



Au service
des peuples
et des nations

GUIDE DES ASSOCIATIONS DES JEUNES

*Programme d'Appui à la Décentralisation et la Résilience Communautaire (PADRC)
Projet d'Appui à la Jeunesse*



*Au service
des peuples
et des nations*

Ce guide a été élaborée par ANDRIAMPARANONY Masy - Consultante Nationale.
L'édition et la conception de ce document a reçu l'appui du PNUD Madagascar
sous le programme d'Appui à la Décentralisation et la Résilience Communautaire (PADRC)
à travers le Projet d'Appui à la Jeunesse.

Design: Raj Hassanaly/PNUD Madagascar



GUIDE DES ASSOCIATIONS DES JEUNES

*Programme d'Appui à la Décentralisation et la Résilience Communautaire (PADRC)
Projet d'Appui à la Jeunesse*



Table des matières

Préambule : Pourquoi un guide pour les associations des jeunes ?6

SESSION 1 : Pourquoi se regrouper en association ?7

1. Pour une mise en commun des efforts dans une action commune.....7
2. Pour un but non lucratif.....8
3. Pour une participation du citoyen à la vie sociale.....8
4. Pour un meilleur garant des projets de jeunesse.....9
5. Points repères : les idées de création d'une association9

SESSION 2 : Comment créer une association et quels sont leurs droits et obligations?10

1. Points repères : structuration associative10
2. Points repères : les droits et obligations des associations12

SESSION 3 :Comment redynamiser une association qui existe déjà ?.....13

1. Points repères : Savoir prendre les bonnes décisions selon le principe de la Bonne Gouvernance.13
2. Points repères : Mettre en place le principe de la BG au niveau organisationnelles et institutionnelles.13
3. Points repères : La qualité de leadership des dirigeants des associations.....15
4. Points repères : La recherche des ressources financières pour redynamiser l'association17
5. Points repères : Savoir convaincre les PTF pour améliorer la capacité de l'association18

SESSION 4 : Comment gérer un projet associatif pour les jeunes ?19

- Etape 1 : élaboration du projet19
- 1.1. Définir les objectifs du projet.19
 - 1.2. Le choix des stratégies à adopter pour la viabilité et faisabilité du projet21
 - 1.2.1. Évaluer ce qui est possible et ce qui ne l'est pas.....21
 - 1.3. Evaluation des ressources nécessaires au projet pour se donner les moyens22
 - 1.3.1. Se donner les moyens : Humains,.....22
 - 1.3.2. Se donner les moyens Financiers22
 - 1.3.3. Se donner les autres moyens matériels possibles.....23
 - 1.4. Planifier le projet.....23
 - 1.4.1. Définir les délais de réalisation23
 - 1.4.2. Identifier les acteurs pertinents les responsabilités de chacun.24
- Etape 2 : réalisation du projet24
- 2.1. La gestion de l'action24
 - 2.2. Gestion des ressources du projet : humaines, matérielles et financières24
 - 2.2.1. Gestion du matériel et des équipements du projet.....25
 - 2.2.2. Gestion financière du projet26

2.2.3. Gestion et contrôle du budget du projet.....	26
Etape 3 : Suivi et évaluation du projet.....	28
3.1. Suivi d'un projet.....	28
3.2. Evaluation d'un projet.....	28
3.3. Tirer parti des acquis et négocier des moyens d'action	29
Autres recommandation par rapport à l'appui technique existant	29
1. L'appui du ministère tutelle, du conseil de la jeunesse selon la politique nationale de la jeunesse :	29
2. L'appui-conseil pour les associations des jeunes porteurs de projets avant la création de leur projets	30
3. Effectuer les démarches pour obtenir des subventions.	30
CONCLUSION.....	31
BIBLIOGRAPHIE	32
ANNEXE 1 : CONSEILS PRATIQUES POUR L'ELABORATION DES STATUTS	34
ANNEXE 2 : CONSEILS PRATIQUES POUR L'ELABORATION DU REGLEMENT INTERIEUR.....	36
ANNEXE 3 : ANNEXE 3 : CONSEILS PRATIQUES POUR LES ASSEMBLEES GENERALES	39
ANNEXE 4 : RESPONSABILITES/DROITS ET DEVOIRS/OBLIGATIONS DES MEMBRES DE L'ASSOCIATION	44
ANNEXE 5 : GUIDE DE PROCEDURE POUR LES FICHES D'ACTIVITES.....	49

Préambule : Pourquoi un guide pour les associations des jeunes ?

La politique nationale de la jeunesse à Madagascar dans son Article 4 souligne le « poids démographique, nantie de pensée et d'attitudes novatrices », des jeunes qui constituent « une force de changement lui conférant le statut de ressource stratégique de développement ». L'acte constitutif de l'UA souligne aussi « l'importance de la participation et de l'implication de la jeunesse dans le développement du continent. Il accorde un degré élevé au développement et à l'autonomisation de la jeunesse qui représente 40% de la population africaine ».

Malgré les efforts des jeunes qui prennent réellement des initiatives et discutent entre eux de leurs problèmes, leur participation est encore très peu valorisée par les autorités et les communautés à Madagascar. Les jeunes commencent à se rassembler en associations pour se faire entendre et agir. Mais ces associations restent occultées dans leur localité et obtiennent peu de soutien.

La raison d'être de ce guide est d'expliquer aux jeunes la manière « idéale » pour être intégrés à la vie citoyenne. Il tracera des pistes d'actions pour leur engagement et implication effective. La conception de ce document vise ainsi à les encourager, les soutenir et promouvoir leurs initiatives et leurs expressions. Il contribuera alors à améliorer leurs capacités à formuler leurs idées en projet cohérent et pérenne. Les différentes sessions de ce guide concourront à former, sensibiliser et accompagner les jeunes et leurs associations pour que leur contribution au développement de leur localité soit considérée.

L'élaboration du contenu s'est basée sur une approche adaptée aux jeunes en apportant des réponses pratiques et concrètes. C'est une méthode de consensus simple où un groupe de travail se réunit et s'accorde sur les bons outils à utiliser. Dans un souci de mise en valeur des pratiques réelles, notre démarche est cadrée par le recueil des textes ou procédures en vigueur actuels. Elle est enrichie par les méthodologies développées à l'occasion des diagnostics des associations des jeunes, impulsés par le Ministère de la Jeunesse et des Sports, et des expérimentations sociales soutenues par le projet VNU au niveau des maisons de jeunes des 5 régions. Cette approche requiert donc une participation active de toutes les parties prenantes aussi bien des jeunes eux même que du Ministère tutelle et des partenaires techniques et financières constituant le groupe de travail. Il a fourni un débat constructif sur chaque zone d'ombre constituant le défi de la vie associative de la jeunesse malgache. L'appropriation effective de ce guide dépendra en effet de ce niveau de participation des parties concernées.

L'ensemble du processus – analyse critique, recueil des pratiques, animation du groupe de travail et rédaction de la recommandation - constitue un récapitulatif des repères pour les jeunes, et forment les différentes parties de ce guide; Il a été soumis au groupe de travail pour validation. Il peut être aussi complété avec les normes et outils administratifs requis pour la structuration d'une association. Les utilisateurs pourront notamment demander l'appui des compétences des différents services du ministère et des directions régionales de la jeunesse et des sports.

Ainsi, les piliers de la stratégie développés pour guider les jeunes, tournent autour des principes relatifs à la démocratie et la bonne gouvernance concernant :

- > la structuration des associations et le développement de la vie associative notamment pour une meilleure collaboration entre les conseils de la jeunesse et les réseaux de jeunes ;
- > la formulation adéquate des aspirations des jeunes en projets pragmatiques avec les principes de la gestion de projets.

Dans un premier temps, ce document vient aider ceux qui veulent créer une association. Ensuite, il conseille ceux qui sont déjà actifs au sein d'une association. Une grande partie de ce guide parle de l'élaboration et la réalisation des projets. Enfin, cette présentation se termine par la proposition des outils en son Annexe partant des conseils pratiques pour l'élaboration des statuts jusqu'aux différents formulaires et canevas types pour la planification et le suivi de leur Projet.

SESSION 1 : Pourquoi se regrouper en association ?

1. Pour une mise en commun des efforts dans une action commune.

L'association, selon l'Article 2 de l'ordonnance 60 133 du 03 octobre 1960 relative aux associations, est une convention de deux ou plusieurs personnes qui veulent mettre en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices¹. L'association constitue ainsi la structure la plus adaptée d'organisation qui garantira au mieux la mise en œuvre d'une action commune en vue de la concrétisation d'un objectif commun. Ces membres fondateurs s'associent pour réaliser un projet et poursuivre la réalisation d'un objectif commun, autrement dit un objet social.



Bref l'objet et la dénomination de l'association doit être déterminée avec précision dès le départ. Cela signifie qu'il faut aussi reconnaître la raison d'être de l'association pour éviter les confusions.



Attention : Dans l'article 4, cet objet de l'association ne doit pas être contraire aux lois.


.....
1. Elle ne s'applique pas:

- aux syndicats professionnels ou associations syndicales
- aux sociétés mutualistes
- aux sociétés au sens de l'article 1832 du code civil
- aux congrégation ou missions religieuses
- aux associations culturelles ou à caractères religieux

dont le régime fait l'objet de dispositions législatives spéciales ; selon l'Article 1er de l'ordonnance N° 60-133 relative aux associations à Madagascar.

2. Pour un but non lucratif

Selon le cadre juridique et principes de base du contrat d'association, les membres des associations mettent en commun, pour une durée déterminée² leurs connaissances et leurs moyens pour la promotion d'activités de nature, notamment professionnelle, sociale, scientifique, religieuse, éducative, culturelle et sportive. «L'association constitue pour eux la convention régie par les lois en vigueur dans le cadre de laquelle ils (constitués de personnes physiques ou morales) se regroupent sur une base contractuelle et dans un but non lucratif : l'association revêt, à la différence de la société commerciale, un caractère non lucratif. Les jeunes sont surtout appelés à adhérer des associations communautaires ou culturelles.

Activités lucratives ou non lucratives ?	
L'objet de l'association peut la conduire à exercer une activité économique pour en jouir des bénéfices 	Recommandation Il ne faut pas créer une association si l'objet n'est pas tout à fait désintéressé; mais cela n'interdit pas les opérations lucratives ; seulement, les membres ne peuvent pas partager les bénéfices.
Un principe d'action de volontariat (bénévolat)	Ce principe signifie que les bénéfices que peut dégager une association dans son activité commerciale ou productive doivent impérativement être consacrés à la réalisation des objectifs de l'association : il exprime l'aspect désintéressé de l'action des membres de l'association.

3. Pour une participation du citoyen à la vie sociale.

Le regroupement des jeunes en association permet de les encourager à respecter les règles de la vie de groupe et gérer des problèmes d'organisation quotidiens. En effet, les jeunes trouveront dans une association l'espace où ils devront mieux s'organiser et s'adapter afin de mettre à profit leur capacité d'analyse. Le niveau d'engagement qui se concrétise d'une manière organisée dans les associations pour le bien-être social désigne une forme de participation active du citoyen. Cette forme de participation qu'on retrouve au niveau d'une organisation d'un mouvement associatif ou des associations peut être une force de proposition et d'action pour une grande mobilisation des jeunes qui voudront prendre en main leur vie en tant que citoyen à part entière³. Ainsi, la création d'une association permet-elle à ses membres de participer volontairement à l'épanouissement de l'individu dans l'intérêt collectif et en faveur de son environnement.



L'expérience de la vie associative sereine est enrichissante et formatrice pour celui qui accepte de confronter ses connaissances avec celles des autres mais aussi d'agir en faveur de la communauté par la réalisation des objectifs civiques que se fixe son association.

2. Activités non permanentes différentes de celui du rôle d'ONG de l'Article 2 de l'ordonnance N° 60-133

3. Raison d'être des conseils nationaux de jeunesse ou une Concertation Nationale pour la participation citoyenne

4. Pour un meilleur garant des projets de jeunesse

Par rapport au regroupement, l'association constitue le meilleur garant pour la réalisation des projets de jeunesse et permet de représenter les jeunes au niveau local⁴. Leurs réflexions, leurs expériences, leurs aspirations regroupées constituent les éléments déterminants de la définition d'une politique de développement (local et/ou à plus grande échelle). Elles peuvent rendre à la collectivité des services d'utilité publique, visant notamment l'amélioration du cadre de vie. Elles sont à même de jeter les bases d'une culture de progrès par la transformation des mentalités qui devrait s'adapter à un développement durable. Les buts, poursuivis par les jeunes consistent notamment à :

- pratiquer une activité culturelle, artistique, scientifique, de loisirs, etc.,
- promouvoir des activités de service public que l'Etat ne prend pas en charge : organiser la vie dans le quartier/village et participer à l'amélioration du cadre de vie et à la gestion des affaires publiques.
- défendre les intérêts moraux et matériels d'une ou plusieurs catégories particulières de la population: promouvoir leurs droits ou contribuer à la définition d'une politique de prise en charge à leur égard et de s'affirmer auprès des pouvoirs publics, etc.

5. Points repères : les idées de création d'une association

<i>Les fausses idées reçues sur la création des associations</i>	<i>Les bonnes idées en la matière</i>
Le choix d'une structure associative est intéressant pour assurer un emploi pour les jeunes.	Il est essentiel de bien cerner les motivations et le projet des jeunes à la création de l'association avant de s'engager vraiment dans le choix du statut ...
Il faut créer une association pour pouvoir concrétiser des projets plus facilement.	La forme associative ne convient pas à tous les projets. Il faut en premier lieu s'interroger sur le but poursuivi.
Une association est difficile à formaliser	Une structure associative est la moins contraignante au départ et la plus simple à créer,
Une structure associative permet d'éviter les charges fiscales...	Une structure associative est moins fiscalisée...mais elle doit payer des charges fiscales si elle a des salariés.
La forme associative permettrait d'attribuer le «boni de liquidation» à ses membres : si le développement de son activité a dégagé des bénéfices, son statut permettra de partager des profits en cas de dissolution.	« L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. »
Une association appartient à son Président Fondateur : le créateur.	«S'associer c'est, réunir en faisceau les volontés individuelles pour défendre une conviction commune». Une seule personne ne peut donc pas créer une association.
	Si le président fondateur accapare l'association, il accaparera aussi le pouvoir Cela entraînera divers abus, c'est pour cela que l'alternance de pouvoir doit se faire dans le principe de la bonne gouvernance.



Bref, les associations des jeunes sont constituées par leur regroupement autour d'une idée pour agir dans le cadre de la loi dans un but autre que le partage de bénéfice !

.....
4. Ny hazo tokana tsy mba ala

SESSION 2 : Comment créer une association et quels sont leurs droits et obligations?

1. Points repères : structuration associative

Une fois que leur projet est bien défini, les jeunes doivent procéder à la constitution de l'association dans le strict respect des dispositions de l'Ordonnance 60.133 du 03 octobre 1960 portant régime général de l'Association.

POINTS ESSENTIELS	A RETENIR
Références	Ordonnance 60.133 du 03 octobre 1960 portant régime général de l'Association. Autres textes régissant les associations Ex : décret n°60-383 du 05 octobre 1960 portant application de l'ordonnance 60-133
Constitution	Demande de déclaration d'existence à déposer, en triple exemplaires aux bureaux de la province dans laquelle l'association aura son siège social (Art 5). Contenu : <ul style="list-style-type: none"> · 3 exemplaires de statut contenant sa dénomination et l'objet de l'association, le siège de ses établissements et les noms, prénoms, professions et domiciles de ceux, qui, à un titre quelconque, sont chargés de son administration ou de sa direction (Cf. Annexe n°1). · 3 exemplaires PV de l'AG constitutive · Renseignement sur ses administrateurs à déposer au bureau de la Province · 3 exemplaires de l'état nominatif des membres de bureau : liste nominative constituée de la signature, des noms et prénoms, de la date et du lieu de naissance. · Règlement intérieur (Cf. Annexe n°2)
Documents administratifs attestant l'existence juridique	Récépissé du dépôt de dossiers pour enregistrement de la déclaration de constitution délivrée par la province. Elle est délivrée à l'association après l'examen du dossier de déclaration par l'Administration qui constate par la suite que l'association est constituée conformément à la loi.
Le statut	C'est le statut qui détermine l'objectif, le rôle et la composition des instances dirigeantes de l'association. Il pose les règles de fonctionnement de l'association. De leur bon fonctionnement dépend la vie et le dynamisme de l'association. Comme la loi relative aux associations n'a pas prévu de statuts-types, chaque association devra adapter son statut à sa situation. Toutefois elle doit aussi consulter les dispositions prévues par le ministère de la jeunesse et sport (Cf. Annexe n°1)
tut	Le règlement intérieur, approuvé par l'assemblée générale et mentionné par le statut, a force de «loi» pour les seuls membres de l'association. Le règlement intérieur sert à préciser les modalités pratiques de fonctionnement de l'association. Ces règles sont établies pour améliorer la vie associative et faire régner la confiance Guide pour les Associations des jeunes – Page10 60 entre les membres. Les modifications ultérieures relèvent généralement de la compétence de l'assemblée générale sauf stipulations contraires prévues dans le statut. Il est souhaitable que le règlement intérieur soit remis à chaque membre de l'association ou, au minimum, affiché en permanence dans les locaux. Les membres de l'association sont tenus de respecter le règlement intérieur. (Cf. Annexe n°2)
Manuel de procédure pour l'association.	L'établissement de procédures claires transparentes CF Annexe N°3 est nécessaire pour faciliter les contrôles et suivis. Le but est de pérenniser la structure selon les principes suivants : <ul style="list-style-type: none"> · Respect des autres et de soi (responsables, membres, visiteurs, etc.) · La sécurisation des biens de l'association ou la conservation des matériels et entretien des équipements (ex : les utilisateurs des matériels à louer ou à prêter doivent faire des décharges à chaque utilisation des matériels pour le suivi des entrées et sorties...)
La déclaration de l'association(Art.5)	Dans un délai de deux mois après leur dépôt, les déclarations d'associations seront rendues publiques et insérées au journal officiel de la République en précisant la dénomination de l'association, son siège social, son objet et la date de délivrance du récépissé, par les soins de l'administration.
Mutation possible	Une association peut se muter en ONG (Article 33 de la loi 96.030 qui régit l'ONG)
Dissolution	Dissolution volontaire/statuaire Dissolution juridique par arrêté du Ministère de l'Intérieur (Article 7 à 11)

POINTS ESSENTIELS	A RETENIR
Organisation et fonctionnement	<p>Le texte de base pour les associations n'exige pas que chaque association possède les 4 organes mais en se référant à l'Art13 de la loi 96.030 qui régit l'ONG, il est mieux pour une association de grande envergure⁵ de posséder :</p> <ul style="list-style-type: none"> · Un organe de décision et de délibération : Assemblée Générale · Un organe d'orientation et de suivi : Conseil d'Administration · Un organe d'exécution: Comité directeur ou direction; · Un organe de contrôle : Commissariat aux comptes <p>Le statut et règlement intérieur déterminent le mode de fonctionnement de la structure associative. Nul ne peut cumuler les fonctions d'exécution et de contrôles prévus dans ces organes.</p>
Sources, revenus et biens	<ul style="list-style-type: none"> · Don, legs et cotisation des membres · Subvention de l'Etat · Loyers et baux · Aides matérielles et financières en provenance d'autres organismes · Autres ressources licites, fruits de ses activités (Art.12)
Utilisation de fonds ⁶	<p>Non mentionné dans le texte de base mais elle doit rester dans les limites définies par son statut et ses Règlements Intérieurs :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. la gérance de ses propres fonds 2. le paiement des salaires, des indemnités ou primes du personnel travaillant pour l'objet de l'association 3. le règlement des charges permanentes 4. les Frais Divers de Gestion (FDG) (Selon les activités et l'envergure de l'association: Article 16 Loi 96.030 du 14 Août 1997 portant régime particulier des ONG à Madagascar)
Obligations	<p>Obligation de tenue d'un livre de caisse et d'un rapport financier pour les associations subventionnées par l'Etat.</p> <p>Tenue d'une comptabilité de fonds et autres documents (le contrôle est exercé par le Ministère de l'Intérieur) en général.</p>
Non obligatoire	Rapport moral (rapport d'activités) et financier annuel (Article 24, article 9 du décret 60 383).
Avantages	Possibilité d'appui au niveau du Regroupements (article mis à jour) :
Regroupements (article mis à jour) :	<p>Union des associations ayant une administration ou une direction centrale et déclarant les actions qui la composent (Article 23).</p> <ul style="list-style-type: none"> · Le Conseil National de la Jeunesse (CNJ), au Niveau National ayant son siège à Antananarivo; · Le Conseil Régional de la Jeunesse (CRJ), au niveau Régional ayant son siège au Chef-lieu de région ; · Le Conseil communal de la Jeunesse (CCJ), au niveau des districts des communes ayant son siège au Chef-lieu de district et/ou de commune.
Objectif du regroupement dans le Conseil de la Jeunesse	<ul style="list-style-type: none"> · expression et concertation entre toutes les organisations, groupements et mouvements associatifs des jeunes évoluant dans les secteurs économiques, socio-éducatifs culturels et sportifs, visant le développement, la promotion et l'épanouissement des jeunes ; · approfondissement et développement des réflexions sur les problèmes auxquels sont confrontés les jeunes ; · représentation et plaidoyer des mouvements associatifs pour les actions en faveur de la jeunesse.



Bref, les différents aspects qui permettront d'être en conformité avec la loi et de situer les responsabilités des différents acteurs et partenaires de l'association garantiront un meilleur fonctionnement de l'association.

5. Qui gèrent beaucoup d'argent et d'activités.

6. Les textes en vigueur sur l'association n'est pas rigide mais c'est mieux d'adopter le cadrage pour l'ONG si l'association commence à gérer des fonds plus conséquents.

L'association, une fois déclarée, devient :

- une structure juridique,
- une réalité humaine,
- un animateur de la vie sociale,
- un élément constitutif de la société civile et de tous ces facteurs, tout en lui reconnaissant un certain nombre de droits qui font peser sur elle des obligations.



Notons que l'association est distincte de toute union à caractère politique, par son objet, sa dénomination et son fonctionnement.

2. Points repères : les droits et obligations des associations

Les droits

L'association est d'essence contractuelle. Le contrat qui lie les membres de l'association est soumis aux prescriptions du code civil. La liberté de s'associer est affirmée. Il n'est plus besoin d'une autorisation préalable pour créer une association. La création d'une association est un acte volontaire. Tout groupe de personnes physiques et / ou morales peut créer une association. L'article 6 de l'ordonnance N° 60-133 relative aux associations dispose que «L'association se constitue librement par la volonté de ses membres fondateurs». Ce sont les membres fondateurs de l'association qui définissent l'objet de l'association en toute liberté. La seule restriction qui leur est imposée est de ne pas contrevenir à la loi. Les membres fondateurs déterminent librement les conditions de fonctionnement de l'association, c'est-à-dire son statut et ses règlements intérieurs.

L'association déclarée acquiert la personnalité morale et la capacité juridique et peut de ce fait:

- entreprendre toute activité en rapport avec son objet, ester en justice,
- établir des relations avec les pouvoirs publics,
- bénéficier de subventions de l'Etat ou des collectivités locales, recevoir des dons et legs,
- conclure tout contrat, convention ou accord en rapport avec son objet,
- acquérir, à titre gracieux ou onéreux, des biens meubles ou immeubles pour l'exercice de ses activités telles que prévues par son statut,
- ouvrir un compte bancaire ou postal où seront versées ses ressources,
- percevoir les cotisations de ses membres et les revenus liés à ses activités,
- éditer et diffuser des bulletins, revus, documents d'information et brochures en rapport avec son objet.
- interdire à quiconque (personne physique ou morale), sauf dans les cas expressément prévus par la loi, de s'ingérer dans le fonctionnement de son association.

Les obligations des associations

Toutes les obligations auxquelles sont soumises les associations sont réglementées par l'ordonnance 60 133. Elle fait obligation à l'association de faire connaître à l'autorité publique compétente toute modification apportée aux statuts et tous les changements qui interviennent dans ses organes de direction. (Cf. Annexe n°4).

SESSION 3 : Comment redynamiser une association qui existe déjà ?

1. Points repères : Savoir prendre les bonnes décisions selon le principe de la Bonne Gouvernance.

C'est gérer des imprévus, les conflits, les urgences et réajuster son action :

- a. Identifier concrètement la situation. Si elle semble présenter un avantage, vérifié de quel avantage il s'agit. Dans le cas d'un problème, identifier la nature du problème
- b. Chercher à bien comprendre le contexte dans lequel se présente la situation (fixer les conditions et les critères indispensables pour permettre d'atteindre les objectifs.)
- c. Analyser la participation des bénéficiaires ainsi que des personnes qui travaillent au projet
- d. Selon les réponses qui émanent des 3 premières étapes, imaginer les diverses décisions qui pourraient être prises
- e. Analyser les alternatives à la lumière des objectifs fixés, et si nécessaire, en discuter avec les personnes concernées
- f. Procéder à une évaluation des décisions à prendre ; s'agit-il :
 - > d'une décision rapide pour éviter le blocage d'une ou de plusieurs activités en attendant que soit prise une décision finale ?
 - > d'une décision qui pourrait entraîner d'autres problèmes ?
 - > d'une décision à reporter à plus long terme afin de permettre de trouver une solution fondamentale et durable ?
 - > d'une décision à laquelle tous doivent prendre part ou qui ne concernent que les dirigeants ?

Pour l'alternative choisie, fixer les conditions conduisant à l'atteinte des objectifs et s'assurant que les participants appuient la décision dans un souci du principe de la bonne gouvernance.

2. Points repères : Mettre en place le principe de la BG au niveau organisationnelles et institutionnelles.

Résultat attendu basés sur les principes de BG: la mobilisation et participation effective des membres pour la redynamisation de la vie associative

Les qualités pré-requises	Risques engendrés par les non-qualités	Plan de mitigation et recommandations
Existence de missions compréhensibles et intégrant des aspects essentiels à l'épanouissement des jeunes épousées par les membres.	L'association peut ne pas répondre aux besoins des jeunes. Les jeunes ne comprennent pas leur mission et ne participe plus dans les activités : l'association est devenue une coquille vide sans membre.	Il faut bien cerner les objectifs et se concerter avec les membres fondateurs pour définir l'objet ou mission de l'association. La pertinence de l'objet est importante pour bien guider les jeunes membres et avoir leur adhésion et leurs engagements. Il faut tenir compte des besoins des jeunes membres de l'association dans la stratégie globale et le Plan de Travail Annuel.

Un bon espace de dialogue est créé à partir d'un bon fonctionnement interne au niveau des différents organes de l'association.	Différents conflits de pouvoir menaceront de dissoudre l'association si les partages des responsabilités entre les organes de l'association et les membres ne se font pas clairement.	L'association doit vérifier : <ul style="list-style-type: none"> · si la structure organisationnelle est cohérente avec les missions de l'organisation : cela doit faciliter réellement les suivis de mises en œuvre, les prises de décisions réelles et les activités concrètes au sein de l'association. · si les rapports entre les entités organiques sont adéquats et équilibrés : cela doit permettre à l'utilisation optimale des ressources humaines et à la bonne coordination des entités.
--	---	--

Résultats attendus basés sur les principes de BG: Existence d'un bon Plan de développement définissant l'association pendant 5 ans et plus définissant la place et le rôle que les jeunes veulent qu'elle joue, les résultats qu'ils veulent obtenir dans la société en général, dans leur milieu et auprès de leurs partenaires en particulier pour la redynamisation de la vie associative.

Les qualités pré-requises	Risques engendrés par les non-qualités	Plan de mitigation et recommandations
Existence de Vision ⁷ : de développement harmonisée de l'association créant des repères de croissance susceptible	L'existence même de l'association est remise en question et crée souvent des conflits entre les membres dans la prise de décision.	Faire en sorte que les responsables et membres fondateurs de l'association définissent des objectifs pour leur Organisation pour le moyen et long terme. L'association doit élaborer à partir de cet objectif son plan stratégique et opérationnel en concertation avec les autres membres de l'association.

Résultats attendus basés sur les principes de BG: présence d'un climat de confiance engendré par la transparence des procédures au sein de l'association.

Les qualités pré-requises	Risques engendrés par les non-qualités	Plan de mitigation et recommandations
Existence des textes de base ⁸ , cohérents régissant l'organisation. Bonne application et respects des procédures ⁹ Bonne gestion des ressources, et respect du « value for money » : Bon fonctionnement interne au niveau de la mise en œuvre des activités.	Absence de partages des tâches entre les membres qui peut laisser sans suite des activités en cours et menace la dissolution ou faillite de l'association. Tendance à des fonctionnements informels et même illicites.	L'association doit suivre et vérifier : <ul style="list-style-type: none"> · son système de planification · son système de production · son système de communication · son système de suivi et évaluation
Bonne communication et transparence	Non accès des membres aux informations sur les projets, dépenses et autres informations budgétaires de leur association : stigmatisation des membres qui ne prennent plus de responsabilité.	Toujours partager les Informations aux membres : <ul style="list-style-type: none"> · par des moyens d'information les plus adaptés. Cf. outils en Annexe n°3 : compte rendu aux membres des rapports d'audit et financiers de l'association... ; les délibérations au niveau du Conseil d'Administration; PV des réunions ; Assemblée Générale... ; · sur les projets gérés par l'association. · sur leurs droits et obligations envers leur association.

7. Si les missions constituent la raison d'être de l'organisation, la vision constitue sa projection à long terme.

8. Les textes de bases sont constitués par : les statuts, règlement intérieur, manuel de procédure de passation de marchés et de gestion renfermant l'orthodoxie financière et des procédures comptable ...Délibération du conseil d'Administration, Conventions /contrats / Protocole d'accord, moyen de recrutement et licenciement de personnel.

9. Cf. les textes de base

Résultats attendus basés sur les principes de BG: l'efficacité de l'association ou l'existence des moyens utilisés pour l'accès des membres aux services au sein de l'association et l'amélioration des services rendus par l'association.

Les qualités pré-requises	Risques engendrés par les non-qualités	Plan de mitigation et recommandations
Accès aux services de soutien disponibles pour les besoins des membres de l'association conformément à l'objet de l'association.	Les membres qui sont des jeunes vont se disputer entre eux s'il n'y a pas suffisamment d'encadrement.	L'institutionnalisation des diverses stratégies pouvant entraîner les motivations des membres de l'association contribue à l'efficacité de l'association: exemple soutien technique et financière ¹⁰ .
Satisfaction par rapport aux services rendus.	L'association risque d'être dissoute si elle n'arrive pas à coordonner ses activités car cela peut favoriser une lacune financière mais surtout une frustration et mécontentement des membres.	Les mécanismes utiles constitués de tout élément nécessaire à la coordination des activités de l'association doivent être développés.
Efficacité et performance financière	Les risques de dépendances financière peuvent frustrer les membres et dissoudre l'association.	Faire en sorte que le budget de l'association donne le maximum de résultats en termes de fonctionnement et d'investissement cf Session 4 sur la gestion de projet

3. Points repères : La qualité de leadership des dirigeants des associations

La segmentation des intérêts individuels des membres rassemblés dans l'association nécessite un encadrement suffisant par le leader de l'association des jeunes. C'est pour cela que la Qualité du leader d'une association est importante pour préserver l'intérêt commun. Il doit maîtriser l'art de motiver ses membres pour qu'ils consacrent volontairement leurs efforts à la réalisation des buts communs et reconnaissent la vraie valeur de la vie associative voire du bénévolat ou du volontariat.

La défaillance ou la dissolution d'une association peut être aussi imputable au comportement ou compétence et capacité intrinsèque du dirigeant ou à la qualité de son leadership. Avant de diriger un jeune devra faire ses preuves et acquérir des expériences. Il choisira ensuite son style et forgera son profil en tant que leader. Alors il pourra installer un climat de bonne gouvernance au niveau de son association et faire en sorte que la redevabilité soit une culture de société et que les avantages et responsabilités soient bien partagés entre les membres.

10. Fidéliser coûte moins cher que conquérir.

Résultats attendus basés sur les principes de BG: résolution des problèmes en prenant en compte le principe d'inclusion/équité des membres dans la gestion des affaires de l'association et du principe de transparence et Redevabilité ou obligation de rendre compte¹¹ :

Qualité pré-requise du leader	Caractéristique	Résultats	Recommandation
Bonnes compétence intrinsèque du Leader	Existant	Bonne animation de la vie associative des jeunes amenant un engagement pour un intérêt commun au sein des membres de l'association.	Analyser les taux de participation des membres lors des prises de grandes décisions.
	Non existant	Monopole des dirigeants de l'association et apathie des autres membres de l'association :	Analyser le niveau de participation des membres dans l'élaboration des différents plans de l'association et de son budget. Analyser le niveau de dépendance aux PTF pour la réalisation des plans.
Capacité à installer un vrai climat de bonne gouvernance où la redevabilité ou partage des avantages et obligations serait la culture de société.	Existant	Etablissement d'un climat de confiance Amélioration de la qualité, la fiabilité et les performances de l'association	Analyser les Taux de participation du groupe ou genre marginalisé par rapport aux autres membres....
	Non existant	Conflit interne et blocage des activités. Défaillance de l'association Existence de forme d'exclusion selon le genre/handicap....	
Capacité à faire de l'introspection pour améliorer son comportement.	Existant	Le leader reconnaît son échec et son effort de progression par l'innovation : « penser hors de la boîte » lui ont permis de débloquent les situations conflictuelles causées par le refus des solutions traditionnelles inefficaces.	Instaurer l'ouverture d'esprit et la tolérance au niveau de l'association pour que les autres membres s'ouvrent et prennent aussi des initiatives.
	Non existant	La situation est bloquée car Il n'y a aucune prédisposition à reconnaître les échecs et à expérimenter des nouvelles solutions ni des efforts pour inciter collègues et équipes à faire preuve de créativité.	
Capacité à remettre en question des idées reçues et à influencer les décisions des membres par la transparence des prises de décisions.	Existant	Cette capacité développe l'initiative du groupe car les désaccords ont fait ressortir ce qui préoccupe vraiment les membres et les motivent pour la recherche de solution. La transparence dans la prise de décision au sein d'une association facilite la responsabilisation des membres ; En effet, les membres peuvent être facilement encadrés quand ils épousent les décisions. Et ils acceptent facilement celles-ci quand ils les comprennent.	Instaurer le principe de leadership chez les dirigeants pour qu'ils puissent prendre réellement leur responsabilité.
	Non existant	Les conflits persistent au niveau de l'association car l'initiative du groupe est bloquée si bien qu'aucun membre ne veut dépenser des efforts pour améliorer leur situation.	

11. Quel genre d'information doit-on partager et à quelle fréquence ? Quel est le dispositif adéquat pour informer les membres du déroulement de différentes activités de l'association ? (canaux de communication)

4. Points repères : La recherche des ressources financières pour redynamiser l'association.

Stratégie	Source et justification
Cotisation	
L'introduction d'une clause dans les statuts rendant obligatoire le versement d'une cotisation signifie, pour chaque personne qui adhère à l'association qu'il est dans l'obligation contractuelle de cotiser.	Les cotisations des membres de l'association sont inscrites (article 4) parmi les ressources des associations. Elles constituent pour les associations une part importante de leurs fonds propres.
Le montant de la cotisation doit tenir compte des buts de l'association et des possibilités financières des adhérents. Il est fixé librement par l'assemblée générale annuelle. Le fait de ne pas la verser met le membre contrevenant en situation d'être sanctionné.	Le paiement de la cotisation est effectué par un membre actif, c'est-à-dire une personne qui contribue de façon régulière à la vie de l'association. Elle n'est en aucun cas la contrepartie d'un service rendu.
Les subventions : c'est une façon de participer à la réalisation de programmes ou projets d'intérêt général. ¹²	
On doit solliciter auprès de la structure publique qui a compétence pour l'attribuer et s'informer s'il existe des formulaires de demande de subvention préétablis et de la nature des pièces et documents à joindre au dossier de demande de subvention.	
Elles sont accordées selon les critères des donneurs: par exemple de la décision d'une autorité publique. Elles peuvent être remises en cause chaque année, à l'exception des cas où un engagement contractuel a été pris. (cf. Pour le ministère de la jeunesse et des sports.)	
Elles ne constituent pas un droit et l'association doit justifier au minimum d'une existence légale (elle doit être déclarée), un compte ouvert au nom de l'association, être une association reconnue d'utilité publique pour en bénéficier.	
Les autres financements de projets	
<p>Selon les Critères de financement et constitution de budget.</p> <ul style="list-style-type: none"> · Clarté de l'objectif : précis ; satisfaisant un besoin concret ressenti par un nombre suffisant de personnes et pouvant être évalué quantitativement · Un budget raisonnable : proportionné aux besoins ; ni trop détaillé ni trop général ; clarté d'utilisation des fonds · Organisation bien structurée avec la participation des bénéficiaires, sans faille, structure et règles de fonctionnement adéquates, participation des bénéficiaires et des groupes concernés à la prise de décision et au financement du projet (contribution en argent ou en nature) · Un bon système de gestion pour le suivi des activités et des tâches relatives au projet, contrôle rigoureux des fonds, des matériels et des personnels · Impact et durabilité de projet : après investissement, le fonctionnement du projet sera assuré par une organisation solide 	Les PTF

.....

12. Les formes des subventions peuvent être :

- en nature (achat de matériel au profit de l'association).
- directes ou indirectes (réalisation de certains travaux : travaux d'imprimerie par exemple, prêt de matériel, aménagement de locaux,...), - de fonctionnement ou d'équipement.
- finalisées (concernant le financement d'un projet bien précis),
- unilatérales ou conventionnelles.

5. Points repères : Savoir convaincre les PTF pour améliorer la capacité de l'association

C'est savoir présenter auprès des partenaires les effets du projet au niveau de la gouvernance et de l'efficacité de l'aide, ainsi que la durabilité desdits effets.

C'est posséder des moyens d'information et communication internes aussi prévoir :

- Une information systématique des partenaires vers la coordination,
- L'envoi fréquent d'une synthèse des informations par la coordination aux partenaires,
- Une information du public concerné par le projet, de façon répétitive et avec des moyens diversifiés (affichages, réunions, et selon les partenaires, brochures, journaux, émissions de radio et de télévision. etc.)

C'est se convaincre de l'intérêt d'un partenariat,

Améliorer la compréhension de l'aspect du projet au niveau des partenaires et entretenir une relation avec des interlocuteurs différents, par exemple publics et privés.

- > Trouver les arguments pour présenter les enjeux et justifier le besoin de fonds nécessaires à l'activité.
- > Justifier l'octroi de financements publics (remplir un dossier de subvention, soumettre un bilan d'action).
- > Obtenir un financement de la part d'un partenaire privé (convention, mécénat, etc.).
- > Savoir rendre compte au partenaire de l'utilisation des moyens donnés, évaluer l'action, préserver la relation partenariale.

SESSION 4 : Comment gérer un projet associatif pour les jeunes ?

Avec la notion de projet, on touche au cœur même du dynamisme associatif. L'association n'est pas un simple fait juridique. Elle permet, à partir de l'analyse de faits sociaux, de mettre en œuvre des actions pour répondre aux questions qui se posent. PROJETER, c'est «chercher une stratégie pour répondre à ces questions : impulser le changement. C'est aussi : rassembler les idées sur ce que l'on veut changer et les moyens pour y parvenir. Le terme de projet porte à la fois sur le but et sur les moyens.

Généralement la gestion d'un projet repose sur 3 étapes:

- > Elaboration du projet
- > Réalisation du projet
- > Evaluation du projet

Etape 1 : élaboration du projet

Il s'agit de rassembler, trier et mettre en ordre l'ensemble des éléments qui vont permettre de réaliser le changement voulu par les membres fondateurs selon l'objet de l'association défini par le statut. La question du départ sera :

Qu'est-ce qu'on veut changer, quels sont les moyens à déployer pour y parvenir et comment allons-nous le réaliser... ?

1.1. Définir les objectifs du projet.

Cela permet de cerner le champ de travail : les divers résultats attendus y seront définis et mettront en exergue le changement attendu. Ceci constitue les objectifs du projet. Il définit l'idée à faire passer et l'impact souhaité. Pour que l'objectif soit pertinent, il nécessite la vérification des attentes des membres de l'association, avant de passer à l'action en se demandant si :

- > la question est prioritaire dans les préoccupations des membres de l'association.
- > elle est vécue par un public cible important,
- > l'opportunité d'une action est apparente,
- > l'action peut s'intégrer dans une action plus globale

Par ailleurs cet objectif doit être argumenté :

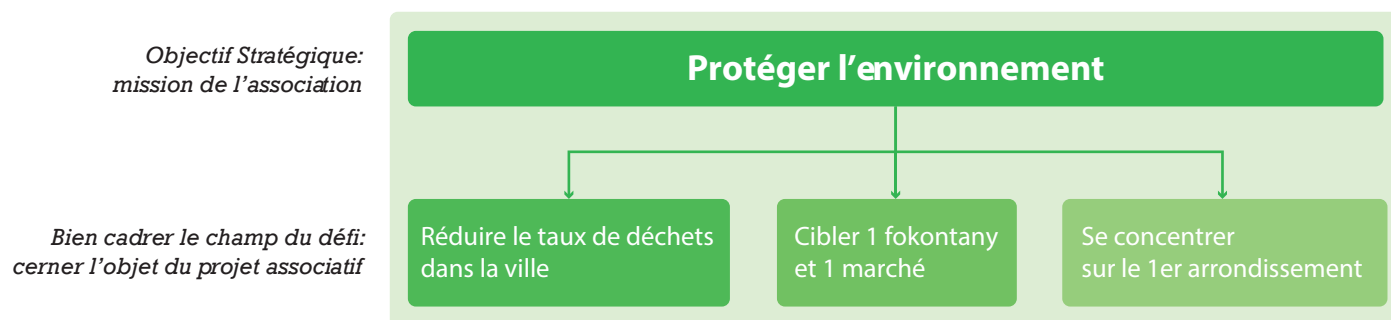
- > par une connaissance préalable du contexte (dans quelles conditions le projet se réalise),
- > par une bonne appréhension du réseau des différents acteurs qui sont concernés (association, institution),
- > par la connaissance du public touché (travaille-t-on déjà avec les gens concernés par le projet et comment) et des degrés d'implication des niveaux de décision (à quel niveau les décisions sont-elles prises ? le quartier, la commune).

Pour définir les objectifs, il faut affiner les objectifs stratégique de l'association en :

- > vérifiant si la question jugée prioritaire n'est pas une perception, une interprétation, une représentation, voire un faux problème : c'est l'étude de faisabilité.
- > s'assurant si d'autres questions, plus importantes (parfois non dites) ne sont pas à traiter en premier : c'est la priorisation

Enfin, les objectifs doivent être en conformité à l'objet de l'association ;

Se focaliser sur les domaines stratégiques de l'association et définir un objectif c'est affiner l'objectif stratégique de l'association pour construire un objectif pour le projet de l'association



Méthode utilisée pour cerner l'objectif du projet et réaliser l'étude de faisabilité:¹³

a. Par l'enquête

L'enquête se réalise avec un questionnaire fermé ou ouvert. Les questionnaires fermés permettent d'avoir une vue quantifiée de la situation, et les autres formules permettent de dégager une vue plus qualitative. On peut aussi utiliser d'autres méthodes comme le sondage. Dans ce cas, il s'agit de connaître l'avis d'un échantillon de personnes sur une question précise.

b. Par l'observation

L'observation directe sur le terrain (occupation de l'espace) nécessite une organisation qui permet la synthèse des résultats par des personnes disponibles dotées du sens de l'observation.

c. Par les rencontres et réunions

Faire exprimer les membres de l'association au cours de réunions, mais aussi aux divers moments de la vie de l'association, permet de mieux cerner leurs préoccupations.

13. Note : Articles de presse, ouvrages documentaires divers sont utiles pour cette vérification qui peut se faire selon différentes possibilités.

Les composantes du cadre conceptuel du projet

	Type de changement	Description des résultats qui forment les changements attendus: l'objectif général du projet	Critère d'obtention du changement
RESSOURCES	INTRANTS	Intrants: C'est l'ensemble des ressources (ex: financement, personnel, équipement) qui constituent le matériel brut pour la réalisation des activités du projet.	Pas de changement acquis
	PROCESSUS	C'est l'ensemble des activités ou mesures prises qui utilisent les intrants à la poursuite des changements souhaités par le projet.	Pas de changement acquis
	EXTRANTS	Ce sont les résultats obtenus au niveau du projet, suite au processus ou aux activités utilisant les ressources ou intrants.	Il n'y a pas de changement acquis mais les extrants sont les preuves que les activités ont eues lieu réellement.
CHANGEMENTS	EFFETS	Résultats intermédiaires/effets: Ce sont les maillons subséquents dans l'enchaînement des résultats qui découlent des activités et des extrants : l'objectif spécifique du projet.	Les changements sont constatés à Moyen terme après l'atteinte des résultats immédiats.
	IMPACTS	Résultats finaux/impact : Ce sont les résultats attendus qui constituent les raisons d'être des activités entreprises pour les cibles : L'objectif général du projet.	L'obtention de ces changements nécessite plus de temps: à Long terme, ils sont soumis à des influences extérieures à la stratégie du projet et peuvent se produire à un niveau plus stratégique.

1.2. Le choix des stratégies à adopter pour la viabilité et faisabilité du projet

Le choix de la stratégie à adopter est fait à partir de l'étude de la viabilité et faisabilité du projet. La stratégie est constituée par la combinaison des moyens, et des échéanciers qui est choisie pour permettre de s'assurer que le projet soit faisable et pérenne. Elle permet de définir les divers éléments nécessaires à la mise en œuvre et l'évaluation du projet notamment le choix des Partenaires Techniques ou Financier).

Ainsi, l'élaboration d'une stratégie demande plusieurs connaissances sur leur pratique ou leur compétence par rapport au projet de l'association concernée.

1.2.1. Évaluer ce qui est possible et ce qui ne l'est pas.

Il faut définir l'approche et les supports les plus appropriés à la réussite du projet; pour un projet qui concerne le secteur social, utiliser, par exemple, les supports culturels (rencontres, débats). Les diverses contraintes liées à un projet peuvent être :

- > les contraintes réglementaires (réglementation à observer, normes à respecter),
- > les contraintes financières (détermination d'un budget prévisionnel et demande éventuelle de subvention),
- > les contraintes opérationnelles (contexte politique ou économique et social).
- > les contraintes de moyens (personnes et partenaires à mobiliser).

1.3. Evaluation les ressources nécessaires au projet pour se donner les moyens

Parmi les 4 contraintes ci-dessus, le 4^{ème} point semble constituer le plus de poids pour les associations des jeunes.

1.3.1. Se donner les moyens : Humains,

Créer un comité de pilotage constitué de groupe restreint, désigné par l'ensemble des membres de l'association pour toute décision concernant le projet (nombre et qualité, tâches à accomplir, estimation du temps à consacrer et des compétences pour les Groupes, personnes ressources, experts, etc.)

Désigner un groupe de suivi émanant du comité de pilotage (mais peut s'élargir à tout partenaire); il suit les modalités d'exécution de l'action et a une fonction de proposition. Il va se soucier de la mise en pratique des règles de fonctionnement de l'association et comité.

Remarques : la possibilité des sous-groupes par thème est envisagée en fonction de l'envergure du projet.

- > Les moyens ou ressources humaines : personnes ayant des connaissances, des capacités ou simplement un travail à offrir afin de réaliser les éléments du projet

1.3.2. Se donner les moyens Financiers

Se donner les moyens financiers c'est définir un budget prévisionnel en vue de réaliser les activités

- > les moyens Financiers ou ressources financières sont constitués de l'argent pour payer ceux qui travaillent au projet, pour acheter les matériaux et les équipements nécessaires à sa réalisation

Principe

- > Penser en premier lieu à la possibilité d'autofinancement, garant de l'autonomie et de la pérennisation.
- > Puis Il faut savoir ce que vous voulez?
- > On peut ensuite ajouter à l'effort propre l'aide d'un donateur extérieur
- > On peut enfin substituer à l'aide extérieur (subvention) une aide sous forme d'emprunt à intérêt faible pour une pérennisation.

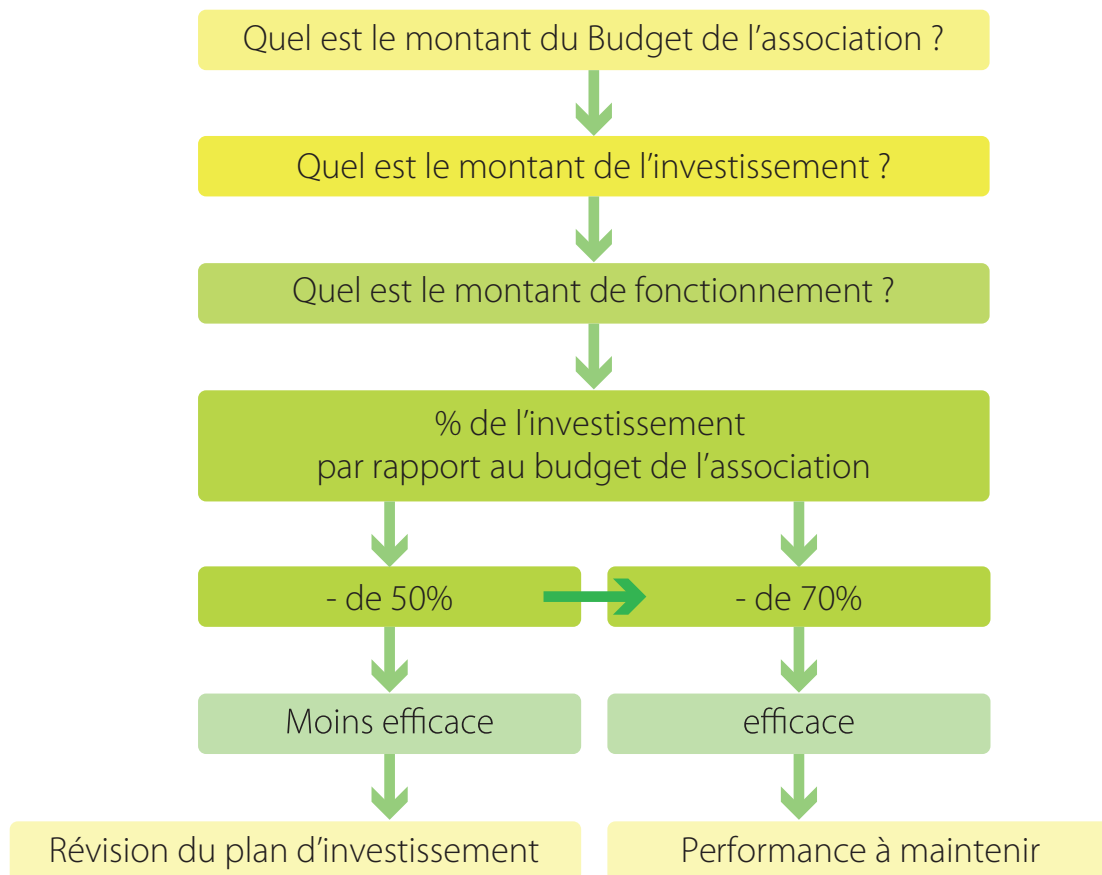
A partir de quand commencer à chercher un financement ?

Chercher un financement c'est faire

- > une demande de subvention,
- > une recherche de prestations en nature, mécénat et sponsoring.

On peut commencer à chercher avant l'étude de financement si on pourra trouver un bailleur de fonds qui prendra en charge l'étude. Mais on pourra identifier aussi les sources de financement possibles et les exigences à satisfaire selon l'objet du projet.

Efficacité de l'investissement



1.3.3. Se donner les autres moyens matériels possibles.

C'est se donner les autres moyens matériels possibles comme les moyens de communication visant à faire connaître le projet et à le promouvoir. Elaborer un plan de communication en s'inspirant de ses expériences ou de ceux des autres ou en s'assurant du concours de personnes ou d'organismes extérieurs.

C'est se donner des outils de suivi, de contrôle et d'évaluation.

- > les autres moyens matériels ou ressources matérielles : sont constitués des matériaux, fournitures et différents équipements nécessaires pour produire les divers résultats du projet

1.4. Planifier le projet.

1.4.1. Définir les délais de réalisation

Durée et échéancier de travail, préparation, déroulement, évaluation des résultats,

- > Comptes rendus réguliers de l'avancement des différentes phases de l'action.
- > Détermination des dates, du passage de la réflexion à la mise en pratique (programme).

1.4.2. Identifier les acteurs pertinents les responsabilités de chacun.

Identifier la manière dont les différents acteurs s'impliquent dans la mise en place du projet ; ASPECT FONCTIONNEL et deadline.

- > Gérer au niveau collectif, le temps disponible prévu par chacun des partenaires.
- > Veiller, à ce titre, au remplacement éventuel des personnes ne pouvant assurer leurs tâches.

Etape 2 : réalisation du projet

C'est mettre en œuvre les décisions qui ont été prises par rapport à la stratégie en :

- > ordonnant les moyens (programme et supports); les missions (répartitions des tâches); les dépenses (élaboration de budgets prévisionnels); la recherche et la formation (apports originaux et formation des acteurs), dans le temps et l'espace, de manière à ce que le projet se déroule dans les conditions et selon les objectifs prévus.
- > gérant les ressources humaines.
- > contrôlant, surveillant les différentes phases prévues au départ et en évaluant le degré de réussite et d'avancement du projet (indicateurs d'évaluation, tableau de bord).

La bonne réalisation d'un projet est souvent liée à sa bonne gestion. A cet effet il serait utile de se donner les bons outils.

2.1. La gestion de l'action

C'est mettre en œuvre l'action en vérifiant l'équilibre entre les prévisions et les réalités et en réajustant les éventuels écarts entre les deux. Cf. PTA dans les outils en Annexe n°5

- programmer l'action avec rigueur pour que l'on appréhende les ajustements techniques (concernant les moyens, certaines échéances, etc.).
- se doter d'outils pour repérer l'image du projet par le public, pour préciser les objectifs (analyse des articles de presse, du sens de la participation du public, etc.).

C'est mettre en œuvre l'action en suivant les missions et répartitions des tâches

- suivre l'engagement de chacun des partenaires et la coordination de l'action,
- créer des outils de travail (récapitulatif de permanence, etc.).

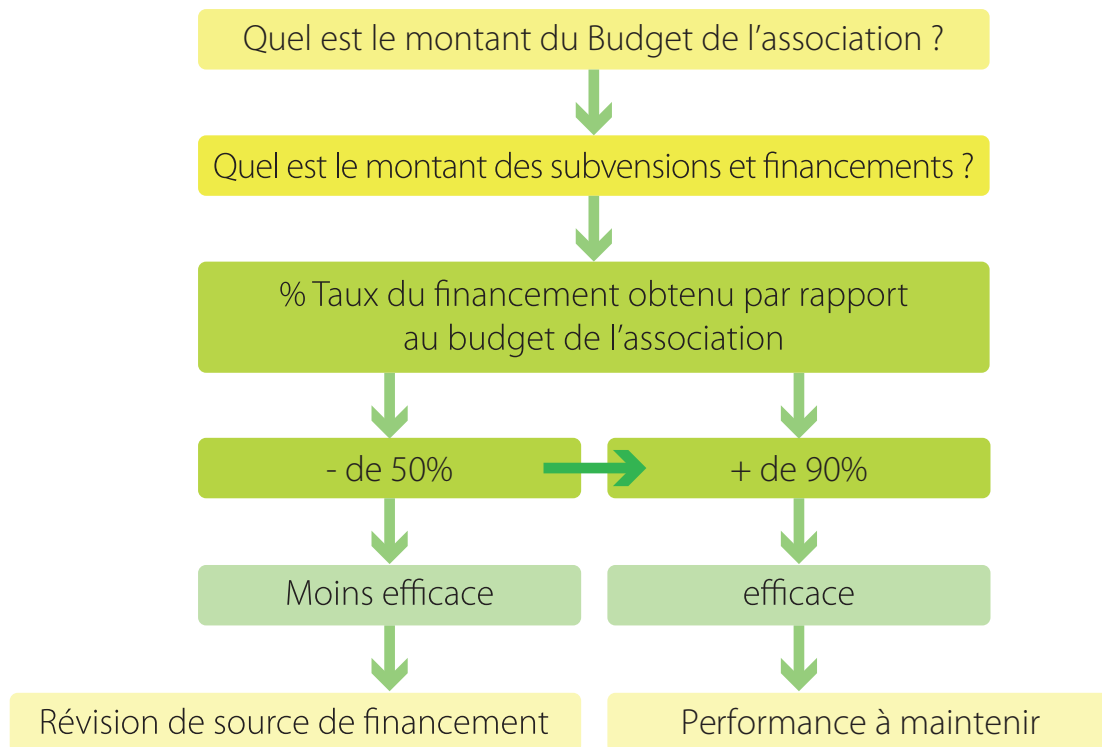
La bonne gestion de l'action fait en sorte que l'ensemble des activités sont liées entre elles avec l'ensemble de ses ressources (humaine, financière, matérielle) en constituant un projet dans le but d'atteindre un objectif dans une période donnée.

2.2. Gestion des ressources du projet : humaines, matérielles et financières

Principe

- > Planifier de façon détaillée leur utilisation et établir certaines règles de fonctionnement
- > Mettre en place un mécanisme de contrôle et de suivi
- > Placer un chef de projet, capable de diriger et de communiquer facilement avec les responsables des organisations concernées par le projet et les membres de la communauté.
- > Prévoir un certain nombre d'outils pour suivre la réalisation et procéder à l'évaluation.
- > S'assurer que dans la répartition des tâches, cette fonction de surveillance est bien conduite.
- > Tester la pertinence des outils et procéder à un éventuel ajustement.

Niveau d'autonomie financière de l'association



L'obtention d'une ressource de financement conséquent est une justification de performance pour une association

2.2.1. Gestion du matériel et des équipements du projet

Principe

- > Assurer un approvisionnement adéquat et prévenir les achats inutiles au moyen d'un inventaire continu du matériel
 - Acheter seulement les fournitures nécessaires pour le projet et faire ces achats au meilleur prix
 - Ne jamais sacrifier la qualité, car il vaut mieux payer un peu plus cher pour s'en assurer
- > Assurer le bon état du matériel :
 - procéder à la maintenance des matériels de façon régulière
- > Prévenir les pertes et les vols :
 - surveiller constamment la façon dont le matériel est utilisé pour éviter sa disparition et une utilisation abusive.
 - Faire un contrôle d'inventaire permanent pour connaître la quantité détenue de matériaux, fournitures, équipements au fur et à mesure des achats et de l'utilisation

Les biens appartenant à une organisation ont une valeur et font partie des moyens dont elles disposent pour atteindre ses objectifs. Cf. outils en Annexe n°5

2.2.2. Gestion financière du projet

a. Organisation d'un système comptable

- > Séparation de la responsabilité des entrées et sorties de fonds, il faut séparer les responsables d'autorisation des dépenses et dépositaire de fond : une seule personne ne peut pas tout faire, la gestion financière doit être confiée à une équipe : nul ne peut être juge et partie: comité de gestion = exécution ; comité de surveillance = surveille
- > Dépôt de fonds (trésorerie), compte de banque : système comptable transparent : le système comptable doit rendre les mouvements des fonds accessibles aux membres de l'association.
- > Classement des documents comptables : Il faut pouvoir vérifier les transactions (documents comptables, pièces justificatives) vente, achat, don, prêt, emprunt.

A retenir

Note : celui qui manipule l'argent, ne peut pas s'accorder lui-même d'autorisation à cette fin.

b. Outils de gestion Cf. Annexe n°5

c. Analyse et contrôle financière

Délimitation de ce qui a été fait comme dépense et de ce qui en reste de fonds (contrôle périodique ex mensuel)

Etat financier à la fin de l'année

Pratique

- > Ne jamais faire de ratures sur les écritures comptables dans un cahier. Si une erreur doit être corrigée, celui qui l'a commise doit apposer sa signature ou ses initiales à côté de la correction.
- > Après avoir fait une écriture dans un cahier de caisse, il faut toujours se donner la peine de passer les écritures dans des autres outils de gestion et de réunir des pièces justificatives
- > Ne pas oublier pour chaque dépense effectuée de mettre un numéro sur chaque pièce justificative
- > Noter chacune des feuilles du cahier de caisse et de tous les autres

Principe

- > Etablir un système de comptabilité qui privilège la transparence
- > Faire l'inventaire de tous les outils nécessaires pour assurer le meilleur contrôle financier possible
- > Réclamer et utiliser les pièces justificatives qui ont pour rôle de prouver les mouvements des fonds, de marchandises, de stocks et l'exécution du travail
- > Classer systématiquement les documents comptables/pièces justificatives
- > Périodiquement, vérifier la fiche de stock pour que les marchandises reçues, vendues ou achetées et utilisées soient exactes
- > Contrôler périodiquement le compte d'exploitation et déterminer, dans le cas d'une AGR, si le projet produit un bénéfice ou une perte
- > Faire un bilan de l'association à la fin de l'année
- > Il sera toujours utile de préparer un compte d'exploitation prévisionnel pour savoir à l'avance quelles sont les ressources par rapport aux dépenses, ainsi que les bénéfices ou pertes potentiels.

2.2.3. Gestion et contrôle du budget du projet

Etablir avec les bailleurs de fonds, dans le protocole du projet, les règles à suivre :

- > Calendrier de décaissement en fonction du calendrier des activités
- > Modification à apporter au budget

Etablir un échéancier des déboursés, pour les principales activités et rubrique de dépense, étape par étape selon le budget figurant dans le document de projet.

Suivre en permanence l'exécution du budget prévisionnel afin de réajuster les lignes de dépenses en fonction des recettes.

Adopter des règles et un mécanisme de surveillance de :

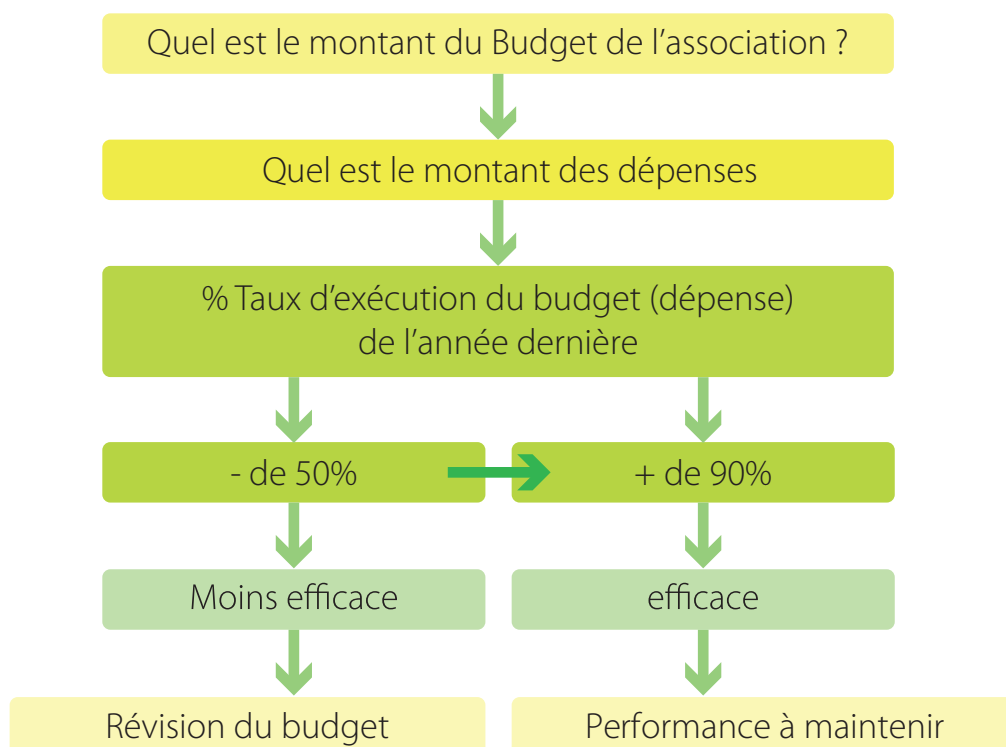
- > Falsification des pièces de caisse
- > Utilisation des fonds du projet à des fins personnelles
- > Dépense d'argent à d'autres fins que celles prévues, même si on a l'intention de le rembourser plus tard
- > Non respect du contrat parce qu'on ne s'est pas donné la peine de le lire

Si la nécessité de réviser le budget s'impose, en informer les bailleurs de fonds le plus rapidement possible.

Eventuellement, chercher à diversifier les sources de financement au cas où les fonds du projet sont insuffisants.

A Retenir

Taux d'exécution du budget



Etape 3 : Suivi et évaluation du projet

C'est analyser les aspects positifs et négatifs de sa réalisation et en tirer les leçons. Savoir faire un bilan de l'action après avoir construit des indicateurs. Les multiples projets de l'association mis en cohésion, nourrissent le projet global de l'association et doit contribuer à l'atteinte de l'objectif de l'association ou SA MISSION

3.1. Suivi d'un projet

Examen continue de la bonne exécution des activités et des tâches, en accord avec l'échéancier et le budget établi au début du projet (phase de construction ou d'investissement)

3.2. Evaluation d'un projet

Examen des résultats et impacts du projet pour vérifier si les objectifs ont été atteints, et si non, pour quelle raison.

L'évaluation peut viser les objectifs spécifiques du projet ; alors elle porte sur la période d'investissement ou de construction et examine si les activités du projet ont donné les résultats prévus.

Elle peut viser l'objectif général du projet ; elle cherche alors à mesurer les effets et les impacts du projet et ne peut être réalisée qu'après que le projet ait fonctionné pendant un temps suffisant pour que les impacts apparaissent.

En d'autre terme, tout projet doit être évaluable par étapes et à son terme. Un bilan général doit être dressé exprimant tant les points forts que les faiblesses par rapport aux changements attendus. Dans ce sens, IL FAUT :

- a. Vérifier si les objectifs prévus ont été atteints :**
 - > le résultat final était-il escompté ?
 - > quel a été l'impact du projet sur la cible ?
- b. Dresser un bilan de ce qui a été fait, du point de vue de la réussite et de l'échec :**
 - > l'ensemble de la démarche a-t-il répondu aux attentes ?
 - > y-a-t-il eu des évolutions ?
- c. Tracer les perspectives :**
 - > comment va-t-on exploiter les résultats ?
 - > le projet est de nature ponctuelle. Faut-il le renouveler ?
 - > le projet peut se pérenniser, avec quel prolongement ?

3.3. Tirer parti des acquis et négocier des moyens d'action

Tirer des enseignements quant aux approches qui ont le mieux fonctionné, à quel endroit et pourquoi : Cf. Stratégie ?

Suivi	Évaluation
OBJECTIFS	
<ul style="list-style-type: none"> · Suivre l'avancement du projet par rapport à la planification établie · Identifier les problèmes qui surviennent dans l'exécution · Apporter des correctifs dans la stratégie et dans l'exécution du projet · Informer le bailleur de fonds et les autres intervenants de la situation du projet 	<ul style="list-style-type: none"> · Vérifier le bien-fondé du projet, c'est-à-dire s'il était justifié de l'entreprendre · Comparer les résultats obtenus avec ceux prévus · Examiner si la gestion du projet a été efficace · Identifier les impacts positifs ou négatifs du projet · Tirer des leçons recommandations
CE QUI DOIT ETRE FAIT	
<ul style="list-style-type: none"> · Planification détaillée des tâches/activités, échéancier et budget détaillé · Organiser la collecte d'information sur la mise en place des ressources, l'exécution des tâches et les activités et sur les dépenses · Supervision des tâches · Identifier les retards dans les tâches et les dépassements dans les coûts et les autres problèmes d'exécution · Apporter des correctifs dans la stratégie et dans l'exécution du projet · Préparer les rapports de suivi et informer les bailleurs et les autres intervenants 	<ul style="list-style-type: none"> · Identifier les indicateurs de ressources, des activités, des résultats et des impacts du projet · Organiser la collecte d'information · Comparer les réalisations avec les prévisions · Identifier les problèmes rencontrés · Vérifier si l'objectif visé est celui qui est atteint · Identifier les causes expliquant que l'objectif a été atteint ou non · Faire ressortir les points faibles/forts, les impacts positifs/négatifs · Tirer des leçons et faire de recommandations · Produire un rapport d'évaluation
RESULTATS	
<ul style="list-style-type: none"> · Eliminer les retards, blocages, dépassements · Livrer des résultats du projet 	<ul style="list-style-type: none"> · Réorienter le projet si nécessaire · Capitaliser l'expérience

Autres recommandation par rapport à l'appui technique existant

1. L'appui du ministère tutelle, du conseil de la jeunesse selon la politique nationale de la jeunesse :

Dans le développement de la vie associative

- > Coordonner l'action des services déconcentrés de l'État pour assurer une meilleure information des associations, simplifier les procédures et clarifier les relations.
- > Animer le développement de la vie associative autour de projets associatifs, en facilitant l'engagement bénévole et la prise de responsabilités civiques, des jeunes.
- > Favoriser la professionnalisation et le développement des compétences associatives en mobilisant les politiques et les financements publics.
- > Se constituer en tant qu'interlocuteur des responsables associatifs pour faciliter la concertation et la consultation. En outre, il développe des relations partenariales et évaluées entre l'État et le monde associatif.
- > Apporter un savoir-faire aux jeunes qui désirent créer leur association : aide à l'initiative des jeunes.

Dans la mission d'accueil et d'information des associations par le conseil de la jeunesse

Le CN est l'entité qui se constitue en tant que réseau l'espace ressources pour les associations, au sein des services de l'État. Il coordonne les fonctions d'accueil, diffuse les informations, assure le suivi de la formation des associations membres ainsi que la liaison avec les responsables associatifs et les collectivités territoriales. Bref, l'État affirme sa présence en étant un des dispositifs d'accueil et d'information pour les associations qui facilitent la vie des associations des jeunes.

2. L'appui-conseil pour les associations des jeunes porteurs de projets avant la création de leur projets

Il faut

- avoir la motivation, la confiance en soi, le sens de la communication : il faut prendre conseil auprès d'un maximum de personnes et avoir un réseau pour obtenir un maximum de sponsors avant de se lancer
- trouver une personne de confiance pour un soutien moral et financier : parmi les amis, la famille, un responsable dans le ministère, dans une entreprise. . . .
- être patient : ne pas espérer trop rapidement des résultats.
- Chercher d'autres moyens quand les services ordinaires ne peuvent plus vous appuyer

3. Effectuer les démarches pour obtenir des subventions.

En tant que jeune, on acquiert de l'expérience, apprend à agir et gérer un budget, à trouver par lui-même des partenaires et des financements, à surmonter toutes les difficultés en développant ses qualités personnelles et de nouvelles compétences comme le travail en équipe. On peut donc relever un défi avec beaucoup d'audace et un sérieux fiable qui peut séduire les sponsors.

Pourtant Il y a un gros travail préalable à effectuer.

- Essayer de réunir un maximum de données autour de son projet. Faire le tour de différentes personnes et organismes qui peuvent s'y intéresser.
- Il faut attacher une certaine importance à la présentation de projet, il arrive que l'on soit jugé sur la forme autant que sur le fond lorsque l'on présente un projet. Il ne s'agit pas seulement d'avoir de bonnes idées, le dossier doit être bien bouclé avant d'être présenté.
- Il faut chercher à associer toutes les parties prenantes pour obtenir des appuis financiers.
- Les porteurs de projets doivent être enthousiastes, créent, se remettent en cause, et avancent.
- Il faut éviter les routines dans les démarches mais avancer à coup de petits défis permanents.

Bref :

- Demander l'aide des anciens qui peuvent les orienter et inventer des projets qui peuvent être récompensés.
- Il ne faut jamais hésiter à monter des projets : les premières démarches sont difficiles mais dans tous les cas on n'a rien à perdre. Au pire, les échecs permettront de cerner les points faibles des projets.
- Avoir une vision : c'est être fasciné et encouragé par la passion de vouloir contribuer à valoriser un objectif.

CONCLUSION

Les jeunes, surtout s'ils sont débutants dans la vie associative, ont besoin d'être guidés pendant leurs premiers pas et accompagnés tout au long de leur progression. Ils ont besoin de conseils et d'explications sur l'association, ... Les laisser, livrés à eux-mêmes, découvrir seuls cette expérience c'est risquer de voir leur association échouer.

Cela signifie que la présence du Ministère de tutelle et son appui seront nécessaires pour mettre à la disposition des jeunes un vivier suffisant de personnes ressources qui pourront les former et les informer, les motiver et les accompagner qu'ils soient membres d'associations ou non

Des connaissances doivent être maîtrisées dès l'émergence d'idées de regroupement en association. Ce document permettra donc aux jeunes de comprendre qu'une association est un grand projet en soi et qui doit évoluer continuellement. A eux de voir les spécificités de leurs initiatives et de l'améliorer au fur et à mesure. Mais même si les outils comme ce guide existent, ils ne sont pas efficaces s'ils se trouvent entre les mains des personnes qui ne savent pas:

- quoi en faire (ignorance stratégique)
- quand et comment les utiliser (ignorance technique)
- pourquoi les utiliser et pour quelle utilité (ignorance tactique)

La proposition des outils partant des conseils pratiques pour l'élaboration des statuts jusqu'aux différents canevas qui aide les associations dans leur structuration, la planification et le suivi des Projets complèteront les conseils de ce guide. Ces outils sont constitués par des conseils pratiques :

- pour l'élaboration des statuts
- pour l'élaboration du règlement intérieur
- pour les assemblées générales

Ils permettent aussi de voir les responsabilités/droits et devoirs/obligations des membres de l'association selon les différents organes de l'association ; ils sont renfloués par les guides de procédure pour les fiches d'activités que les associations sous la tutelle du MJS ont déjà l'habitude d'utiliser comme canevas type pour :

- le programme d'activités (annuel) (tetik'asa mandava-taona) et chronogramme d'activités
- tableau des emplois (planning d'utilisation des ressources)
- fiche de suivi et mouvements des matériels
- rapport d'activités...etc.

Nous espérons que ce guide a éclairé les jeunes sur des points de réflexion à approfondir. Il a fait en sorte de ventiler le travail à accomplir avant de se lancer dans la création d'une association afin de pérenniser sa structure. La clé du développement d'une association réside dans la capacité à mettre en place une bonne gouvernance et un leadership qui pourraient mobiliser suffisamment les ressources pour atteindre l'objectif de l'association. Il faudra aussi anticiper l'arrivée de nouveaux membres et fidéliser en même temps les anciens qui se rallient avec la mission de l'association pour réduire au minimum le turn-over et favoriser au maximum l'alternance au pouvoir.

Bref, les chapitres exposés dans ce guide ont essayé de cerner la problématique autour des associations des jeunes pour en construire des recommandations adéquates ; ils sont importants pour le (re)démarrage mais ne sont pas exhaustives. Des recherches personnelles pourraient être entreprises pour compléter les connaissances sur la structuration des associations, la gestion de projets et de la gouvernance démocratique au sein des associations de jeunesse qui sont des sujets très vastes.

BIBLIOGRAPHIE

- > Texte et lois sur les ONG et association ou autres textes régissant les associations à Madagascar :
 - Ordonnance 60.133 du 03 octobre 1960 portant régime général de l'Association.
 - Ex : décret n°60-383 du 05 octobre 1960 portant application de l'ordonnance 60-133 Guide locale des associations
 - Politique Nationale de la Jeunesse 2004
- > Le cadre juridique des associations et ONG à Madagascar
- > Autonomisation des jeunes pour un avenir durable / Stratégie du PNUD pour la jeunesse 2014-2017
- > Laws and Policies Affecting Volunteerism Since 2001
- > Programming Volunteerism for Development Guidance Note, Bonn, Germany (February 2009)
- > Défi jeunes Annuaire de la lauréate édition 1998, ministère de la Jeunesse et des Sports France.

Autre sources :

- > Rapport de mission de suivi des maisons de Jeunes Juillet septembre 2015 par : RATOVOSON Juliana, Point Focal « Jeunes », Directeur Des Partenariats et du Développement et SAID Hortense Marie Eva, Responsable Prospection des Partenariats.
- > Rapport du Symposium des jeunes 2014 Organisé à l'ISTS de Mandrimena, Antananarivo



GUIDE DES ASSOCIATIONS DES JEUNES

ANNEXES

ANNEXE 1 : CONSEILS PRATIQUES POUR L'ELABORATION DES STATUTS

a. Le principe général

Les statuts posent les règles de fonctionnement des associations de manière à leur assurer un fonctionnement régulier et durable. Comme la loi relative aux associations n'a pas prévu de statuts-types, les statuts sont à adapter à chaque situation. Toutefois il est conseillé de consulter les dispositions prévues par le ministère de la jeunesse et sport.

Les membres fondateurs doivent obligatoirement inclure dans le statut les clauses suivantes :

- L'objet, la dénomination et le siège de l'association,
- Le mode d'organisation et le champ de compétence territoriale,
- Les droits et obligations des membres et de leurs ayants droit le cas échéant,
- Les conditions éventuelles rattachées au droit de vote des membres,
- Les règles et modalités de désignation des délégués aux assemblées générales,
- Le rôle de l'assemblée générale et des organes de direction ainsi que leur mode de fonctionnement, le mode de désignation et de renouvellement des organes de direction ainsi que la durée de leur mandat,
- Les règles de quorum et de majorité requise pour les décisions de l'assemblée générale et les organes de direction,
- Les règles et procédures d'examen, d'approbation des rapports d'activités et de contrôle ainsi que de l'approbation des comptes de l'association,
- Les règles et procédures relatives à la modification des statuts.
- Les règles et procédures de l'évolution du patrimoine en cas de dissolution de l'association.

b. La dénomination

Le nom de l'association doit figurer en premier dans les statuts. L'association une fois déclarée possède un droit privatif sur son nom, et les conséquences qui découlent de ce droit est que toute association peut réclamer sa protection en justice.

Les fondateurs d'une association, doit s'assurer que le nom choisi pour la nouvelle association ne soit pas déjà utilisé par une autre association.

c. L'objet

La définition de l'objet de l'association varie en fonction de l'activité choisie par ses membres. Les rédacteurs des statuts doivent veiller à ce que la définition de l'objet de l'association ne soit ni trop longue ni trop courte, mais qu'elle englobe toutes les activités de l'association et qu'elle indique les moyens utilisés en vue de la réalisation de ses objectifs. Cet objet doit être bien défini dans les statuts.

d. Le siège

Les statuts ont également pour fonction de fixer le siège de l'association qui peut être fixé à n'importe quel endroit.

e. La durée

Les statuts doivent préciser la durée d'existence l'association. En règle générale, la durée de vie d'une association est illimitée, c'est-à-dire que les fondateurs n'ont pas l'idée de la limiter dans le temps.

f. La dissolution

Il leur reste toutefois la possibilité de dissoudre l'association selon des modalités à prévoir dans les statuts. Lorsque la durée de vie de l'association est déterminée, il faut indiquer, dans les statuts, le nombre d'années prévues pour cette durée.

g. La composition et le mode d'administration

Au sujet de la composition de l'association, il faut définir les différentes catégories de membres : préciser s'il s'agit de membres actifs, membres d'honneur, membres bienfaiteurs, etc.

Les conditions d'adhésion, de démission ou d'exclusion des membres doivent également être déterminées avec exactitude.

Le mode d'administration et de gestion de l'association doit aussi faire l'objet d'une attention particulière. La composition des organes de direction, les conditions à remplir pour être élu aux organes de direction et la durée du mandat doivent être précisées.

Il est important de déterminer qui a le droit de faire quoi et pourquoi. Les attributions de chacun doivent être définies et en particulier celles du président, du secrétaire et du trésorier.

Il y a lieu également de prévoir et de déterminer les compétences de l'organe délibérant : l'assemblée générale.

Les statuts de toute association doivent prévoir l'existence d'une assemblée générale des membres. Ils doivent également indiquer les modalités pratiques pour la convocation, le déroulement et la validité des votes de l'assemblée générale.

h. Le caractère apolitique

L'association est par définition apolitique.

i. Le but non lucratif

Il est aussi important d'inscrire dans les statuts la mention : «l'association ne poursuit aucun but lucratif».

ANNEXE 2 : CONSEILS PRATIQUES POUR L'ELABORATION DU REGLEMENT INTERIEUR.

Le règlement intérieur peut fixer la fréquence des réunions des organes de direction de l'association et des commissions de travail si elles existent, préciser certains aspects liés au fonctionnement interne de l'association, déterminer les conditions d'utilisation du matériel, arrêter les horaires d'ouverture des locaux, définir les tâches des responsables techniques, etc.

Il n'existe pas de règlement intérieur type. Chaque association, de par sa spécificité l'adapte à sa situation. Les points détaillés ci-dessus sont donc des orientations pour l'association des jeunes et ne doivent pas être en contradiction avec les dispositions statutaires.

a. Modalité générale

Art.1 : Il a été créée à.....le.....20..., une Association dénommée.....ayant pour objet de.....

Art.2 : L'Assemblée Générale a établi pour la bonne marche de l'Association les règlements suivants :

b. Le rôle des membres du bureau

i. Le président

Art. 3 : Veille à la bonne marche – exécution des décisions et des directives de l'Assemblée Générale et du bureau. Il représente l'Association. Il signe les conventions, les chèques et autres documents nécessaires à la marche de l'Association.

ii. Le vice-président

Art.4 : Remplace de plein droit le Président en cas d'absence de celui-ci. Le Président peut lui déléguer par écrit tout ou partie de ses attributions.

iii. Le trésorier

Art.5 : Est chargé de :

- faire le dépôt en banque ; opérer des retraits ;
- assurer la mise à jour des livres et pièces comptables de l'association.
- Le retrait de fonds s'effectue sous signature du Président et du Trésorier.

Aucun retrait ni décaissement ne peut être effectué sans décision du bureau. La décision doit être prise au cours d'une réunion à laquelle assistent au moins deux tiers (2/3) de ses membres. Toutes les décisions prises au niveau du bureau et à l'Assemblée Générale doivent être enregistrées. Le Trésorier ne peut être remplacé dans ses fonctions que sur sa demande écrite et approuvée par les membres du bureau.

iv. Le secrétaire général

Art. 6 : Est en charge de :

- Assurer la tenue du registre des procès-verbaux des réunions de l'Association (Assemblée Générale et bureau).
- Expédier les affaires courantes de celle-ci
- Signer et délivrer les reçus.

Remettre les cotisations ou les fonds résultants des activités ou provenant des dons au Trésorier. Prendre en charge les dons en nature.

Présenter à l'Assemblée Générale conjointement avec le Trésorier, la situation financière de l'Association.

v. Le responsable des relations externes

Art.7 : Il assure toutes les communications de l'association vers l'extérieur, la recherche et le suivi des partenariats, la relation avec l'administration avec le Président.

vi. Le responsable technique

Art. 8 : Il coordonne l'équipe technique, composée principalement de techniciens et toute autre fonction relative à la technique dans le domaine d'intervention de l'Association. Il représente et rend compte leurs missions au bureau.

vii. Le conseiller

Art.9 : Il conseille et assiste le bureau dans toutes les démarches et activités menées par l'Association.

viii. Le commissaire aux comptes

Art.10 : Il vérifie les comptes de l'association

c. Des modalités d'adhésion¹⁴

Art .11 : Pour devenir membre de l'Association.... le postulant doit :

d. Démission - sanctions

Art.12 : La démission d'un membre n'est approuvée que par décision de l'Assemblée Générale suite à une lettre de démission émanant de ce dernier.

Un membre qui soumet une lettre de démission consent à renoncer à tous ses droits au sein de l'Association

.....
14. Les modalités d'adhésion dépendent de l'objectif de l'association et de ses besoins spécifiques

Art.13 : Les actions :

- Usage frauduleux du nom de l'Association
- Détournement de fonds de l'Association

Conduisent à une exclusion immédiate

Toutefois, l'Association peut engager une poursuite judiciaire en son contre.

e. Réunions– cotisations

Art. 14 : Une Assemblée Générale Ordinaire se tient une fois par an. Des Assemblées Générales Extraordinaires pourraient se tenir en cas de besoin. L'ordre du jour doit être fixé à l'avance.

Art.15 : Chaque nouveau membre doit s'acquitter de droit d'adhésion dont le montant est fixé àAr, payable au moment de l'adhésion.

Art.16 : Tous les membres doivent verser annuellement une somme deAriary.

Art.17 : La double signature du Président et du Trésorier sera obligatoire pour toutes dépenses.

f. Droits et devoirs des membres

Art.18 : Tout membre de l'Association a le droit de :

- Se porter candidat aux élections relatives à l'Association sans aucune discrimination,
- Apporter des critiques constructives en même temps que des suggestions ou propositions pour la bonne marche de l'Association.
- Participer à l'élection des membres du bureau.

Art. 19 : Chaque membre de l'Association doit s'acquitter de sa cotisation. Le non-paiement pourra être la raison de sa radiation. Il est impératif que chaque membre participe à l'exécution des activités définies et arrêtées par l'Assemblée Générale et le Bureau. Le Bureau doit être avisé par écrit ou par voie téléphonique, ou par courriel en cas d'empêchement et ce, pour de motifs précis.

Art.20 : En général, les travaux pour le compte de l'Association ne sont pas rémunérés.

g. Droits sociaux

Art .21 : En cas d'hospitalisation d'un des membres, une somme deAriary sera remise à la personne visitée.

Art.22 : En cas de décès d'un des membres, de son (sa) conjoint (e), d'un de ses enfants, d'un de ses parents, une somme deAr sera remise.

Art 23 : Pour les heureux événements

Une somme deAr sera remise en cas de nouveau-né

Une somme deAr sera remise en cas de mariage civil et/ou religieux d'un membre.

h. Dispositions complémentaires

Art.24 : Toutes dispositions antérieures au présent Règlement Intérieur s'avèrent nulles et sans valeur.

ANNEXE 3 : ANNEXE 3 : CONSEILS PRATIQUES POUR LES ASSEMBLEES GENERALES

L'Assemblée constitutive.

a. Les aspects essentiels de l'AG constitutive

- L'aspect administratif : l'autorité compétente exige, lors des formalités de déclaration de l'association, que le dossier de déclaration de l'association soit accompagné du procès-verbal de l'Assemblée Générale constitutive.
- L'aspect juridique : le contrat d'association est réalisé et l'association constituée dès que les statuts sont signés après avoir été approuvés par l'Assemblée Générale.
- L'aspect pratique : l'Assemblée Générale constitutive désigne les premiers dirigeants de l'association. En général, l'Assemblée Générale constitutive a pour fonction d'adopter les statuts de l'association et d'élire les membres de ses organes de direction. Il s'agit, à travers l'Assemblée Générale constitutive, de formaliser le contrat d'association qui va lier les membres associés.

b. Le déroulement de l'Assemblée Générale constitutive

S'agissant du déroulement de l'Assemblée Générale constitutive, la loi n'édicte aucune disposition particulière. De plus, l'Assemblée Générale constitutive ne peut être régie par des dispositions statutaires, avant leur adoption, les statuts sont réputés inexistantes.

Il revient aux membres fondateurs :

- d'inviter à l'Assemblée Générale constitutive les futurs membres,
- d'organiser l'Assemblée Générale constitutive,
- d'établir un ordre du jour,
- de diriger les débats,
- de donner lecture du projet de statuts (article par article) avant de le soumettre, pour discussion et adoption, aux membres présents à l'assemblée générale constitutive,
- d'élire les dirigeants,
- de rédiger le procès-verbal de l'Assemblée Générale constitutive qui sera signé par le président et le secrétaire nouvellement élus.

c. L'adoption des statuts par l'Assemblée Générale constitutive

L'adoption des statuts revêt une signification importante dans la mesure où elle est considérée comme l'adoption du pacte qui définit les buts de l'association et régit les rapports entre les membres qui la composent.

Une fois les statuts adoptés et l'association déclarée, toute personne qui adhère à l'association s'engage à respecter les statuts et les membres fondateurs ne disposent que des pouvoirs que leur confèrent ces mêmes statuts.

Ordre du jour type d'une Assemblée Générale

D'une manière générale, l'ordre du jour de l'assemblée générale s'articule autour des points suivants :

- > le rapport moral du président,
- > le rapport financier du trésorier,
- > le rapport de bilan des activités de l'année écoulée,
- > l'élaboration du programme annuel d'activités,
- > l'élection ou renouvellement, s'il y a lieu, de la composition des organes de direction,
- > divers (à éviter chaque fois que cela est possible).

Remarque :

Les travaux de l'assemblée générale font l'objet d'un procès-verbal qui sera transcrit dans le registre des délibérations de l'assemblée générale et signé par le président et le secrétaire.

Lors de l'assemblée générale, il est tenu une feuille de présence à signer par tous les membres présents.

Toute modification des statuts et tout changement intervenus dans les organes de direction de l'association, doivent donner lieu, et ce en application de l'article relatif aux associations, à une déclaration auprès de l'autorité compétente dans les trente (30) jours qui suivent les décisions prises.

Il est précisé que ces changements et ces modifications, dans l'article pré cité, ne sont opposables aux tiers qu'à partir de leur publication dans au moins un quotidien d'information à diffusion nationale.

Procès-verbal type d'une Assemblée Générale

Association

Adresse

Tél.

Le....., à....., les membres de l'association
..... se sont réunis au siège social **[ou tout autre lieu]** en Assemblée
Générale Ordinaire sur convocation du président **[ou d'une autre personne habilitée à convoquer l'Assemblée]**.

Il a été établi une feuille d'émargement, signée par les membres présents en leur nom propre ou en tant que mandataire.
Celle-ci figure en annexe du présent procès-verbal.

L'Assemblée était présidée par M. président de l'association.
Il était assisté d'un secrétaire de séance, M. secrétaire de l'association.

M. commissaire aux comptes de l'association [le cas échéant, ou vérificateur des comptes], régulièrement
convoqué, était présent [ou absent].

M. et M. ont été désignés comme scrutateurs.

Plus de [la moitié, les $\frac{3}{4}$,...] des membres étaient présents ou représentés. L'Assemblée a donc pu valablement délibérer,
conformément à l'article des statuts.

L'ordre du jour a été rappelé par le Président :

Rapport moral et financier ;

Approbation du budget ;

Renouvellement des mandats de membres du Conseil d'Administration ;

Désignation des commissaires aux comptes [le cas échéant, ou vérificateur des comptes]

.....

Le Président a précisé que l'ensemble des documents ont été adressés à chacun des membres en accompagnement des
convocations [ou ont été déposés au siège de l'association le.....].

Il a été fait lecture des différents rapports [Financier, moral, etc.].

Lors du débat qui a suivi, les éléments suivants ont été avancés :

.....

A l'issue du débat entre les membres [indiquer l'essentiel de ce qui a été dit], le président de séance a mis aux voix les questions
suivantes, conformément à l'ordre du jour :

Rapport moral et financier : l'Assemblée Générale adopte la délibération à la majorité devoix [à l'unanimité le cas échéant];

Approbation du budget : cette résolution est adoptée à l'unanimité [ou la majorité de ... / est rejetée par ... voix contre ...] ;
Renouvellement des mandats de membres du Conseil d'Administration : l'Assemblée renouvèle
MM.....[noms et prénoms] en qualité de membres du
Conseil d'Administration.

Ceux-ci exerceront leur fonction conformément aux statuts pour une durée de

Cette résolution est adoptée à l'unanimité [ou la majorité de].

Désignation des commissaires aux comptes [le cas échéant, ou vérificateur des comptes]:
MM.....[noms et prénoms] sont désignés comme commissaires aux comptes
de l'association[le cas échéant, ou vérificateur des comptes].

Cette résolution est adoptée à l'unanimité [ou à la majorité de]

.....

L'ordre du jour étant épuisé, la séance a été levée à ...

Il est dressé le présent procès-verbal de la réunion, signé par le Président de séance et le Secrétaire de séance.

A....., le

Le Président de séance

Le Secrétaire de séance

[noms et signatures]

Pouvoir (ou mandat de représentation ou procuration)

Je soussigné M....., demeurant à, membre de l'association, à jour de cotisation,
donne pouvoir à M..... aux fins de me représenter lors de l'Assemblée Générale ordinaire qui se
tiendra le, à, sur l'ordre du jour suivant :

.....

.....

M..... pourra, en mon nom, prendre part à l'ensemble des délibérations, voter ou s'abstenir, et participer
à tous les débats prévus à l'ordre du jour.

A, le,

Signature

ANNEXE 4 : RESPONSABILITES/DROITS ET DEVOIRS/ OBLIGATIONS DES MEMBRES DE L'ASSOCIATION¹⁵

a. Les responsabilités/droits

Les droits des membres de l'association, tout comme leurs obligations, sont fixés par les statuts. L'exercice des droits doit s'opérer conformément aux statuts. En application des dispositions statutaires, tout membre qui remplit ces obligations a le droit :

- d'exiger le respect des statuts.
- d'assister à l'assemblée générale et de participer au vote,
- de démissionner à tout moment de l'association,
- d'exercer son droit légitime à l'information lors de l'assemblée générale en demandant aux dirigeants de l'association tout renseignement et tout éclaircissement sur la situation juridique, morale, financière et comptable de l'association.

La qualité de membre actif permet à chacun non seulement de voter mais également d'être élu au sein des instances dirigeantes de l'association. Un membre actif est à la fois électeur et éligible.

Le fait de disposer, en tant que membre actif, d'un certain nombre de droits ne signifie nullement vouloir faire tout et n'importe quoi.

Il y a des limites à ne pas franchir sous peine de porter préjudice au fonctionnement de l'association. Un simple membre, et il faut le savoir, n'a pas le droit de s'ingérer, de se mêler de la gestion quotidienne de l'association.

La gestion est de la compétence des dirigeants et à leur tête le président. Ils ont été élus pour cela. Charge à ceux qui les ont élus de statuer sur leur gestion à l'occasion de l'assemblée générale en leur renouvelant le mandat qu'ils détiennent ou en le leur retirant en cas de mauvaise gestion.

D'une manière générale, les droits des membres, ou plutôt leurs pouvoirs lorsqu'ils sont rassemblés en assemblée générale, sont les suivants :

- élire les dirigeants de l'association ou, au contraire, les révoquer,
- modifier les statuts,
- se prononcer sur une éventuelle dissolution de l'association.

Les membres ont également le droit d'être informés sur le fonctionnement et la gestion de l'association, donc d'entendre et de discuter le rapport moral, le rapport financier et le bilan annuel des activités et, en fonction des enseignements tirés du bilan annuel, élaborer un nouveau programme d'action.

b. Les devoirs et obligations

Comme les droits ne sont pas exempts de devoirs, le premier devoir des membres de l'association est de se sentir aussi responsables que les dirigeants du bon fonctionnement de l'association.

.....
15. Les différentes catégories de membres : l'association peut regrouper des personnes physiques et/ ou morales qui se différencient selon leur mode d'adhésion ou leur activité dans l'association. La clarté des statuts sur leurs droits et obligations est un facteur de bon fonctionnement.

> Les membres fondateurs sont les personnes qui ont créé l'association.

> Les membres actifs sont ceux qui adhèrent aux buts de l'association, s'acquittent d'une cotisation annuelle, participent régulièrement aux activités de l'association et contribuent à la réalisation de ses objectifs.

La première obligation d'un membre est d'ordre moral; c'est de participer à la vie de son association et de contribuer activement à la réalisation de ses objectifs. Il a également pour obligation de s'acquitter de sa cotisation annuelle.

Modalités d'adhésion

accomplir une démarche en vue de l'adhésion à l'association, être accepté par l'instance habilitée de l'association.

Pouvoirs

Ils ont le droit de vote dans l'assemblée générale et sont éligibles dans les instances de l'association. Les membres donateurs sont des personnes qui font des dons à l'association.

Les membres bienfaiteurs sont des personnes qui s'acquittent d'une cotisation plus élevée que les membres actifs et apportent un soutien moral et matériel à l'association.

Les membres d'honneur sont des personnes qui rendent des services signalés à l'association.

Pouvoirs des membres donateurs, bienfaiteurs et d'honneur

Les membres de ces catégories peuvent assister aux assemblées générales sans participer au vote.

1. Les organes de l'association et leur rôle

Aucune association ne saurait fonctionner convenablement sans une structure dirigeante au sein de laquelle les responsabilités et les tâches sont bien définies et bien réparties entre l'ensemble des éléments qui forment sa composante : assemblée générale et bureau exécutif

1.1. L'assemblée générale

L'assemblée générale est l'organe suprême et souverain dans une association à fonctionnement démocratique. Il convient de souligner l'importance capitale des statuts quant à la définition de la place, des compétences et des règles de fonctionnement de l'assemblée générale des membres.

I. Les compétences de l'assemblée générale

L'assemblée générale est compétente pour entendre les rapports d'activités, les rapports financiers. Il s'agit de rapports-bilans que présentent les dirigeants de l'association à l'ensemble des membres présents à l'assemblée générale devant lesquels ils sont responsables.

A l'issue des débats, les membres de l'assemblée générale statuent sur la gestion des dirigeants de l'association.

C'est aussi l'assemblée générale qui élit ou renouvelle les mandats des dirigeants de l'association. Elle revêt ainsi un caractère électif.

L'assemblée générale a aussi pour rôle d'adopter le règlement intérieur et se prononce également sur les modifications à apporter aux statuts ou même à une éventuelle dissolution de l'association.

II. Les réunions de l'assemblée générale

La loi n'évoque pas la périodicité des réunions de l'assemblée générale. Elle est convoquée dans les cas prévus dans les statuts chaque fois que l'intérêt de l'association l'exige et au moins une fois par an et c'est pourquoi on parle d'assemblée générale ordinaire annuelle.

L'assemblée générale peut être appelée à se réunir de manière extraordinaire selon des modalités à prévoir dans les statuts chaque fois qu'un ou plusieurs problèmes importants ou délicats se présentent à l'association.

III. Importance de l'assemblée générale

L'assemblée générale c'est la possibilité offerte aux membres présents de discuter entre eux de la situation de l'association, d'avancer des propositions pour un meilleur fonctionnement de l'association. CF annexe n°3

1.2. Le bureau exécutif

Le bureau détient le pouvoir exécutif. Il est chargé de l'administration et du fonctionnement de l'association et ce dans les limites clairement définies par les statuts.

En règle générale, le bureau est composé d'un président, d'un secrétaire, d'un trésorier, d'un ou plusieurs vice-présidents et éventuellement des conseillers.

Juridiquement les membres du bureau sont les mandataires de l'association.

Il est à noter que le bureau est un organe collégial soumis au principe délibératif.

Normalement le bureau se réunit régulièrement (au moins une à deux fois par mois) et chaque fois que l'intérêt de l'association l'exige.

Les convocations aux réunions du bureau, les délibérations et les votes interviennent dans les conditions fixées par le statut.

Toutes les délibérations et décisions prises doivent faire l'objet de procès-verbaux (CF. Outils en ANNEXE 3).

Les dirigeants sont élus parmi les membres de l'association au cours de l'assemblée générale.

La charge de responsable signifie dans beaucoup de cas un travail très important (elle n'a rien d'honorifique).

Ce travail implique souvent des responsabilités bien lourdes à porter, surtout pour la personne qui se voit confier les fonctions de président. Les organes de direction de l'association sont élus et renouvelés selon des principes démocratiques et aux échéances fixées dans les statuts.

La loi laisse l'entière liberté aux membres de l'association de déterminer, dans les statuts, le nombre de dirigeants et l'étendue des pouvoirs à leur conférer. La seule obligation est de déclarer à l'autorité compétente le nom, la signature, l'état civil, la profession, le domicile et la nationalité de ceux qui, à un titre quelconque, sont chargés de l'administration de l'association.

Il faut rappeler que les dirigeants sont des mandataires qui ont été désignés pour agir au nom de l'association. Leurs attributions, en particulier celles du président, du secrétaire et du trésorier, doivent être déterminées avec précision dans les statuts.

I. Le président

Il représente l'association en justice et dans tous les actes de la vie civile. Il est le garant du bon fonctionnement de l'association. C'est à lui qu'échoit la responsabilité de l'association. En tant que principal animateur de l'association, il lui appartient de susciter l'esprit d'équipe qui doit animer tous les membres de l'association.

II. Le secrétaire

Le secrétaire est le collaborateur le plus direct du président puisqu'il assure le fonctionnement administratif quotidien de l'association. Il tient les différents registres, il rédige les procès-verbaux des réunions des organes de direction et de l'assemblée générale, il est responsable des archives et il tient la correspondance et convoque aux réunions, sur instruction du président, les membres des organes de direction de l'association.

III. Le trésorier

Le trésorier est responsable de la gestion financière et du patrimoine de l'association. Il appose, avec le président, sa signature sur le compte de l'association. Il tient la comptabilité de l'association. Il effectue les paiements, perçoit les recettes et assure le suivi de la gestion financière de l'association. Il gère le patrimoine de l'association.

Le trésorier prépare également le budget de l'association, établit les demandes de subventions et recherche des ressources supplémentaires.

Le président, le secrétaire et le trésorier sont indispensables au bon fonctionnement de toute association.

2. Le contrôle

Du fait de leurs activités et des moyens qu'elles emploient, les associations sont soumises à des contrôles divers. Les associations doivent informer l'autorité publique concernée des modifications statutaires, des changements intervenants dans l'administration de l'association ou du transfert du siège social.

Les actes essentiels de la vie de l'association doivent être portés à la connaissance de l'Administration.

Le contrôle ne constitue pas une restriction à la liberté de l'action associative; c'est un moyen d'évaluation et, par conséquent, de reconnaissance de l'utilité sociale de l'association.

De plus, l'association peut faire l'objet d'un contrôle financier de la part des services concernés de l'autorité ayant accordé une subvention de l'Inspection générale des finances et de la Cour des comptes.

3. La dissolution

«La dissolution d'une association peut être volontaire ou prononcée par voie judiciaire» (article 4).

3.1. Dissolution volontaire

Les membres de l'association décident d'un commun accord de se séparer pour diverses raisons, notamment:

- > l'impossibilité de pouvoir continuer le projet de l'association.
- > la durée de l'association est arrivée à son terme (en cas de durée déterminée),
- > l'objet social est réalisé ou n'a plus sa raison d'être du fait d'une situation indépendante de la volonté de l'association

Les conditions et les modalités de la dissolution doivent être prévues dans les statuts; il convient de les respecter.

C'est une assemblée générale extraordinaire qui décide de la dissolution.

3.2. Dissolution par voie juridique

En vertu de l'article relatif aux associations : «La dissolution de l'association par voie judiciaire peut intervenir à la demande de l'autorité publique ou sur plainte de tiers, lorsque l'association exerce des activités non prévues dans ses statuts.» Dans le cas de dissolution judiciaire, deux situations peuvent se présenter :

- > l'association est frappée de nullité, par exemple si elle exerce des activités illégales,
- > l'association n'observe pas certaines règles de forme prévues par la loi régissant les associations.

3.3. Effets de la dissolution

Même si la dissolution a pour conséquence la dissolution de la personnalité morale et la liquidation de son patrimoine, la conservation des documents juridiques et comptables est nécessaire pendant un certain délai afin de répondre à d'éventuels contrôles.

Remarque :

Même si elle n'apparaît pas explicitement à travers les dispositions du titre III de l'article relative aux associations, traitant de la suspension et la dissolution de l'association, il est recommandé de procéder à la déclaration de la dissolution volontaire de l'association auprès de l'autorité compétente.

ANNEXE 5 : GUIDE DE PROCEDURE POUR LES FICHES D'ACTIVITES

1. PROGRAMME D'ACTIVITES (ANNUEL) (Tetik'asamandava-taona)

a. OBJECTIF GENERAL (Tanjona ankapobeny)

b. OBJECTIF SPECIFIQUE (Tanjona manokana)

c. RESULTATS ATTENDUS (Vokatra andrasana)

ACTIVITES (Asa atao)	TACHES (Fizaran'asa)	RESULTATS ATTENDUS (Vokatra andrasana)	PERIODE (Vanim-potoana)				RESPONSABLES (Mpiandraikitra)
			1er tri	2e tri	3e tri	4e tri	

10. CHRONOGRAMME D'ACTIVITES

(Fandaharan'asa)

ACTIVITES (Asa atao)	PERIODE (Fizaram-potoana)											
	JANV	FEV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC
1-		X		X		X		X				X

2. TABLEAU DES AUTRES ACTIVITES A EFFECTUER

(Tabilaon'asaataoisakynyvanim-potoana)

PARTENAIRES TECHNIQUES (Mpiombona antoka ara- teknika)	ACTIVITES EXISTANTES (Asa misy)			INDICATEURS (fambara)	RESULTATS ATTENDUS (Vokatra andrasana)	OBSERVATIONS (Fanamarihana)
	JOURNALIERES (Andavan'andro)	PERIODIQUES (Asa manaraka fe- potoana)	PONCTUELLES (Asa tsy manaraka fe-potoana)			
			...			

3. TABLEAU DES EMPLOIS (Planning d'utilisation des ressources)

(Tabilaon'nyfampiasanyfitaovanaenti-miasa)

ACTIVITES (Asa atao)	MOYENS			CALENDRIER (Teti-andro)
	HUMAINS (Olona)	MATERIELS (Fitaovana)	FINANCIERS (Vola)	
				1 journée du 01 mai 2016

Nom et signature

4. FICHE DE SUIVI

(Takelakafanaraha-maso)

DATE (Daty)	ACTIVITE A ENTREPRENDRE (Asa atao)	OBJECTIF (Tanjona tratarina)	REALISATION (Fanatanterahana)	JUSTIFICATION DE L'ECART (Fanamarinana)	OBSERVATIONS (Fanamarihana)

Le responsable

Nom et signature

5. FICHE DE MOUVEMENT DES MATERIELS

(Takelakafanaraha-masofireofitaovana)

ARTICLE (Entana)	UTILISATEUR (Mpampiasa)	SORTIE (Mivoaka)			ENTREE (Miditra)		
		DATE	NOMBRE	EMMARGEMENT	DATE	NOMBRE	EMMARGEMENT

Le Responsable logistique

Nom et signature

6. ETAT DE PAIEMENT

(Lisitrafandoavan-karama)

NOM ET PRENOMS	ORGANISME DE PROVENANCE (Fiaviana)	CIN (N° kara-panondro)	MONTANT PERCU (Vola voaray)	EMMARGEMENT (Sonia)

Date

Certifié par le Nom et prénoms du Régisseur + Signature

7. RAPPORT D'ACTIVITES

(Tatitra asa vita)foanana

N°	ACTIVITES (Asa natao)	DEROULEMENT (Fizotrany)	REALISEE (Vita)	NON REALISEE (Tsyvita)	OBSERVATIONS (Fanamarihana)

Signature

Le responsable du Local

ACHAT

8. FICHE DE BESOINS : identification des besoins

(Takelakynyentanailaina)

ARTICLES (Entana)	NOMBRE (Isa)	DEMANDEUR (Mpangataka)
1. Rame de papier	01	Responsable administratif
2.		

CAPJ le jour/mois/année

Signature

Le Responsable logistique

9. BON DE COMMANDE

(Takelakafanafaran'entana)

N° d'ordre (Laharana)	ARTICLES (Entanahovidiana)	Quantités (Isa na fatra)	P.U.(ariary) (Vidin'nysinganairayfatra)	Montant (Ariary) (Lela-vola)
1				
2				
Montant Total (Totalin'nylavalava)				

Signature

10. BON DE RECEPTION

(Takelakafandraisanaentana)

N° D'ordre (Laharana)	ARTICLES (Entana vidiana)	Quantités livrées (Isa na fatra)	P.U.(ariary) (Vidin'ny singa irayfatra)	Montant (Ariary) (Lelavola)
Montant Total (fitambaran'ny lelavola)				

Signature

11. PAIEMENT

(Fandoavam-bola)

FACTURE

Identification du Magasin/Fournisseur (Anaran'ny magazay).

Doit : Nom et prénoms de l'acheteur (anaran'ny mpividy).

DESIGNATION	NOMBRE	PRIX UNITAIRE	MONTANT
1.			
2.			

La présente facture est arrêtée à la somme de Ariary (Valeur en chiffre Ar)

Signature

Nom du Fournisseur

12. ENREGISTREMENT (Firaiketana an-tsoratra)

LIVRE COMPTABLE :(sert pour connaître les recettes et les dépenses)

DATE	ARTICLES (Entana)	QUANTITE ENTREES (isan'ny tafiditra)	QUANTITE SORTIES (isan'ny nivoaka)

Daty.....

Nom et prénoms du Responsable logistique

VENTE

(Fivarotana)

13. DEMANDE DE SERVICES

(Taratasy fangatahana/A faire sur un papier libre)

Nom et adresse du demandeur

Date de la demande
Demande à adresser à
Monsieur/Madame Le responsable

Objet de la demande :

Monsieur/Madame,

J'ai l'honneur de vous demander de nous accorder l'utilisation de :

Matériels de sonorisation/ Grande salle/Chaises.

Date prévue pour l'utilisation

Dans l'attente d'une suite favorable de votre part, recevez, Monsieur/Madame le directeur nos remerciements.

Signature du demandeur

NB : A approuver et à certifier par le responsable.

14. 23. CONTRAT DE SERVICE

(Taratasy fifanarahana)

Entre les soussignés :

L'association....., ci-après dénommé le Bailleur, représenté par le Directeur
.....,

Et

Monsieur ou Madame, ci-après dénommé le Locataire.

Il a été, d'un commun accord, arrêté et convenu ce qui suit :

1. LOCATION

Le présent contrat est une reconnaissance mutuelle entre les soussignés que L'association
..... loue à Monsieur ou Madame

DATE ET DUREE DU CONTRAT

Monsieur ou Madame est autorisé à utiliser du
Local de, à compter du/ en date dude
..... à

2. PRIX DE LA LOCATION ET MASSE DE CASSE

Monsieur ou Madame s'engage à payer le prix de la location, d'un
montant de au Local de

En outre, Monsieur ou Madame s'engage à verser une masse
de casse d'un montant de; pour couvrir d'éventuels frais occasionnés
par un dommage.

La masse de casse sera entièrement remboursée à Monsieur ou Madame
lorsque le responsable de la logistique n'aura constaté aucun dommage. Dans le cas contraire, de cette
masse sera déduite, proportionnellement, les dommages constatés.

3. ACCORD

Ce contrat deviendra effectif après que Monsieur ou Madame aura lu et
accepté les responsabilités et tâches sus mentionnées et à compter de la date de sa signature.

Par ailleurs, les deux parties s'engagent, avant toute autre procédure, à poursuivre le règlement de leurs
différents éventuels par voie de conciliation.

En signant ce contrat, Monsieur ou Madame reconnaît avoir pris connaissance
de son contenu et s'engage à le respecter.

Le contrat est établi en ... exemplaires.

Fait à, le

Signature du contractant ⁽¹⁶⁾

M. ou Madame
Le responsable de l'association

POINTS A EVOQUER:

.....

16. La signature doit être précédée de la mention manuscrite : « lu et accepté »

A - POUR LES ACTIVITES

N°	ACTIVITES	OUTILS	RESPONSABLE
1	CONCEPTION	PROGRAMME D'ACTIVITES	RESPONSABLE DE L'ASSOCIATION
2	PRIORISATION	CHRONOGRAMME	RESPONSABLE DE L'ASSOCIATION
3	INVENTAIRE DES RESSOURCES	TABLEAU DES EMPLOIS	RESPONSABLE DE L'ASSOCIATION
4	SUIVI	FICHE DE SUIVI	RESPONSABLE DE L'ASSOCIATION
5	ELABORATION DU RAPPORT	RAPPORT D'ACTIVITES	RESPONSABLE DE L'ASSOCIATION

NB : Le Ministère central assurera le suivi-évaluation des activités.

B - POUR LES ACHATS

N°	ACTIVITES	OUTILS	RESPONSABLE
1	IDENTIFICATION DES BESOINS	FICHE DES BESOINS	RESPONSABLE LOGISTIQUE
2	COMMANDES	BON COMMANDE	RESPONSABLE LOGISTIQUE
3	RECEPTION	BON DE RECEPTION	RESPONSABLE LOGISTIQUE
4	PAIEMENT	RECU	REGISSEUR
5	ENREGISTREMENT	LIVRE DE COMPTABLE	RESPONSABLE LOGISTIQUE

C - POUR LES VENTES

N°	ACTIVITES	OUTILS	RESPONSABLE
1	DEMANDE	LETTRE	TIERS PERSONNE
2	VALIDATION DE LA DEMANDE	DEMANDE AVEC ACCORD	DIRECTEUR DE L'ASSOCIATION
3	ETABLISSEMENT DE CONTRAT	CONTRAT	DIRECTEUR DE L'ASSOCIATION
4	PERCEPTION	FACTURE	REGISSEUR

