Onze critères de base pour la conduite d'une réunion.

3. La maîtrise de techniques d'animation, particulièrement celles liées à l'écoute active et à l'approche systémique

- + Questionnement ;
- + Reformulation ;
- + Synthèse ;
- + Quelques mots sur l'approche systémique ;
- + L'animatrice ou l'animateur avisé.

4. Exemples et mises en situation

9.2. Les principes d'efficacité dans la conduite des réunions

✗ CONNAITRE ET DISTINGUER LES TYPES DE REUNIONS

✗ REUNION D'INFORMATION

- + Communiquer des informations ou ;
- + Donner des instructions.

✗ REUNION DE PRISE DE DECISION

- + Prendre ou appliquer des décisions ;
- + Soumettre une proposition pour discussion et décision.

✗ REUNION DE STIMULATION/REFLEXION

- + Elle vise à engendrer des idées créatives.



REUNION DE TYPE RENCONTRE

- + Davantage socialisante, elle vise la création d'un bon climat dans le groupe ou l'organisation.

9.3. Etales de planification d'une réunion

L'ATTRIBUTION DES ROLES

- ✗ Pour qu'une réunion atteigne plus facilement les objectifs que nous poursuivons, il faut accorder une attention particulière à l'attribution des rôles suivants :
 - + L'animatrice ou l'animateur
- ✗ Nous développons plus loin le rôle de l'animatrice ou de l'animateur ;
 - + La gardienne ou le gardien du temps

Il s'agit d'un rôle important qui aidera à s'assurer que la réunion est productive et que les sujets à l'ordre du jour sont effectivement traités par le groupe ;

- ✗ La rapporteuse ou le rapporteur
- ✗ Cette personne doit savoir prendre rapidement des notes résumant fidèlement les discussions. Elle note avec précision les décisions prises au cours de la réunion. Son travail assurera une continuité à la réunion.

2.2 AVANT (PREPARATION DE LA REUNION)

- ✗ C'est ici que l'animatrice ou l'animateur retenu entre en scène. L'associer dès cette étape l'aidera à bien se préparer et favorisera un bon déroulement de la réunion. Il faudra ensuite :
 - + Définir l'objectif, la finalité de la réunion (faits constatés, besoin d'informer, besoin de prendre une décision, etc.) ;
 - + Faire un plan général de la réunion
- ✗ - Points à l'ordre du jour ;
- ✗ - Placez en début de réunion ceux qui demanderont plus d'attention (si le temps vous manque, ils auront été traités) ;
- ✗ - Placez en fin de réunion les points moins importants (ils pourront être reportés faute de temps pour les traiter).
- ✗ Prévoir le programme de la réunion
 - + Estimez le temps nécessaire pour chaque point ;
 - + Additionnez le tout pour obtenir la durée totale de la réunion.
- ✗ Choisir les participants
 - + Selon le sujet de la réunion ;
 - + Selon leurs compétences, expériences, intérêts, etc. ;



- + Limiter le nombre à un niveau permettant une participation optimale et efficace compte tenu des contraintes budgétaires ou autres..
- ✘ Choisir le lieu de la réunion
 - + Réservation de la salle à l'avance si nécessaire ;
 - + Endroit propice au bon déroulement de la réunion (calme, à l'abri des perturbations externes) avec chaises, tables et matériel adéquat disponibles
- ✘ Convoquer les participantes et participants
 - + Indiquer avec précision le lieu, la date et l'heure de la réunion ;
 - + Annexer un ordre du jour comportant l'objet de la réunion, les points à discuter et l'objectif poursuivi.
- ✘ Préparer le sujet
 - + Inventorier et préparer les informations dont le groupe aura besoin pour traiter les différents sujets ;
 - + Préparer une introduction du ou des sujets (il ne s'agit pas de traiter du sujet, mais de l'introduire afin de pouvoir enclencher la discussion)
- ✘ Penser à la méthode la plus efficace pour animer la réunion ;
- ✘ Réunir les documents nécessaires ;
- ✘ Prévoir un ou des supports visuels
 - + Affiche ou tableau reprenant les points de la réunion. C'est un bon moyen pour rappeler vers le but prévu celles ou ceux qui s'éloignent du sujet ;
 - + Un second support pour les synthèses des discussions, les décisions prises et les questions, idées et points en réserve.
- ✘ Préparer le lieu de la réunion
 - + Voir la bonne disposition des chaises et tables ;
 - + Prévoir une place pour chacun ;
 - + S'assurer de la disponibilité du matériel nécessaire.

Pendant (déroulement de la réunion)

- ✘ Ouverture de la réunion
 - + Accueil
 - + Présentation de l'animatrice ou de l'animateur
 - + Tour de table pour se présenter individuellement
 - + Présentation des objectifs de la réunion
 - + Sans esquisser de solutions



- ✘ Déroulement à proprement parler
 - + L'animatrice ou l'animateur n'intervient pas sur le fond ;
 - + Le contenu vient des participantes et participants ;
 - + Les points faisant l'objet de prise de décision passent normalement par les phases suivantes :
- ✘ Définition de l'objectif, poser le problème ;
- ✘ Recherche des solutions ;
- ✘ Critique des propositions ;
- ✘ Décisions.
- ✘ Clôture de la réunion
- ✘ L'animatrice ou l'animateur fait une synthèse finale qui doit recueillir l'accord du groupe ;
- ✘ Rappelle les suites à donner aux décisions prises en cours de réunion et valider les étapes subséquentes ;
- ✘ Prévoit les messages-clés (l'essentiel, ce qu'il faut retenir absolument de telle ou telle décision) à communiquer, s'il y a lieu.

9.4. Rôle et fonctions de l'animatrice ou de l'animateur

L'animatrice ou l'animateur, bien que neutre et même grâce à cette neutralité, agit souvent comme pivot de la réunion. Ce sont ses fonctions qui permettent le mieux de définir son rôle et son importance.

Trois fonctions essentielles

- ✘ Fonction de production (amener un résultat) :
 - + Rendre le groupe et la réunion efficaces ;
- ✘ Fonction d'organisation (structurer) :
 - + Favoriser l'expression de tous dans un cadre structuré ;
 - + Organiser et mettre en forme l'expression.
- ✘ Fonction de gestion
 - + - Gérer les individus
 - + - Gérer les interactions

9.5. Onze critères de base pour la conduite de réunion

- ✘ Être actif
 - + Avoir de l'entrain ;
 - + Dynamiser le groupe.



- ✘ Préciser clairement l'objectif de la réunion
 - + Avant même la réunion, avoir une idée précise du résultat à atteindre à la fin de la réunion ;
 - + Avoir communiqué l'objectif avec l'avis de convocation et le rappeler avec précision au début de la réunion ;
 - + Informer les participants dès le début de la réunion du résultat souhaité.
- ✘ Distribuer la parole
 - + Multiplier les appels à la participation pour recueillir les avis de tous ;
 - + Stimuler la participation des personnes plus réservées.
- ✘ Garder l'attention du groupe
 - + Créer et maintenir une atmosphère détendue.
- ✘ Utiliser un support visuel **(Voir «Quelques conseils» à 1.2.5.3)** facilite la compréhension du groupe. Y noter :
 - + Le plan ou la méthode de travail ;
 - + Les phrases importantes de la réunion, d'une intervention ou d'une explication ;
 - + Les résumés et synthèses intermédiaires ;
 - + Les questions importantes auxquelles vous ne souhaitez pas répondre immédiatement et les points gardés en réserve ;
 - + Les schémas ;
 - + Les idées (lors d'un brainstorming, par exemple) ;
 - + Les conclusions et les décisions
- ✘ Être attentif à ce qui se déroule dans le groupe
 - + Éviter que des personnes se sentent exclues de la discussion ;
 - + Inviter les plus timides à participer ;
 - + Prendre garde aux possibles clivages.
- ✘ Doser vos propres interventions pour laisser la place au groupe :
 - + ne pas mêler vos opinions, idées ou suggestions à la discussion du groupe ;
 - + se rappeler que la tâche appartient au groupe ;
 - + la tâche de l'animatrice ou de l'animateur est de créer et maintenir les conditions propices à ce que le groupe s'acquitte de sa tâche.
- ✘ Synthétiser
 - + Les synthèses se font à plusieurs niveaux :
 - + En cas d'interventions un peu longues ;
 - + Synthèse d'une opinion ;



- + Synthèse partielle (pour faire le point à chaque acquis ou à chaque étape de la réunion) ;

Points saillants et synthèse finale (valable seulement si elle recueille l'adhésion unanime du groupe).

✘ Recentrer

- + Si une participante ou un participant s'éloigne trop du sujet, rappeler l'objectif poursuivi pour revenir au sujet.

✘ Gérer le temps

- + Estimer la durée de la réunion et le temps requis pour chaque point à traiter ;
- + Communiquer à l'avance la durée prévue pour la réunion ;
- + Durant la réunion, rester conscient et faire prendre conscience du temps disponible ;
- + Effectuer des rappels sans brusquer l'évolution du groupe ;
- + Terminer la réunion à temps (tout dépassement significatif risque d'incommoder les participant(e)s, de diluer leur attention et de les conduire à bâcler le contenu et les décisions prises).

✘ Clôturer la réunion

- + Résumer les discussions et récapituler les décisions prises ;
- + Assurer le report des points en suspens ;
- + Remercier les participant(e)s – c'est une question de politesse et cela favorise la participation aux futures réunions ;
- + Vérifier qu'une personne a été désignée pour rédiger un rapport de la réunion ;
- + Préciser quand ce rapport sera disponible ou distribué ;
- + Indiquer, s'il y a lieu, la date et le lieu de la prochaine réunion ;
- + Réserver la salle si vous en avez la responsabilité.

9.6. Quelques conseils lorsque vous utilisez un support visuel

- ✘ Ne parlez pas en écrivant ;
- ✘ Ne parlez pas au tableau (en regardant le tableau) ;
- ✘ Dites ce que vous avez à dire avant ou après l'écriture ;
- ✘ Assurez-vous de l'accord du groupe lorsque vous notez une production de celui-ci ;
- ✘ Si possible, placez-vous de côté pour écrire afin de ne pas masquer le tableau à certaines personnes.

Conclusion : Pour réussir une bonne réunion, l'animateur doit être à mesure de bien communiquer avec son auditoire.

10. Module VII : La gestion des conflits liés à la gestion des ressources naturelles

10.1. Introduction

La conduite d'une initiative dans le secteur des forêts mobilise généralement des personnes de différentes couches sociales membres de la communauté bénéficiaire ou pas. De même, les communautés doivent interagir dans le cadre de la gestion de la forêt avec plusieurs acteurs externes notamment les opérateurs économiques, les communautés voisines, les ONGs, les services déconcentrés de l'Etat.

Cette multitude d'acteurs, membres ou non de la communauté sont appelés à travailler ensemble pour la réalisation des objectifs de conservation et de développement local tels que préconisé par le Gouvernement camerounais. Mais, l'on a constaté dans les quinze dernières années au Cameroun, que la plupart des initiatives sont fragilisées par de nombreux conflits à la fois entre les membres d'une même communauté, et entre les communautés et les acteurs externes avec qui elles interagissent

Très souvent mal gérés, les conflits participent à la destruction de la cohésion et de l'esprit associatif, lesquels sont nécessaires pour une gestion concertée et participative des ressources forestières. Pourtant, loin d'être un mal absolu, les conflits sont un indicateur important de la qualité de gestion d'une forêt. S'ils sont bien gérés, ils peuvent permettre d'agir à temps sur des dysfonctionnements tels que les inégalités dans la répartition des ressources et des décisions pouvant mettre en mal la bonne évolution du processus de foresterie communautaire

10.2. C'est quoi un conflit ?

- Dans le cadre de la gestion forestière, un conflit peut se définir comme une rivalité, des oppositions de vues ou d'intérêts, qui surviennent soit entre les membres de la communauté gestionnaire de la forêt ; soit entre la communauté et des acteurs externes avec lesquels elle collabore. Il se caractérise par :
 - L'existence d'une rivalité ou opposition ;
 - La présence d'au moins deux individus ou groupe d'individus qui sont appelés les parties en conflit ; et
 - Le désir de chaque partie de vouloir imposer, au besoin par la force la solution qu'elle juge satisfaisante pour elle.
- Le conflit est dit interne lorsque les parties concernées sont tous membres de la communauté. Il est dit externe lorsque la communauté est confrontée à un non membre, en l'occurrence l'administration, un opérateur économique, une ONG, ou encore une communauté voisine.



- Les unités forestières d'aménagement, les forêts communautaires et communales, les parcs et réserves sont le terrain de plusieurs conflits à la fois internes et externes donc quelques cas régulièrement vécus sont énoncés ci-dessous:

10.3. Quelques conflits internes rencontrés dans la gestion des forêts

1. Oppositions entre différents villages ou clans au sein d'une communauté pour la désignation des dirigeants de la forêt communautaire.
2. Les chefs traditionnels ou alors des élites qui s'opposent régulièrement aux décisions du bureau de gestion et créent une démobilisation au sein de la communauté.
3. Soupçons ou accusations des membres du bureau de l'entité juridique de mauvaise gestion ou de détournement de l'argent généré par la forêt communautaire
4. Plaintes de certaines classes sociales (jeunes, femmes, minorités...) par rapport à la non prise en compte de leurs intérêts dans la gestion de la forêt communautaire;
5. La communauté s'oppose à un opérateur par rapport à l'exploitation abusive de la forêt et le paiement non effectif des produits enlevés.

10.4. Étapes de résolution des conflits

- Analyser et comprendre un conflit
- Une fois que le conflit est déjà manifeste, il ne faut pas le laisser se développer au point de paralyser tout le fonctionnement de la forêt. On doit plutôt chercher à le résoudre.
- La résolution d'un conflit demande au préalable qu'on l'analyse afin de mieux cerner les problèmes à résoudre et les acteurs en conflits.
- Analyser un conflit revient à passer en revue les 4 principaux aspects et questions indiqués ci-dessous.

10.5. Aspects et informations à rechercher pour analyser un conflit

- L'analyse du conflit va déterminer la stratégie à adopter et l'efficacité dans sa résolution.
- Ne jamais essayer de résoudre un conflit sans avoir pris le temps de l'analyser profondément.



| Analyser le problème à résoudre dans le conflit | Identifier les acteurs concernés dans le conflit | Connaitre les intérêts et opinions des parties | Analyser l'impact du conflit et son environnement |
|---|--|--|---|
| <p>Le conflit porte sur quoi ?</p> <p>Quand le conflit a-t-il commencé ?</p> <p>Comment le conflit a-t-il évolué depuis le début ?</p> <p>Quelles sont es causes possibles de ce conflit ?</p> <p>Y a-t-il des liens avec d'autres conflits existants ?</p> <p>Quelles sont les solutions possibles ?</p> | <p>Quelles sont les personnes ou parties qui s'opposent ?</p> <p>Quel est le poids ou la force sociale de chacune des parties dans le conflit ?</p> <p>Qui peut contribuer à la résolution de ce conflit ? Et quels sont les liens entre les personnes et parties en conflit ?</p> | <p>Quelles sont les motivations ou intérêts des parties qui s'opposent ?</p> <p>Quels sont leur point de vue du conflit et que faut-il selon eux pour résoudre ce conflit ?</p> <p>Ont-ils quelques intérêts communs ?</p> | <p>Quelles sont les conséquences sur le fonctionnement de la forêt ?</p> <p>Quels autres aspects de la vie communautaire sont impactés par le conflit ?</p> <p>Y a-t-il sur le plan juridique ou coutumier ou historique des aspects qui pourraient contribuer à résoudre ou à accentuer le conflit ?</p> |

10.6. Les stratégies locales de résolution de conflits

- Pour une communauté, deux grandes stratégies s'offrent localement à elle pour résoudre les conflits : l'arbitrage et la négociation.
- L'arbitrage administratif et judiciaire :
- Les activités forestières sont encadrées par la loi forestière de 1994 et plusieurs textes règlementaires. En cas de conflit entre la communauté et des acteurs externes, ou encore en cas d'incompréhension entre les membres d'une communauté sur la manière de gérer la forêt ou d'appliquer les textes, la communauté peut solliciter l'arbitrage des services de l'administration forestière locale, ou alors de l'autorité administrative pour trancher le litige. Au cas où les parties ne s'accordent pas toujours, l'on peut éventuellement faire recourt aux jugements des tribunaux compétents.

La négociation entre les parties :

- De manière générale, les communautés font rarement recourt à l'arbitrage judiciaire. Celle-ci est parfois insuffisante ou inappropriée pour résoudre certains types de conflits. Et très souvent, les communautés vivent très éloignées des services administratifs, sont analphabètes et n'ont pas toujours les capacités de supporter les coûts parfois importants d'une stratégie d'arbitrage. A ce titre les solutions négociées localement et conformes aux textes règlementaires se présentent comme des outils importants pour apaiser et concilier les parties en conflit.
- La négociation est un processus à travers lequel les parties en conflit s'engagent volontairement pour trouver ensemble et dans un cadre de concertation les solutions acceptables à leur conflit.

Attention !!! :



- *L'utilisation d'une stratégie de négociation exige deux conditions préalables:*
 1. *Que chacune des parties avoue l'existence d'un conflit avec l'autre et souhaite y trouver une solution.*
 2. *Que chacune des parties manifestes l'intérêt à résoudre le conflit en coopérant ou en se concertant avec l'autre.*

Choisir entre l'arbitrage et la négociation

| | |
|--|--|
| <p>Le choix d'une des stratégies de résolution va dépendre des résultats de l'analyse du conflit. Pour certains résultats on devra privilégier une des stratégies telles que indiquées ci-dessous. Cas où l'arbitrage est privilégié</p> | <p>Cas où la négociation est privilégiée</p> |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Les membres d'une communauté s'opposent sur l'interprétation ou l'application des textes régissant le fonctionnement de l'exploitation forestière. 2. La communauté est en conflits avec une communauté voisine sur les limites de leur forêt communautaire. 3. La communauté et un opérateur ne s'entendent pas sur l'exécution des termes d'un contrat d'exploitation signé en présence de l'administration forestière. | <ol style="list-style-type: none"> 4. Conflits sur l'exercice du pouvoir ou la participation de certains groupes à la gestion de la forêt. 5. Opposition sur l'utilisation et la répartition des revenus générés dans le cadre de la forêt communautaire. 6. Conflits entre un opérateur et la communauté n'ayant au préalable signé aucun contrat d'exploitation. 7. Conflit sur le mode d'exploitation de certaines ressources forestières. 8. Conflits entre la communauté et l'administration forestière. |

A ne pas oublier !!!:

- *Dès lors que des règles ou des lois sont connues et appliquées, il est toujours mieux de se référer à l'arbitrage de l'administration pour régler un conflit résultant de l'interprétation de ces règles.*
- *Il peut aussi arriver de combiner les deux stratégies lorsque le problème est plus complexe.*

Choisir une option de négociation

Il existe trois options pour arriver à une solution négociée sur un conflit : La négociation directe entre les parties ; La facilitation ; La médiation

- En négociation directe, les parties se rencontrent sans intermédiation pour discuter et arriver à une solution mutuellement acceptable. Dans la facilitation, les parties font recours à une tierce personne neutre qui devra créer une ambiance et un cadre de communication favorable à la discussion entre les parties.
- Dans la médiation, la tierce personne devra en plus de la facilitation participer activement à la négociation en proposant aux parties des solutions possibles. Le médiateur jouit d'une expertise technique reconnue par les parties par rapport aux problèmes qui les opposent, ce qui lui donne des possibilités de proposer des solutions aux parties, mais il ne devra en aucun cas prendre des décisions à leur place.
- Deux facteurs importants peuvent influencer sur le choix d'une option:

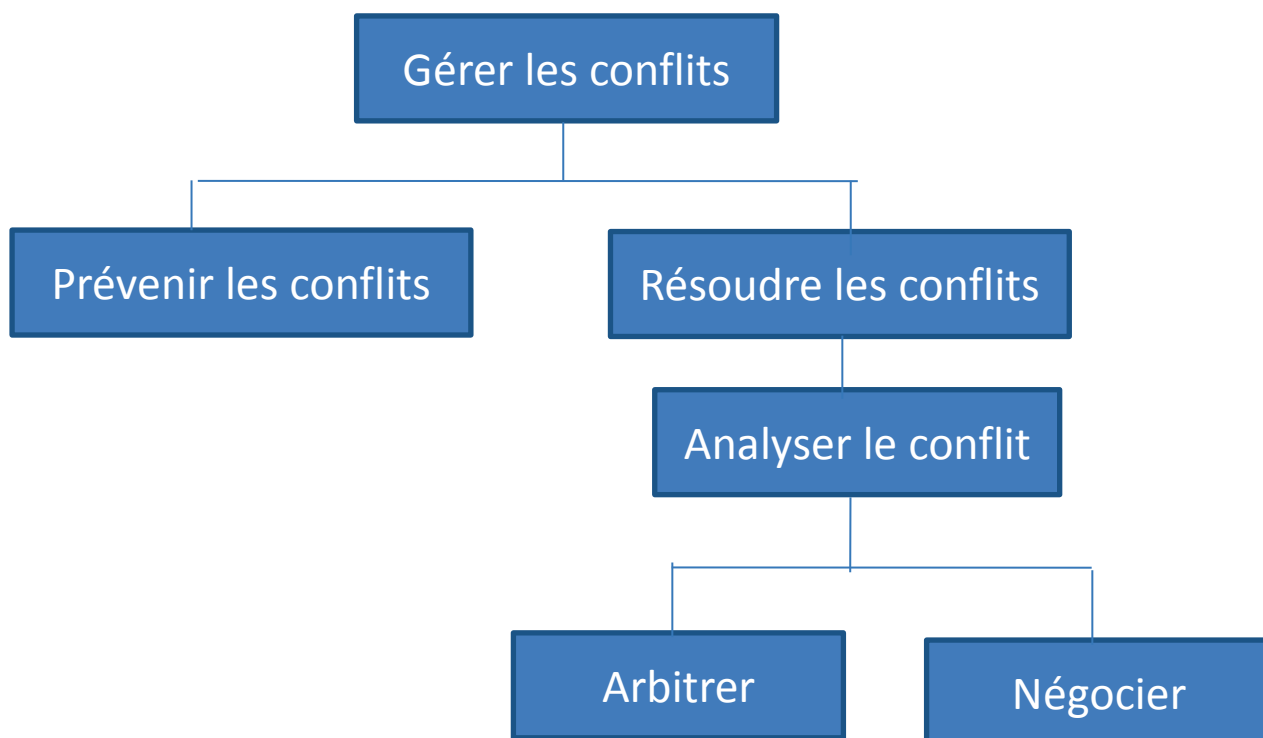


- la capacité de négociation des parties : une partie peut être en position défavorable lors de la négociation en raison de son rang ou statut dans la société, de son niveau d'éducation ou de son analphabétisme, ou encore de sa timidité. A ce titre, elle peut avoir du mal à exprimer librement et facilement ses points de vue lors de la négociation ;
- le nombre de parties impliquées dans le conflit : Il est possible d'avoir dans un conflit plus de deux parties. A ce moment, la communication devient difficile dans le cadre d'une négociation directe.

Choisir un médiateur ou facilitateur dans un conflit.

- Le médiateur ou le facilitateur dans une négociation doit être une personne neutre en qui chacune des parties a du respect et de la confiance.
- En plus de la neutralité, un médiateur doit, jouir d'une expertise technique reconnue par rapport aux problèmes à traiter dans le conflit ; ce qui lui permettra de proposer des solutions aux parties en conflit.
- Le médiateur ou facilitateur peut être choisi à l'intérieur de la communauté ou à l'extérieur de celle-ci.

Le processus de gestion des conflits liés à la gestion des ressources forestières peut se résumer à travers le graphique ci-dessous :



Bon à savoir !!!:

- Deux stratégies peuvent être utilisées pour donner une force de Loi aux résolutions prises lors de la négociation par les parties :
- L'envoi du procès-verbal de la rencontre, signé par les parties, à l'administration forestière et l'autorité locale ;
- Organiser un rituel local visant à engager les parties dans la mise en œuvre des accords pris.



11. Module VIII : La gestion du cycle des projets communautaires

11.1. Revue des connaissances

- *C'est quoi un projet ?*
- *C'est quoi un programme ?*
- *C'est quoi un problème ?*
- *C'est quoi une activité ?*
- *C'est quoi une tâche ?*
- *C'est quoi un objectif ?*
- *C'est quoi une finalité ?*
- *C'est quoi un résultat ?*

Étape 1 : Justification du besoin, résultats recherchés et priorité – expression claire de la justification du projet

Objectif : Dans cette section du dossier, le promoteur du projet devrait :

- préciser les forces qui entraînent le besoin pour le projet; et
- déterminer les éléments conducteurs ou les questions liées à une politique stratégique, un environnement commercial, social et économique; et souligner les répercussions du projet sur ces questions/éléments conducteurs.

11.2. Exemples d'éléments conducteurs des projets

- Économique (p. ex. exigences afin de maintenir ou d'attirer des activités économiques et des investissements)
- Fiscal (p. ex. hausse des recettes, gestion des risques, allègement des coûts)
- Technologique (p. ex. afin d'assurer la sécurité des utilisateurs, d'améliorer l'efficacité)
- Social (p. ex. changement des demandes ou des goûts des consommateurs, changements des pratiques professionnelles)
- Environnemental (p. ex. réduction des impacts environnementaux causés par la gouvernement ou par une activité publique)
- Législatif (p. ex. respect de modifications de la loi)

Programmatique (p. ex. programmes publics, nouveaux ou existants, nécessitant la mise en oeuvre d'une infrastructure)

Se mettre à la place de l'évaluateur

- Demandez-vous si cette section de votre dossier d'affaires répond aux questions suivantes :



- Quels sont les intérêts publics découlant du projet?
- Les éléments conducteurs du projet sont-ils présentés et justifiés?
- Y a-t-il une justification claire expliquant la raison que le projet est proposé et appuyé?
- Le projet réalise-t-il une infrastructure essentielle, tire-t-il profit de l'expertise et du capital-actions du secteur privé et aide-t-il à gérer les risques auxquels peut s'exposer le secteur public?
- Les sources à l'appui sont-elles présentées et énumérées clairement?

Étape 2 : Résumé de l'évaluation des besoins

Objectif : Dans cette section du dossier, le promoteur du projet devrait :

- analyser et expliquer les besoins de la collectivité pour le projet en termes clairs et précis et fournir les documents à l'appui qui démontrent qu'une analyse méthodique des besoins a été effectuée;
- décrire les besoins en termes quantitatifs et qualitatifs; et
- inclure les contraintes importantes liées à la réalisation du projet et décrire leurs répercussions sur la prise de décision à l'égard du projet

Se mettre à la place de l'évaluateur

- Demandez-vous si cette section de votre dossier répond aux questions suivantes :
 - Les besoins ou les enjeux qui sont résolus par le projet sont-ils clairement présentés et justifiés?
 - Y a-t-il un lien clair entre les éléments conducteurs, l'analyse des besoins et le projet lui-même?

Étape 3 : Description du promoteur du projet

Objectif : Dans cette section du dossier, le promoteur du projet devrait :

- fournir une description détaillée du promoteur de projet, y compris une description de son mandat, de sa structure de gouvernance, de sa capacité budgétaire et fiscale, de son leadership et de son expérience dans la réalisation d'importants projets d'immobilisations et dans les modes d'approvisionnement généralement utilisés;
- décrire la participation prévue du promoteur dans le projet ainsi que de tout autre secteur public affilié, susceptible de participer dans le processus de réalisation du projet; et
- dire clairement qu'il a les capacités nécessaires pour entreprendre et prendre les décisions à l'égard du projet

Se mettre à la place de l'évaluateur

- Demandez-vous si cette section de votre dossier répond aux questions suivantes :



- Le demandeur du financement est-il la même entité qui présente le dossier ?
- Les écarts sont-ils expliqués?
- Le promoteur a-t-il les capacités nécessaires pour entreprendre le projet ?

Étape 4 : Description et portée du projet

Objectif : Dans cette section du dossier, le promoteur du projet devrait :

- décrire et expliquer les paramètres clés du projet; plus particulièrement, le promoteur devrait expliquer tous les aspects du projet; et
- faire clairement le lien entre la portée du projet et les besoins énoncés à l'étape 2 ci-dessus.

Figure 2 : Décrire le projet et sa portée

Quoi ?

- La définition du mandat du projet : la portée, l'ampleur, la fonctionnalité, le rendement, le coût indicatif, les études et la planification terminées jusqu'à présent, la faisabilité, les impacts socioéconomiques, l'établissement des coûts, la conception, l'ingénierie et d'autres éléments techniques et enfin, les caractéristiques physiques

Où ?

- L'emplacement du projet, le contexte physique et d'autres points délicats, l'état d'avancement des approbations environnementales, la planification et d'autres exigences municipales, le remembrement des terres et les besoins émanant des consultations obligatoires
- Quand ?
- Des renseignements sur les horizons de planification, les horizons sur la conception et sur la construction, les horizons sur l'exploitation et les risques liés aux délais (p. ex. les baux expirés, les changements législatifs)

Se mettre à la place de l'évaluateur

- Demandez-vous si cette section de votre dossier répond aux questions suivantes :
 - Cette section du dossier démontre-t-elle qu'il y a eu suffisamment de planification et de diligence raisonnable?
 - La description du projet démontre-t-elle bien la crédibilité? Est-ce que le projet répond aux critères d'admissibilité pour obtenir du financement ?

Étape 5 : Objectifs et avantages du projet

Objectif : Dans cette section du dossier, le promoteur du projet devrait :

- présenter les objectifs généraux du projet ainsi que les objectifs précis, y compris le processus utilisé par le promoteur pour élaborer les objectifs et le processus qui sera utilisé pour mesurer l'atteinte de ces objectifs;



- les objectifs généraux sont liés à la politique d'ensemble des promoteurs ainsi qu'à leur cadre politique, environnemental, économique, social ou technologique; les objectifs précis sont liés aux résultats escomptés des promoteurs provenant strictement du projet;
- décrire et justifier les avantages économiques, sociaux, environnementaux et autres qui sont liés à l'atteinte des objectifs généraux et précis du projet; un processus pour mesurer ces avantages devrait aussi être présenté; et dans la mesure du possible, décrire les objectifs et les avantages en termes qualitatifs et quantitatifs

Se mettre à la place de l'évaluateur

- Demandez-vous si cette section de votre dossier répond aux questions suivantes :
 - Les objectifs généraux et les objectifs précis du projet sont-ils énoncés clairement et leur processus d'élaboration est-il clairement défini?
 - Les objectifs sont-ils réalistes, atteignables et liés à la réalisation des avantages généraux et propres au projet?
 - Un processus pour surveiller et mesurer les avantages/impacts/résultats a-t-il été fourni?
 - Les sources à l'appui sont-elles présentées et énumérées clairement?

Étape 6 : Résumé de l'analyse de faisabilité

Objectif : Dans cette section du dossier, le promoteur du projet devrait :

- résumer les résultats de toutes les études de faisabilité sur les plans financier, économique, juridique, technique et environnemental du projet;
- Les études de faisabilité devraient analyser jusqu'à quel point les éléments du projet sont durables ou atteignent les objectifs définis par le promoteur du projet. Ce faisant, ces études devraient comprendre, le cas échéant, les analyses de coûts du projet, les analyses de revenus découlant du projet et d'autres sources, l'analyse d'autres solutions techniques, et l'analyse de l'environnement juridique dans lequel le projet sera réalisé, les émissions du projet et d'autres renseignements pertinents.
- Lorsqu'il est fait référence au contenu de l'étude de faisabilité, les bons numéros de pages et de sections devraient être inclus.
- exposer clairement la faisabilité financière du projet, y compris la démonstration qu'un examen sérieux a été effectué à l'égard des coûts du projet et d'autres sources de revenus afin de financer le projet;
- résumer les conclusions des travaux faits pour analyser les solutions du projet et décrire les principales hypothèses, méthodologies et résultats;
- présenter tous les aspects de l'étude de faisabilité, l'auteur et la durée de cette étude, et, si des ressources externes ont été utilisées, présenter également une



description de leur domaine d'expertise; si les études de faisabilité datent d'il y a longtemps, leur pertinence et leur utilisation devraient être justifiées;

- présenter le dépouillement juridictionnel qui fournit les précédents appropriés au projet proposé;
- présenter et démontrer l'appui public et politique confirmé jusqu'à maintenant

11.3. Se mettre à la place de l'évaluateur

Demandez-vous si cette section de votre dossier répond aux questions suivantes :

- L'étude démontre-t-elle que le projet est faisable sur le plan financier, économique, juridique, technique et environnemental? Dans les cas où la faisabilité n'a pas encore été analysée, le processus d'analyse de la faisabilité est-il présenté?
- Est-ce clair que des solutions de rechange au projet ont été évaluées et la justification de ne pas aller de l'avant avec ces solutions sont-elles clairement énoncées et appuyées?

11.4. Fiche d'identification de projet

- TITRE DU PROJET :
- ZONE D'EXECUTION DU PROJET :
- THEMES PRIORITAIRES CIBLES ET ACTIVITES PREVUES
- NOM DU COORDONNATEUR DE L'EQUIPE DE PROJET :
- STRUCTURE DE TUTELLE DU COORDONNATEUR DE L'EQUIPE DE RECHERCHE :
- INSTITUTIONS PARTENAIRES :
- COUT DU PROJET :
 - CONTRIBUTION SOLLICITEE
 - CONTREPARTIE
- DUREE:

11.5. Informations générales sur le projet (2 pages)

- 1.1. Titre du projet
- 1.2. Domaine concerné
- 1.3. Résumé en français et en anglais
- 1.4. Mots clés (10 au maximum)
- 1.5. Durée

OBJECTIFS (1 PAGE)

(Décrire de manière précise les objectifs généraux et les objectifs spécifiques du projet. Ils doivent élucider une problématique fondamentale ou contribuer à la résolution de problèmes posés dans la communauté).

CONTEXTE – JUSTIFICATIONS (3 PAGES) (Justifier le projet en détaillant chacun des points ci-après et en indiquant les aspects novateurs de la proposition)



- 3.1. Motivations du projet (Indiquer les bases scientifiques justifiant la recherche proposée)
- 3.2. Intérêt potentiel de la recherche pour le développement (Quel problème méthodologique ou de développement veut-on contribuer à résoudre ?)
- 3.3. Etat des connaissances (Faire une revue, la plus complète et actuelle possible des travaux menés sur le sujet)

4. RESULTATS ATTENDUS (2 PAGES) (Indiquer les résultats attendus du projet. Ils doivent décrire les caractéristiques des connaissances, méthodes et technologies à mettre au point)

5. BENEFICIAIRES (1 PAGE)

6. VALORISATION ET DIFFUSION DES RESULTATS (1 à 2 PAGES) (Dire comment les résultats du projet seront valorisés et diffusés en identifiant les activités, les cibles, les supports et les mesures d'accompagnement)

7. METHODOLOGIE ET PLAN DE TRAVAIL (1 PAGE PAR ACTIVITE) (Donner de manière précise les démarches, méthodologies, approches scientifiques ainsi que les instruments utilisés pour la réalisation des travaux envisagés). Indiquer les dispositifs expérimentaux prévus, les méthodes de collecte et d'analyse des données).

8. EVALUATION ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE DU PROJET Résumer (Voir Annexe 2G) les impacts environnementaux et sociaux majeurs positifs et négatifs ; résumer les mesures de gestion environnementale et sociale prévues (sous forme de recherche additionnelle ou de façon inclusive dans le projet de recherche), les besoins en capacités, les responsabilités institutionnelles et les coûts y afférents

10. ECHEANCIER ET PLAN D'EXECUTION TECHNIQUE (5 PAGES) (Décrire les activités planifiées avec leur durée et un chronogramme ; faire apparaître la répartition des tâches entre les partenaires associés ; indiquer les stratégies de diffusion et de valorisation des résultats ; indiquer les stages, voyages d'étude, formations de courte durée,...).

11. CADRE LOGIQUE (2 PAGES)

| Objectifs spécifiques (OS) | Résultats | Indicateurs objectivement vérifiables (IOV) | Moyens de vérification | Conditions critiques /risques |
|----------------------------|----------------------|---|------------------------|-------------------------------|
| OS1; | R1.1 R1.2 R1.3 | | | |
| OS2: | R2.1 R2.2 | | | |
| OS3: | R3.1 R3.2 | | | |
| | | | | |

12. COHERENCE AVEC LES PRIORITES NATIONALES (2 PAGES) (Indiquer en quoi le projet (1) s'inscrit dans le plan stratégique du projet et/ou les besoins des



utilisateurs, dans les plans stratégiques existants et/ou les documents d'orientations stratégiques des institutions concernées, (2) contribue au renforcement des capacités et des compétences en matière de recherche collaborative et à la création d'un noyau d'expertise national sur des thèmes stratégiques).

13. COMPOSITION ET EXPERTISE DE L'EQUIPE (2 PAGES) (Donner la liste et les CV des scientifiques impliqués dans le projet ; joindre une page résumée de l'expérience des chercheurs/laboratoires et la liste de leurs publications ayant un rapport direct avec la proposition de recherche).

14. BUDGET (1 PAGE)

15. NOTE EXPLICATIVE DU BUDGET (2 PAGES) (Expliquer et justifier les différentes rubriques du budget, particulièrement celles les plus élevées).

16. CONTREPARTIE DES DIFFERENTS PARTICIPANTS (2 PAGES) (Indiquer la contribution apportée par chaque partenaire dans le cadre de l'exécution du projet : personnel, locaux, parcelles expérimentales etc...)

17. REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES (2 PAGES)

12. Module IX : La gestion administrative simplifiée

12.1. Introduction

A la fin de cette formation, les participant(e)s seront capables de :

- Expliquer la gestion du courrier (les parties du courrier, enregistrement, classement);
- Rédiger le compte rendu d'une réunion ;
- Conserver et communiquer les documents intermédiaires.

12.1.1. Moyens didactiques utilisés :

- Exposé
- Phase d'échanges

12.1.2. Outils utilisés :

- Support de l'exposé;
- Travaux pratiques;

12.2. La gestion de la correspondance

12.2.1. Généralité sur les documents

Un document est tout support sur lequel est portée une information qui sert de référence, et peut être communiqué. Cette définition inclut toutes les formes que peut revêtir un support d'information, ainsi que le la même de l'information. **Exemple** : gravure sur pierre, dessin sur un papier, image sur photos, carte de la forêt communautaire.

De façon globale la gestion organisée des documents permet le repérage rapide de l'information en temps voulu, et la traçabilité de celle-ci. Tandis que la conservation assure



la continuité administrative, indépendamment des changements des gestionnaires tout au long de la vie de l'EFC. Mais de façon pratique dans la gestion quotidienne, la gestion des documents vise deux objectifs spécifiques dans le fonctionnement de l'EFC. Au-delà de ces objectifs, fonctionnels, une bonne gestion des documents permet aussi de diminuer la consommation du matériel de bureau.

12.2.2. Les types et formes de documents

Les types de documents

Il existe trois types de documents : les documents d'utilisation courante, les documents intermédiaires, les documents d'archives. Mais seuls les deux premiers types de documents nous intéressent.

a)- Les documents d'utilisation courante

C'est les documents qui contiennent les informations sur les affaires encore en cours.

Exemple : rapport d'inventaire, avant la délivrance du CAE.

Ces types de documents sont conservés auprès des utilisateurs, et doivent être dans un contenant facile d'accès.

b)- Les documents intermédiaires

C'est les documents contenant les informations dont l'affaire n'est plus en cours, ou dont l'affaire est déjà résolue.

Exemple 1 : Rapport d'inventaire, après la délivrance du CAE. .

Exemple 2 : TDR et note d'information d'une réunion, après la tenue de la réunion.

Ces types de documents doivent être conservés à l'écart des utilisateurs pour l'encombrement qu'ils causent.

c)- Documents d'archives

Exemple de documents d'archives: Les pièces comptables; Les documents comptables; Les courriers; Les photos; Les états financiers; Etc..

Les formes de documents

Tel que dit dans la définition de départ, un document peut présenter plusieurs formes : papier, les fichiers numérique, les cartes, les photos, les vidéos, les enregistrements sonores...etc. Mais la forme qui nous intéresse ici est la forme papier.

12.2.3. Gestion des documents d'utilisation courante

Les outils administratifs

- La gestion du courrier (les parties du courrier, enregistrement, classement)
- Présentation du compte rendu d'une réunion ;
- Suivi du contrat par une EFC (budget, échéancier, indicateurs de résultats).

12.2.4. La gestion du courrier

La gestion du courrier s'apparente à la rédaction, l'enregistrement et l'archivage des correspondances reçues et conçues à l'interne :

- Le courrier « départ »



- Le courrier « arrivée »

Pour chaque type de courrier, un registre spécifique doit être tenu de manière chronologique et lisible.

a)- Le courrier « départ »

Le courrier « départ » est élaboré par l'organisation. C'est en fait toute correspondance conçue au sein de l'organisation et adressée à une tierce personne. Il peut s'agir :

- ✓ D'une demande d'information
- ✓ D'une lettre de réclamation « requête »
- ✓ D'une lettre de transmission de documents
- ✓ De l'accusé de réception des documents, le nombre de pièces jointes etc....

Les mentions obligatoires qu'on retrouve sur une correspondance officielle sont :

- ✓ L'adresse de l'expéditeur
- ✓ L'adresse du destinataire
- ✓ La date de départ
- ✓ Vos références (références du destinataire)
- ✓ Nos références (références de l'expéditeur)
- ✓ L'objet
- ✓ Le titre de civilité
- ✓ Le corps du texte
- ✓ La signature et le nom du signataire
- ✓ Les pièces jointes.

| Illustration: modèle de lettre | |
|--------------------------------|---|
| | <i>En - tête</i> |
| | la souscription (Adresse complète du destinataire) |
| Vos réf:..... | Date: |
| Nos réf:..... | |
| Objet:..... | |
| Pièces jointes :..... | |
| Titre de civilité | |
| | Corps de la lettre |
| | Fonction Signature et cachet Nom du signataire |
| | <i>Pied de page</i> |

Enregistrement du courrier « départ »

Le courrier conçu est enregistré dans le registre « courrier départ » prévu à cet effet avant sa transmission. Les rubriques du registre sont renseignées à partir des informations figurant sur la correspondance :



- La date
- La référence
- L'objet
- L'expéditeur
- Le nombre d'exemplaires etc. ...

Le tracé de ce registre se présente comme suit :

| Numéro | Nombre de pièces | Date de départ | Destinataire | Objet | Numéro archive | Observations |
|--------|------------------|----------------|--------------|-------|----------------|--------------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Numéro d'ordre dans le registre

Date

Numéro de classement : correspond à « nos références »

Quantité expédié

Classement du courrier départ

Après enregistrement, la correspondance est transmise au destinataire contre décharge. La décharge est une copie de la lettre qui est présentée au destinataire et sur laquelle il appose le cachet, la signature et la date. C'est cet exemplaire qui retourne dans l'organisation et qui est classé. Toutes les correspondances ne sont pas toujours transmises contre décharge. Dans ces cas – là, une copie est classée directement après conception et signature.

L'outil préconisé pour le classement des courriers c'est le chronogramme ou chrono. Pour une petite organisation c'est très pratique et assez simplifié. Le système de classement est essentiellement basé sur les références des lettres conçues. Les décharges et copies des lettres sont perforées et classées dans le chronogramme en respectant le numéro d'ordre de « nos références ».

Le courrier « arrivée »

Le traitement du courrier « arrivée » dépendra de sa provenance. Sa présentation dépend de son concepteur. A la réception, il est également classé dans un registre : registre courrier « arrivée ». Le tracé du registre se présente comme suit :

| Date et numéro d'arrivée | Date et numéro de la correspondance | Expéditeur | Objet | Observations | Date et numéro de la réponse |
|--------------------------|-------------------------------------|------------|-------|--------------|------------------------------|
|--------------------------|-------------------------------------|------------|-------|--------------|------------------------------|



Numéro d'ordre dans le registre et servira lors du classement + la date d'arrivée

Voir les rubriques « nos références » et date de la correspondance

A remplir si une réponse est donnée à la correspondance

A l'arrivée du courrier, les opérations suivantes sont réalisées :

- ✓ Ouverture de l'enveloppe
- ✓ Enregistrement dans le registre courrier « arrivée », lui attribuant une référence qui sera l'indicatif du classement (un code significatif) composé de :
 - a) L'indication du thème (exemple Banque) : deux lettres BQ
 - b) Le mois de réception de la lettre (exemple Janvier) : trois lettres JAN
 - c) La nature du document (exemple : relevé de compte) : deux lettres RC
 - d) Le numéro d'ordre de la lettre (exemple pour la première lettre) : deux chiffres 01.
- ✓ Transmission après enregistrement, au service destinataire et / ou classer dans un chronogramme.

12.2.5. La présentation du compte rendu des réunions

Le compte rendu n'est pas soumis à une présentation particulière. Il comporte trois parties : l'exposé, le développement et la finale.

- L'exposé : il indique la nature, l'objet, la date et l'heure de la réunion, le lieu où elle s'est tenue ;
- Le développement : relation proprement dite des actes de l'assemblée ;
- La finale : signature du rapporteur.

Illustration: modèle de compte rendu

| | |
|---|---------------|
| Lieu et date | |
| Heure de début: | Heure de fin: |
| Etaient présents: | |
| Ordre du jour: | |
| Le développement | |
| Rapporteur (signature et nom) | |
| Président de séance (Signature et nom) | |

12.3. La conservation des documents.

Conserver un document, vise à le garder le plus longtemps possible en bon état physique.

La **gestion des documents d'archives** ou **gestion documentaire** (ou *records management*) a pour objectif d'organiser de manière efficace et systématique tous les documents ou données dont un CPF peut avoir besoin pour justifier son activité, sous n'importe quel format.

Exemple de documents d'archives: Les pièces comptables; Les documents comptables; Les courriers; Les photos; Les états financiers; Etc..

12.4. La pratique de la gestion des documents d'archives

Elle a pour objectif de garantir l'existence et l'accessibilité des documents, leur authenticité, leur fiabilité et leur intégrité, et de permettre qu'ils soient exploitables il s'agit de:

- Créer, approuver et renforcer les politiques d'archivage, incluant un système de classement et une politique de conservation des documents d'archives.
- Développer un plan de classement des documents d'archives, qui inclut la localisation à court et long terme des archives physiques et des informations numériques
- Identifier les archives existantes et celles nouvellement créées, les classer, puis les stocker selon les procédures d'exploitation en vigueur.
- Coordonner l'accès aux documents d'archives et leur circulation, au sein comme en dehors du CPF.
- Appliquer une politique de conservation pour archiver et détruire les documents d'archives selon les besoins opérationnels et en fonction de critères juridiques.

12.4.1. La gestion des documents de forme traditionnelle

Gérer physiquement des documents d'archives implique une grande variété de disciplines. Les documents, quels qu'ils soient, doivent être classés et indexés : c'est une nécessité matérielle de base. Il s'agit de:

- Identifier les documents d'archives;
- Stocker les documents d'archives;
- Faire circuler les documents d'archives;

12.4.2. Classement des documents

Un plan de classement (ou plan de classification) est un système d'organisation de l'information consignée, par sujets, du général au particulier, reflétant les activités d'un organisme. Il est souvent divisé en deux sections, soit les documents de fonction et les documents de gestion. Chacun des sujets répertoriés est précédé d'une cote permettant de repérer rapidement l'information.

Le classement, c'est quoi? Le terme «classement» est souvent confondu avec le terme «rangement»; le classement des documents est la mise en ordre intellectuelle des documents, leur organisation logique et rationnelle.

Le rangement est l'opération matérielle consistant à placer des documents d'une manière ordonnée dans du matériel de conditionnement ou dans du mobilier de rangement.



Ces avantages permettent de:

- Garantir la transparence et le droit d'accès aux documents (en conformité avec le droit de publicité des actes administratifs)
- Améliorer l'efficacité de la gestion et de la conservation de l'information et des connaissances;
- Faciliter la prise de décision;
- Assurer la protection de l'information sensible et classifié

Quand classer les documents? Le classement se fait à tout moment dès la production des documents

Dans quoi classe-t-on les documents?

- Dans les chemises (cartonnées, en plastiques...);
- Dans les chronos;
- Dans les classeurs;
- Dans les armoires;
- Etc ...

Quels sont les niveaux de classement?

- Les documents isolés (ou pièces);
- Les documents sont en général regroupés en dossier. chaque dossier concerne une affaire, une procédure administrative ou un thème (ex. dossier individuel de personnel, dossier d'un procès judiciaire, etc.);
- On parle de série quand
 - ✓ des documents individuels qui présentent les mêmes caractéristiques formelles ou qui sont de même nature (ex. des notes de service, des procès-verbaux de réunions de staff, des registres, etc.)
 - ✓ Des dossiers ont été constitués, ils sont eux-mêmes regroupés en séries sur la base de leur nature ou des affaires/procédures/thèmes qu'ils traitent (ex. séries des dossiers individuels du personnel, série des dossiers de procédures du tribunal correctionnel, etc.)

L'ensemble des séries formées par une institution, un organisme s'appelle un fonds d'archives.

12.4.3. Tableau de communication des documents

| Noms et fonction du demandeur de document | Classe du document demandé | Date de sortie du document | Date supposé de retour |
|---|----------------------------|----------------------------|------------------------|
| | | | |
| | | | |

12.5. La Gestion du patrimoine

Le **patrimoine** est l'ensemble des constructions, meubles, objets d'utilisation quotidienne, outils et équipements appartenant à une entreprise ou à une organisation ou un groupe de personnes. Dans le cadre des CPF, il peut s'agir du matériel agricole, le terrain, les meubles, forêt sacrée etc. Le patrimoine dans ce cas appartient à la communauté concernée mais géré par le CPF.

- Pour les ouvrages, un comité de gestion est créé;
- Les véhicules une fiche de suivi et d'entretien est gérée par le chauffeur;
- Pour les outils et équipement, le CPF doit sortir les fiches de détenteur et le manuel des procédures d'utilisation du bien;
- Chaque meuble doit être codifié pour éviter le vol et confusion du patrimoine;
- Pour les matériaux et intrants agricoles, la fiche de gestion des stocks sert le magasinier à mieux contrôler et rendre compte au CPF (voir exemple de fiche de stock)

Fiche de stock

| DESIGNATION : | | | | |
|---------------|------------|---------|---------|------------------------|
| Dates | Opérations | Entrées | Sorties | Stock (solde ou reste) |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

12.6. La gestion des services généraux

On appelle services généraux, tous les moyens et activités secondaires nécessaires à la bonne marche des projets ou des Associations mais qui ne sont pas utilisés dans la réalisation des activités principales du projet. Ainsi, une machine à écrire n'est pas indispensable pour creuser des puits dans un projet hydraulique villageoise. Cependant elle est indispensable pour taper des lettres à adresser aux donateurs ainsi que les rapports d'exécution.

Tous ces moyens et activités doivent être aussi bien gérés que le personnel et les finances du projet.

12.6.1. Fournitures de bureau

Même pour une Association située dans une ville, il est utile de constituer un stock de fournitures de bureau. Cela évite d'aller chaque fois à la librairie acheter deux enveloppes ou un bic, ce qui occasionne fatigue et dépenses.

Pour constituer le stock, commencez par faire la liste de ce dont vous avez réellement besoin et déterminez la quantité nécessaire pour une période donnée (01 mois, 01 trimestre) comme ci-après :

- Enveloppes : 200



- Grandes enveloppes : 50
- Papier machine à taper : 02 rames
- Papier pour double de lettre : 01 paquet
- Chemises cartonnées : 100

En achetant en gros dans la librairie, on peut obtenir une remise de 5 à 10%.

Pour gérer le stock de ces fournitures, il faut les garder dans une armoire ou une pièce qui se ferme à clé. Ensuite, comme pour la gestion de tout stock, il convient d'ouvrir un cahier de stock. Chaque feuille du cahier est réservée à un article comme ci – dessus (voir fiche de stock). a la fin, grâce à ces fiches, le Président ou le coordonnateur de l'organisation doit procéder de temps à autre au contrôle du stock en faisant l'inventaire.

12.6.2. Matériel de bureau

Pour les machines à écrire, il faut un entretien régulier. Il faut veiller à ce qu'elles soient recouvertes tous les soirs au moment de quitter les bureaux.

Pour les machines à écrire électriques, il est recommandé d'acheter un stabilisateur du courant électrique dans les régions où le courant n'est pas constant. Pour leur entretien, il vaut mieux faire appel à des spécialistes.

Beaucoup d'organisation ont actuellement des photocopieuses. Pour la bonne gestion d'une photocopieuse il faut au moins :

- Désigner une personne responsable de son fonctionnement qui veillera à son entretien régulier
- Mettre en place un cahier d'enregistrement de toutes les photocopies
- Faire payer les photocopies personnelles.

Pour les rangements, nous venons de voir que les meubles sont nécessaires. Il faut également les entretenir. Il y a en plus les chaises, les tables etc. Pour les meubles en bois, on peut faire poncer (gratter) et cirer tous les ans. Cela ne coûte pas cher, mais cela fait durer les meubles. On peut aussi faire repeindre les meubles métalliques surtout dans les régions où il y a beaucoup d'humidité et où le métal se rouille facilement.

Une chose importante à faire : à la fin de chaque exercice (année), il faut impérativement faire l'inventaire de tous les meubles et machines de bureau (même les calculatrices). Le responsable en profite pour voir leur état.

12.6.3. Bâtiments

Les bâtiments sont construits pour durer le plus longtemps possible, c'est – à – dire 20 ans au moins. Cela est possible que si on les entretient.

Entretiens journaliers : il faut surtout bien nettoyer les toilettes et acheter les produits nécessaires.

Entretiens périodiques : tous les mois, six mois ou par an, il est nécessaire de faire repeindre les murs et les plafonds. Cela fait sale quand on laisse les locaux pendant deux ans sans les repeindre.



Réparations : les fentes dans les murs, les trous dans la toiture, une porte qui ne se ferme plus doivent être réparés dans un court délai. Parfois il suffit d'être attentif pour éviter certaines réparations. Par exemple, si une porte se ferme mal, un peu d'huile de vidange ou de graisse l'empêche de grincer et de se déformer.

12.7. La gestion des relations avec l'extérieur

Il y a certains services ou institutions avec lesquels il est nécessaire et même obligatoire d'avoir des rapports amicaux et de travail

12.7.1. Caisse Nationale de Prévoyance Sociale

Dès que l'Association a un employé, elle doit avoir des relations de travail avec la CNPS puisque l'employé doit y être inscrit.

Par la suite, il faudra verser régulièrement les cotisations, faire les déclarations d'accident de travail, de maternité et de retraite. Pour l'intérêt des employés et aussi de l'organisation, il est vivement recommandé d'avoir les dossiers toujours à jour.

12.7.2. Services des impôts

En général, une organisation à but non lucratif (CPF) ne paie pas d'impôts. Par contre tous les employés doivent les payer. Et c'est l'organisation qui est chargée de les retenir sur les salaires et de les reverser au Trésor Public. Cela doit se faire dans les délais.

12.7.3. Les banques

Toutes les Associations ont un compte en banque pour faire diverses opérations et pour se faire virer les subventions. Si l'on a de bonnes relations avec la banque, il est possible d'obtenir facilement de petits crédits qui permettent de ne pas avoir des difficultés de trésorerie. S'il y a une confiance réciproque, la banque peut même vous accorder l'autorisation d'avoir un découvert jusqu'à un certain montant, c'est – à dire que s'il n'y a plus d'argent sur votre compte, vous pouvez tout de même faire des chèques jusqu'à un certain montant.

12.7.4. Inspection du travail

Pour toutes les lois concernant le personnel de l'organisation, le service de l'inspection de travail est le mieux placé pour donner des conseils. Il est bon de le consulter pour les contrats de travail, les droits de congés et surtout pour les licenciements.

13. Module X : La gestion comptable de base

13.1. Introduction

A la fin de cette formation, les participant(e)s seront capables de :

- Expliquer la notion de budget et les différents types de budget ;
- Tenir régulièrement un cahier de caisse et de banque ;
- Etablir la procédure de réconciliation bancaire ;



- Remplir des états de compte de résultat prévisionnel simplifié et de bilan simplifié.

13.2. Points essentiels

13.2.1. L'argent et les pièces justificatives

Aucune entreprise ne fonctionne sans argent. Une exploitation agricole a besoin d'argent pour la main d'œuvre, pour les engrais, insecticides, semences ... Il en est de même pour l'entreprise artisanale ou commerciale, pour l'école, la coopérative, le mouvement d'animation, pour tout projet de développement, pour tout groupe sportif, religieux ...

L'argent est un moyen vital. Il est puissant, puisqu'il permet d'acheter l'équipement, le matériel et même le travail et la qualification des hommes.

Les projets, quels qu'ils soient, démarrent avec de l'argent. Cet argent est gagné par le travail. Il peut aussi être donné ou prêté par ceux qui veulent que le projet réussisse, les membres de la société qui organise le projet, les donateurs, les banques. Et ceux – ci ont le droit de contrôler l'usage qui est fait de leur argent : ils veulent des comptes.

Le problème d'argent exige comptabilité et gestion :

Savoir exactement l'argent qui entre dans la caisse, l'argent qui sort de la caisse. Il faut contrôler les entrées et les sorties.

Mettre en ordre les comptes. Il faut analyser les recettes et les dépenses, pour pouvoir les utiliser au mieux.

L'argent n'est qu'une partie de la richesse d'un projet. Il y a les biens matériels qui sont eux aussi une richesse évaluable en argent. Il faut contrôler leur valeur, et leur changement de valeur.

Ces trois points essentiels de la comptabilité en font un outil de gestion : le gérant ou le président se sert de cet outil pour prendre les décisions nécessaires à la bonne marche du projet.

La comptabilité est une technique qui permet à une organisation ou un groupe de réunir les informations chiffrées et de les analyser pour pouvoir prendre une bonne décision. Elle sert à enregistrer et mettre en ordre toutes les opérations financières.

Pour contrôler, il faut des pièces justificatives qui prouvent que l'argent est bien entré ou sorti. Par exemple, si je donne une somme d'argent à quelqu'un, je lui fais signer un reçu que je garde.

13.3. L'organisation d'un service comptable simplifié (CPF)

Le service comptable est assuré dans une organisation ou un groupe par le trésorier et contrôlé par les commissaires aux comptes dont les attributions sont définies dans les statuts. Les outils financiers nécessaires au service comptable sont les suivants :

- 1) Le plan d'action budgétisé
- 2) Le budget d'un CPF



- 3) Le suivi du budget
 - Plan de trésorerie – Tableau de bord
 - Tableau de rapprochement budgets – réalisations.
- 4) Les outils de pilotage d'un CPF
 - La tenue simplifiée du brouillard de caisse
 - La tenue simplifiée du livre de banque
- 5) Le compte de résultat simplifié d'un CPF
- 6) Le bilan simplifié d'un CPF.

13.4. Outils financiers

13.4.1. Le plan d'action simplifié

| N° | Activité | Responsable | Début de réalisation | Coût | Résultat attendu |
|----|----------|-------------|----------------------|------|------------------|
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |

13.4.2. Le budget

Le budget est l'instrument de prévision par excellence. Il permet de prévoir les recettes et les dépenses. Le budget traduit l'engagement de chaque responsable devant sa hiérarchie et celui de l'organisation devant les bailleurs de fonds et partenaires.

Procédures budgétaires

- Fixation de la période budgétaire ;
- Rassemblement de la documentation nécessaire à la définition et l'élaboration des objectifs chiffrés ;
- Ajustement des budgets en fonction des contraintes rencontrées ;
- Détermination et analyse des écarts.

Etapas d'élaboration du budget

- La définition des objectifs à atteindre ;
- Prévision des dépenses ;
- Prévision des recettes ;
- Elaboration du budget.

Démarche d'élaboration du budget

- 1) Inventaire des différents volets d'activités à programmer ;
- 2) Indentification de tous les postes de dépenses à effectuer ;
- 3) Inventaire des sources possibles de financement des postes de dépenses identifiées ;
- 4) Echange sur les engagements des partenaires et ne retenir que les sources de financement par rapport auxquelles vous avez des promesses d'engagement ferme;



- 5) Comparaison des dépenses prévues aux dépenses certaines ;
- 6) Elaboration du tableau du budget équilibré en recettes et en dépenses.
- 7) Regrouper et faire les totaux suivants :
 - Frais de personnel,
 - Frais administratif et de gestion,
 - Frais de transport,
 - Frais d'activités.
- 8) Calculer et interpréter alors les rapports.

Types de budget

- ✓ Budget d'investissement ou d'équipement
- ✓ Budget d'exploitation ou de fonctionnement

a)- Budget des investissements

Un programme chiffré d'actions à court terme :

- Le budget des charges de structure ou charges fixes ;
- Le budget d'activités.

b)- Budget d'exploitation

Prévisions des recettes destinées au financement de l'acquisition des biens durables (en particulier le matériel et le mobilier).

Tracé du budget

| Eléments | Quantités | Prix unitaire | Montant total |
|-------------------------------|------------------|----------------------|----------------------|
| <u>Emplois / dépenses</u> | | | |
| Total des dépenses | | | |
| <u>Ressources ou recettes</u> | | | |
| Total des ressources | | | |

13.4.3. Le suivi du budget d'un CPF

Une fois le budget élaboré et approuvé, il faut le réaliser. La réalisation d'un budget se fait en deux temps : l'exécution du budget et le contrôle du budget.

Exécution du budget : Le plan de trésorerie

Les données budgétaires sont rassemblées dans un plan de trésorerie afin de faciliter le suivi de son exécution.

La prévision de trésorerie permet :

- De vérifier la cohérence entre les moyens mobilisés et les besoins liés à la réalisation du programme d'activité ;
- De détecter les époques pendant lesquelles certaines opérations peuvent être décalées ou doivent être évitées ;
- D'harmoniser les rentrées prévisionnelles de liquidités aux prévisions de sorties. Ceci évite naturellement des tensions préjudiciables au déroulement des activités.

Prévisions des encaissements

Elles portent sur :

- Les ventes de services ou de biens ;
- Les subventions ;
- Les emprunts ;
- Les encaissements divers.

Prévisions des décaissements

Elles portent sur :

- Le règlement des fournisseurs ;
- Les frais du personnel ;
- Les dépenses financières / les frais bancaires ;
- Les frais généraux de gestion etc.

Elaboration d'un plan de trésorerie

- Elaboration du budget des encaissements ;
- Elaboration du budget des décaissements ;
- Etablissement du budget général de trésorerie.

Tracé d'élaboration d'un plan de trésorerie

| Eléments | Mois1 | Mois2 | Mois3 | Mois4 | Mois5 | Mois6 | Mois7 | Mois8 | Mois9 | Mois10 | Mois11 | Mois12 | Total |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|
| Solde en début de mois (+ ou -) | | | | | | | | | | | | | |
| <u>Encaissements</u> | | | | | | | | | | | | | |
| Subventions | | | | | | | | | | | | | |
| Contributions des membres | | | | | | | | | | | | | |
| Total des encaissements (a) | | | | | | | | | | | | | |
| <u>Décaissements</u> | | | | | | | | | | | | | |
| Transport | | | | | | | | | | | | | |
| Frais de montage PSG | | | | | | | | | | | | | |
| Frais du personnel | | | | | | | | | | | | | |
| Total décaissements (b) | | | | | | | | | | | | | |
| Solde en fin de mois (a - b) | | | | | | | | | | | | | |
| Report solde en début de mois | | | | | | | | | | | | | |
| Solde cumulé | | | | | | | | | | | | | |

13.4.4. Le contrôle du budget

Le contrôle budgétaire se résume en trois étapes :

- Le rapprochement entre les prévisions et les réalisations ;
- La détermination des écarts
- L'analyse des écarts.

Ces éléments sont regroupés dans un état appelé tableau de rapprochement budgets – réalisations.

Illustration d'un tableau de rapprochement budgets – réalisations.

| Eléments | Budgets / Prévisions | Réalisations (b) | Ecarts (b) - (a) | % réalisations (b) x |
|----------|----------------------|------------------|------------------|----------------------|
|----------|----------------------|------------------|------------------|----------------------|



| | (a) | | | 100/(a) |
|-----------------|--------|-------|--------|---------|
| Achat carburant | 12 000 | 8 400 | -3 600 | 70% |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

13.5. Les outils de pilotage

Deux documents jouent un rôle important dans la gestion quotidienne des activités d'un CPF. Il s'agit de :

- Du brouillard ou cahier de caisse ;
- Et du cahier de banque.

13.5.1. Le brouillard ou cahier de caisse

C'est un document de contrôle qui indique pour une période donnée :

- Les sommes encaissées ;
- Les sommes décaissées ;
- Et ce qui reste en caisse (solde).

Les opérations inscrites dans le livre ou cahier de caisse sont justifiées par des pièces comptables ; on les appelle aussi les pièces justificatives. Les pièces justificatives indispensables pour établir le livre de caisse sont :

- Les factures accompagnées des quittances ou reçus de paiement ;
- Les bordereaux de versement en banque ;
- Les pièces justificatives (créées à l'interne) s'il n'y a pas de justificatifs remis ;
- La fiche ou bordereau de vérification des espèces en caisse (certificat de billette).

13.5.2. Présentation du brouillard de caisse

Les pages du livre de caisse se présentent sous la forme d'un tableau à six colonnes comprenant :

- La date
- Le numéro des pièces justificatives
- La désignation des opérations ou libellés
- Les sommes encaissées ou entrées en caisse
- Les sommes décaissées ;
- Les soldes (soldes progressifs)

Illustration d'un brouillard de caisse

| Date | N° de pièce | Libellés | Encaissement ou entrée | Décaissement ou sortie | Solde en caisse |
|----------|-------------|---------------|------------------------|------------------------|-----------------|
| 01/04/14 | | Solde initial | | | 150 000 |



| | | | | | |
|----------|--------------|---|---------|---------|---------|
| 02/04/14 | A01 | Achat du matériel de bureau | | 20 200 | 129 800 |
| 04/04/14 | A02 | Paiement factures de téléphone | | 25 650 | 104 150 |
| 10/04/14 | A03 | Préparation matériel de formation | | 15 750 | 88 400 |
| 17/04/14 | Chèque N°100 | Retrait bancaire | 300 000 | | 388 400 |
| 27/04/14 | A04 | Paiement consultant | | 105 000 | 283 400 |
| 02/05/14 | A05 | Photocopie mat tech sur la domestication des arbres | | 6 500 | 276 900 |
| 06/05/14 | A06 | Paiement factures d'électricité | | 150 000 | 126 900 |
| 15/05/14 | A07 | Paiement main d'œuvre sur transport bois | | 50 000 | 76 900 |

13.5.3. Enregistrement des opérations en caisse

Toute opération entraînant un mouvement d'espèces doit être inscrite dans le livre de caisse.

- Si l'opération correspond à une entrée d'argent, on l'enregistre en faisant figurer son montant dans la colonne entrée ou encaissement;
- Si l'opération correspond à une sortie d'argent, on l'enregistre en faisant figurer son montant dans la colonne sortie ou décaissement ;
- Après avoir enregistré chaque opération, on calcule le solde de caisse, c'est-à-dire le montant d'argent qui reste dans la caisse ;
- S'il s'agit d'une entrée d'argent en caisse : $\text{solde} = \text{solde précédent} + \text{montant entré}$;
- S'il s'agit d'une sortie d'argent : $\text{solde} = \text{solde précédent} - \text{montant sorti}$;

13.5.4. Correction des erreurs

En cas d'erreur dans le cahier de caisse, on annule l'opération et on la reprend normalement. Si à la place d'une entrée on a enregistré une sortie, au lieu de surcharger le cahier de caisse on va enregistrer à nouveau une entrée pour annuler la sortie anormale, ceci permet de ramener le solde à sa position de départ. Puis on enregistre normalement l'entrée telle qu'on aurait dû le faire.

Illustration de correction d'une erreur

| Date | N° de pièce | Libellés | Encaissement ou entrée | Décaissement ou sortie | Solde en caisse |
|----------|-------------|-----------------------------------|------------------------|------------------------|-----------------|
| 01/04/14 | | Solde initial | | | 150 000 |
| 02/04/14 | A01 | Achat du matériel de bureau | | 20 200 | 129 800 |
| 04/04/14 | A02 | Paiement factures de téléphone | | 25 650 | 104 150 |
| 10/04/14 | A03 | Préparation matériel de formation | | 15 750 | 88 400 |
| 17/04/14 | Chq N°100 | Retrait bancaire | | 300 000 | -211 600 |

Erreur commise ←



| | | | | | |
|----------|-----------|---|---------|--|---------|
| 17/04/14 | Chq N°100 | Annulation de l'erreur commise sur la pièce chq N°100 | 300 000 | Solde incorrect | 88 400 |
| 17/04/14 | Chq N°100 | Retrait bancaire | 300 000 | Solde revenu à la somme de départ avant l'erreur | 388 400 |
| 27/04/14 | A04 | Paiement consultant | | 105 000 | 283 400 |
| 02/05/14 | A05 | Photocopie mat tech sur la domestication des arbres | | 6 500 | 276 900 |
| 06/05/14 | A06 | Paiement factures d'électricité | | 150 000 | 126 900 |
| 15/05/14 | A07 | Paiement main d'œuvre sur transport bois | | 50 000 | 76 900 |

13.5.5. Arrêt de la caisse

A la fin de chaque mois, le cahier de caisse doit être arrêté. Il s'agit de faire le solde des colonnes « entrée » et « sortie, reporter ensuite le dernier solde le mois suivant. Les opérations du mois suivant débiteront par le report du solde du mois précédent et seront enregistrées sur une nouvelle page du cahier de caisse.

| Date | N°de pièce | Libellés | Encaissement ou entrée | Décaissement ou sortie | Solde en caisse |
|-----------------------|--------------|---|------------------------|------------------------|-----------------|
| 01/04/14 | | Solde initial | | | 150 000 |
| 02/04/14 | A01 | Achat du matériel de bureau | | 20 200 | 129 800 |
| 04/04/14 | A02 | Paiement factures de téléphone | | 25 650 | 104 150 |
| 10/04/14 | A03 | Préparation matériel de formation | | 15 750 | 88 400 |
| 17/04/14 | Chèque N°100 | Retrait bancaire | 300 000 | | 388 400 |
| 27/04/14 | A04 | Paiement consultant | | 105 000 | 283 400 |
| 02/05/14 | A05 | Photocopie mat tech sur la domestication des arbres | | 6 500 | 276 900 |
| 06/05/14 | A06 | Paiement factures d'électricité | | 150 000 | 126 900 |
| 15/05/14 | A07 | Paiement main d'œuvre sur transport bois | | 50 000 | 76 900 |
| Totaux folio | | | 300 000 | 373 100 | -73 100 |
| Reports | | | | | 150 000 |
| Totaux cumulés | | | 300 000 | 373 100 | 76 900 |

Solde initial du mois suivant

13.5.6. Le contrôle du cahier de caisse

Le contrôle consistera à :

- Vérifier l'authenticité des pièces justificatives ;
- Vérifier la concordance entre les montants portés dans le cahier et les montants figurant sur les pièces justificatives ;
- Vérifier l'exactitude des soldes et des opérations ;
- Etablir un certificat de billettage signé conjointement par le contrôleur et la caissière, attestant de la concordance entre les sommes portées dans le cahier de caisse et les espèces en caisse.

Illustration d'un certificat de billettage



SITUATION DE LA CAISSE LE 31 MARS 2016

Solde de la caisse = 76 900 FCFA (soixante seize mille neuf cent frs CFA)

| BILLETAGE | | | |
|--------------|----------|---------------|--|
| Billets | Quantité | Valeurs | |
| 10 000 | 7 | 70 000 | |
| 5 000 | 1 | 5 000 | |
| 2 000 | | 0 | |
| 1 000 | 1 | 1 000 | |
| 500 | 1 | 500 | |
| Pièces | Quantité | Valeurs | |
| 500 | | 0 | |
| 100 | 4 | 400 | |
| 50 | | 0 | |
| 25 | | 0 | |
| 10 | | 0 | |
| 5 | | 0 | |
| 1 | | 0 | |
| TOTAL | | 76 900 | |

Observations:

La caissière / Le caissier

Le contrôleur

13.5.7. Engagement des dépenses

Une fiche d'engagement de dépenses est indispensable pour autoriser les sorties d'argent. C'est une fiche qui précise :

- Le nom du demandeur ;
- Le montant sollicité ;
- Le motif de la dépense ;
- Le poste budgétaire (activité concernée) ;
- La date ;
- Le visa du demandeur ;
- Le visa de l'ordonnateur de la dépense (préalable incontournable à tout décaissement)

Illustration d'une fiche d'engagement des dépenses

Illustration fiche d'engagement des dépenses

(En-tête de la



structure concernée)

FICHE D'ENGAGEMENT DES DEPENSES

Je soussigné:.....

(Noms et prénoms)

Sollicite la somme de (en toutes lettres):.....

.....

Objet du paiement:.....

.....

Imputation budgétaire (activité concernée):.....

Nom du demandeur:..... **Date:**.....

Le demandeur

visa du responsable

13.5.8. Le cahier de banque

Le livre de banque se présente comme le livre de caisse et les opérations sont enregistrés de la même manière :

- La procédure d'élaboration est la même ;
- L'enregistrement des opérations est identique
- L'arrêt des soldes se fait de la même manière ;

La seule différence est que le solde du cahier de banque peut être négatif, contrairement au cahier de caisse.

Illustration d'un livre de banque

| Date | N° de pièce | Libellés | Encaissement ou entrée | Décaissement ou sortie | Solde en caisse |
|----------|-------------|--|------------------------|------------------------|-----------------|
| 01/04/14 | | Solde initial | | | 120 000 |
| 02/04/14 | B01 | Achat du matériel de bureau par chèque N°3996657 | | 20 000 | 100 000 |
| 04/04/14 | B02 | Paiement factures d'électricité chèque N°3996656 | | 15 000 | 85 000 |
| 10/04/14 | B03 | Virement reçu du bailleur CBFF | 50 000 | | 135 000 |
| 17/04/14 | B05 | Versement des espèces en banque | 75 000 | | 210 000 |
| 27/04/14 | B06 | Retrait pour la caisse | | 65 000 | 145 000 |
| | | Totaux folio | 125 000 | 0 | 25 000 |
| | | Reports | | | 120 000 |



| | | | | |
|--|----------------|---------|---------|---------|
| | Totaux cumulés | 125 000 | 100 000 | 145 000 |
|--|----------------|---------|---------|---------|

13.6. Le compte de résultats simplifié d'un CPF

Le compte de résultats est un état récapitulatif des actions menées à court terme. Il permet de :

- Faire le récapitulatif des charges (charges fixes, charges de fonctionnement ou charges liées aux activités) engagées pendant une période donnée (moins d'un an).
- Le comparer aux produits encaissés pendant la même période ;
- Et déterminer un résultat.

D'où la notion de compte de résultats.

Charges : les charges sont les dépenses engagées pour la réalisation d'une activité.

- Elles peuvent être directement ou indirectement liées à la réalisation de l'activité en question ;
- Elles peuvent être fixes ou variables.

Produits : les produits sont toutes les recettes qui découlent de la réalisation de l'activité.

13.6.1. Elaboration du compte de résultats simplifié

- Identifier les opérations à court terme ;
- Les regrouper en charges d'une part et produits d'autre part ;
- Classer chaque groupe de produits et charges en éléments de même nature, (regrouper par exemple tous les salaires de la période pour avoir un seul montant) ;
- Remplir le compte de résultat et déterminer le résultat de la période.

A la fin de l'opération, trois situations peuvent se présenter :

- ❖ Les produits sont supérieurs aux charges => **résultat bénéficiaire**
- ❖ Les produits sont inférieurs aux charges => **résultat déficitaire**
- ❖ Les produits et charges sont égaux => **résultat nul**.

N.B. toute organisation a l'obligation de réaliser des bénéfices. Seulement les organisations à but non lucratif ne partagent pas les bénéfices entre les membres. Ils les affectent pour la réalisation des activités de leur organisation.

Ebauche du compte de résultats simplifié

| Charges | Montants | Produits | Montants |
|------------------------------------|----------|------------------------|----------|
| Approvisionnements | | Vente du bois débité | |
| Eau | | Vente des PFNL | |
| Electricité | | Produits d'agriculture | |
| Carburant | | Subventions | |
| Organisation ateliers | | Etc. | |
| Impôts et taxes | | | |
| Charges du personnel | | | |
| Amortissements des immobilisations | | | |
| Etc. | | | |
| Résultat | | | |



| | | | |
|-------|--|-------|--|
| TOTAL | | TOTAL | |
|-------|--|-------|--|

13.6.2. Le bilan simplifié d'un CPF

Le bilan est l'état qui présente la situation du patrimoine d'une organisation à une date donnée ; « le patrimoine étant l'ensemble des biens et dettes ». Pour une CPF, il est souhaitable que le bilan soit établi au moins une fois par an (fin de l'exercice).

13.6.3. Description du bilan

Le bilan comporte deux parties :

- La partie droite appelée « passif ou dettes » exprime l'origine des ressources dont dispose l'organisation ;
- La partie gauche appelée « actif ou biens », correspond à l'emploi qui a été fait des ressources de l'organisation. Ce sont entre autres des dépenses faites pour l'acquisition des biens durables (il est s'agit en général du matériel dont la valeur est supérieure à FCFA et qui est destiné à être utilisé pendant plus d'un an).

13.6.4. Elaboration du bilan

- Identifier les opérations à long et moyen terme ;
- Les regrouper en biens d'une part et dettes d'autres part ;
- Classer chaque groupe de biens et dettes en éléments de même nature par exemple, regrouper tout le matériel acheté (au comptant ou à crédit) pendant la période de référence pour avoir un seul montant ;
- Remplir le bilan et déterminer le résultat de la période.

N.B. Si le bilan et le compte de résultats sont élaborés pour la même période et pour les mêmes opérations, les résultats dégagés par les deux états doivent être identiques.

Tracé simplifié du bilan

BILAN DE L'ORGANISATION:

| Actif ou emplois | | Passif ou ressources | |
|---|----------|---------------------------------|----------|
| Postes | Montants | Postes | Montants |
| -Aménagements et installations (travaux d'aménagement) | | -Apports des membres | |
| -Mobilier de bureau (chaises, tables de bureau, placards de rangement etc.) | | -Résultat (bénéfice ou perte) | |
| -Matériel (tronçonneuses, lucas mill, machettes etc.) | | -Subventions d'équipement | |
| -Créances clients | | -Emprunts bancaires | |
| | | -Dettes envers les fournisseurs | |
| | | -Autres dettes | |



| | | | |
|---------------------------|--|--------------|--|
| -Stock des produits | | Etc. | |
| -Sommes en banque, caisse | | | |
| -Etc. | | | |
| TOTAL | | TOTAL | |

13.7. CONSEILS PRATIQUES

- S'assurer que les dépenses sont ordonnées par les personnes habilitées ;
- Instaurer le principe de « quatre yeux » double signature ;
- Elaborer un petit manuel de procédure, permettant un contrôle interne ;
- Instituer une documentation transparente et un système de rapport période.