

TABLES DE MATIERES

INTRODUCTION.....	1
- Objet et intérêt du thème.....	1
- L'approche sur le choix de la société.....	1
- Les limites du sujet.....	1
. L'actualité du thème.....	2
. Problématique.....	2
. La méthodologie du travail	2
- L'annonce du plan.....	2
 PARTIE I :GENERALITES.....	4
 CHAPITRE - I :_ THEORIE GENERALE SUR L'ASSOCIATION , ORGANISATION ET GESTION DES RESSOURCES	4
Section -1 :Quelques notions sur les Associations	4
1.1 - Les éléments constitutifs d'une Association	5
1.2 - Les différents types d'association.....	5
1.3 - Les membres d'une association	7
1.3.1 - La qualité des membres	7
1.3.2 - Les droits et devoirs du membre.....	7
Section 2 :Gestion des différentes ressources.....	8
2.1 - La gestion des ressources humaines.....	9
2.1.1 – La gestion courante.....	9
2.1.1.1 – L'administration des personnels et la communication avec l'extérieur.....	10
2.1.1.2 – Motivation.....	10
2.1.2 – Réglementation	11
2.1.3 – La gestion prévisionnelle.....	11
2.2 - La gestion des ressources matérielles.....	12
2.2.1 – Les immobilisations corporelles.....	12
2.2.2 – Les stocks.....	13
2.3 - La gestion des ressources financières.....	14
2.4 - La gestion des ressources informationnelles.....	17
2.5 - La gestion des ressources temporelles.....	19

Section 3 :La coordination des différentes ressources et le système de décision.....	22
3.1 - La coordination des différentes ressources.....	22
3.2 - Le système de décision.....	23

CHAPITRE-II : PRESENTATION DE L'ASSOCIATION Mitsimbina.....26

Section 1 : Historique.....	26
Section 2 : Fonctions et activités.....	26
2.1 - Fonctions.....	27
2.2 - Activités.....	27
Section 3 : Organisation générale.....	28
3.1 - La structure.....	28
3.2 - Organigramme.....	29

PARTIE – II : ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSES DE L'ORGANISATION ET DU GESTION DES RESSOURCES DE L'ASSOCIATION “ Mitsimbina ”.....30

CHAPITRE 1 : Organisation des ressources humaines..... 30

Section 1 : Les personnels de l'association.....	30
1.1 - Les membres.....	30
1.2 - Les salariés permanents.....	32
Section 2 : La gestion des personnels.....	33
2.1 - Recrutement et affectation des personnels.....	33
2.1.1 - Recrutement et affectation des Membres.....	33
2.1.2 - Recrutement et affectation des Salariés.....	34
2.2 - Administration des personnels.....	35
2.3 - Motivation des personnels.....	37
2.3.1 – Les Membres.....	37
2.3.2 – Les Salariés.....	39
2.4 - Réglementations.....	40

CHAPITRE - II : LES AUTRES RESSOURCES DISPOSEES PAR L'ASSOCIATION “ Mitsimbina ” 41

Section - 1 : Les ressources matérielles.....	41
1.1 - Les matériels disposés par l'Association “ Mitsimbina ”	41
1.2 - La gestion des matériels.....	42

Section 2 : Les ressources financières.....	43
2.1 - Les sources de financement de l'association	44
2.2 - La gestion des ressources financières	45
Section 3 : Les ressources informationnelles.....	46
3.1 - Le traitement des informations.....	46
3.2 - La circulation des informations.....	46
Section 4 : Les ressources temporelles.....	47
4.1- Planification des programmes d'action	47
4.2 - Respect des chronogrammes.....	48
 CHAPITRE- III : LA PRISE ET LA CONCRETISATION DES DECISIONS.....	 49
Section - 1 : Les décisions d'orientations générales.....	49
1.1- L'Assemblée Générale.....	50
1.2 - Le Conseil d'Orientation et de Suivi-Evaluation (COSE)	51
Section - 2 : Les décisions d'exécution	51
2.1 - Le Bureau exécutif	51
2.2 - Les Départements.....	52
 PARTIE – III : PROPOSITION DE SOLUTIONS , SOLUTIONS RETENUES ET RECOMMANDATIONS GENERALES.....	 54
 CHAPITRE – I : PROPOSITION DE SOLUTIONS ET SUGGESTION D'AMELIORATIONS.....	 54
Section 1 : Améliorer la gestion des personnels.....	54
1.1 - Améliorer la gestion courante.....	54
1.1.1 - Améliorer le système de recrutement et d'affectation.....	54
1.1.2 - Administration des personnels.....	55
1.2 - Motiver davantage les personnels.....	56
1.2.1 - Améliorer le système de rémunération.....	57
1.2.2 - Etablir un programme de formation satisfaisant les besoins des membres.....	57
1.2.3 - Planifier d'avance les activités de l'association.....	57
1.3 - Mise à jour des règlements intérieurs	58
1.3.1- Règlement intérieur des membres.....	58
1.3.2 - Règlement intérieur pour les salariés.....	58

Section 2 : Amélioration de la gestion des matériels et de la comptabilité.....	59
2.1 - Amélioration des ressources matérielles.....	59
2.1.1 - Réaménagement des locaux.....	60
2.1.2 - Acquisition de matériels plus performants.....	60
2.1.3 - Elaboration d'un procédure pour la gestion des matériels.....	60
2.2 - Amélioration de la comptabilité.....	61
2.2.1 - Tenu régulier d'un journal de caisse.....	62
2.2.2 - Tenu mensuelle d'une comptabilité pour les opérations financières.....	62
2.2.3 - Elaboration annuelle d'un compte de résultat et d'un bilan.....	63
2.2.4 - Elaboration d'un manuel de procédure comptable.....	63
Section 3 : Amélioration du système d'information et du processus de décision.....	64
3.1 - Amélioration du processus de décision.....	64
3.1.1 – Organisations des réunions.....	64
3.1.2 – Recours au recrutement des salariés temporaires ou permanents.....	65
3.1.3- Améliorer de la capacité manageriale des responsables exécutifs.....	65
3.2 - Amélioration du système d'information.....	66
3.2.1- Amélioration du traitement des informations.....	66
3.2.1.1- Informatisation du traitement des informations.....	66
3.2.1.2- Elaboration d'un manuel de procédure de traitement des informations.....	66
3.2.2- Amélioration du circuit des documents.....	67
3.2.2.1- Elaboration d'un diagramme pour la circulation des documents...	67
3.2.2.2 - Amélioration du système de classement et de l'archive	67
 CHAPITRE –II SOLUTIONS RETENUES ET RECOMMANDATIONS GENERALES... 68	
Section 1 : Solutions retenues.....	68
1.1 - La gestion des personnels.....	68
1.1.1 – Mise à jour des critères d'adhésion et de recrutement.....	69
1.1.2 – Elaboration des règlements intérieurs.....	70
1.1.3 – Planification des tâches des personnels.....	70
1.2 - La gestion des matériels et la comptabilité.....	71
1.2.1 – Amélioration des matériels de l'association.....	71
1.2.2 – Elaboration des dispositions procédurières.....	72
1.2.3 – Amélioration de la comptabilité.....	72
1.3 - Le système d'information et le système de décision.....	72
1.3.1 – Informatisation du traitement des informations.....	73

1.3.2 – Elaboration de manuel de procédure pour le traitement et la circulation des informations.....	73
Section 2 : Recommandations générales.....	73
2.1 - Amélioration du fonctionnement de la structure.....	73
2.1.1 – Formalisation de la définition des différentes postes.....	74
2.1.2 – Amélioration de la communication interne.....	75
2.2 - Séparation des activités associatives et les prestations de services.....	75
2.3 – Tenir compte des principes fondamentaux de l'efficacité du contrôle interne	76
 CONCLUSION GENERALE.....	 80

SOMMAIRES

INTRODUCTION.....	1
PARTIE I :GENERALITES.....	4
CHAPITRE - I :_ THEORIE GENERALE SUR L'ASSOCIATION , ORGANISATION ET GESTION DES RESSOURCES	4
Section -1 :Quelques notions sur les Associations	4
Section 2 :Gestion des différentes ressources.....	9
Section 3 :La coordination des différentes ressources et le système de décision.....	22
CHAPITRE-II : PRESENTATION DE L'ASSOCIATION Mitsimbina.....	26
Section 1 : Historique.....	26
Section 2 : Fonctions et activités.....	26
Section 3 : Organisation général.....	28
PARTIE – II : ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSES DE L'ORGANISATION ET DU GESTION DES RESSOURCES DE L'ASSOCIATION “ Mitsimbina ”.....	30
CHAPITRE - I : Organisation des ressources humaines.....	30
Section 1 : Les personnels de l'association.....	30
Section 2 : La gestion des personnels.....	33
CHAPITRE - II : LES AUTRES RESSOURCES DISPOSEES PAR L'ASSOCIATION “ Mitsimbina ”	41
Section - 1 : Les ressources matérielles.....	41
Section 2 : Les ressources financières.....	43
Section 3 : Les ressources informationnelles.....	46
Section 4 : Les ressources temporelles.....	47
CHAPITRE- III : LA PRISE ET LA CONCRETISATION DES DECISIONS.....	49
Section - 1 : Les décisions d'orientations générales.....	49
Section - 2 : Les décisions d'exécution	51
PARTIE – III : PROPOSITION DE SOLUTIONS , SOLUTIONS RETENUES ET RECOMMANDATIONS GENERALES.....	54

CHAPITRE – I : PROPOSITION DE SOLUTIONS ET SUGGESTION

D'AMELIORATIONS.....54

Section 1 : Améliorer la gestion des personnels.....54

Section 2 : Amélioration de la gestion des matériels et de la comptabilité.....59

Section 3 : Amélioration du système d'information et du processus de décision.....64

CHAPITRE –II SOLUTIONS RETENUES ET RECOMMANDATIONS GENERALES... 68

Section 1 : Solutions retenues.....68

Section 2 : Recommandations générales.....73

CONCLUSION GENERALE..... 80

INTRODUCTION

La politique de désengagement de l'Etat a conduit le gouvernement à confier aux organismes de développement tels que les ONG et certaines associations aptes la réalisation du programme de développement socio-économique surtout pour les communautés rurales . Cela traduit l'importance des rôles joués par ces organismes dans le développement de la vie socio-économique de la population , en particulier les associations catalyseurs de développement qui ont surtout pour mission de veiller au bien être de ses membres mais , apportent sa contribution au développement de sa région cible . Ces associations jouent alors un double rôle , un rôle qui est à la fois social mais aussi économique .

Par ailleurs , pour mener à bien les activités de développement , il faut agir en professionnel . Il est donc indispensable de mettre en place une organisation efficace pour disposer d'une manière rationnelle et optimale les différentes ressources et d'utiliser des techniques efficaces pour la gestion de ces ressources . Cela contraint alors les associations qui veulent jouer les rôles des ONG (qui sont des organismes aptes , professionnels et agréés par l'Etat pour assurer les activités de développement) d'adapter son organisation à ses nouvelles activités qui exigent beaucoup plus d'objectivité et de professionnalisme .

D'une manière générale , l'organisation des structures est un moyen d'obtenir un meilleur rendement des richesses en personnels et matériels investis dans l'organisme . Le plein emploi de ces richesses apparaît donc comme fondamental . Pour cela l'organisation des structures est primordiale . Mais il faut attacher suffisamment d'importance aux conditions d'économie et de rentabilité qui sous entendent les principes à appliquer à la structure d'un organisme .

L'association « *Mitsimbina* » est un organisme catalyseur de développement à but non lucratif qui œuvre pour le développement intégré et durable de la région de l'Itasy . Elle regroupe en majeure partie d'acteurs originaires et / ou habitants de la région de TSIROANOMANDIDY (Techniciens , intellectuels , opérateurs économiques et des paysans qui veulent apporter sa contribution au développement de cette région) . Pour marquer ses cinq années d'existence et ses ambitions d'aller plus loin dans ses activités , et aussi pour mieux satisfaire les besoins des bénéficiaires à travers ses services , elle a décidé d'améliorer l'organisation et le système de gestion de ses activités. Ce sont les raisons pour lesquelles nous avons choisi le thème de ce présent mémoire « Contribution à l'amélioration de l'organisation et du système de gestion » qui démontrera , l'intérêt général de l'étude consistant à confirmer l'hypothèse selon laquelle : la réalisation des objectifs fixés par un organisme dépend de la façon dont cet organisme dispose de ces différentes ressources . En plus l'organisation est la base fondamentale pour toutes activités dans un organisme , alors si la base est efficace , il sera facile de mener la mise en œuvre et d'atteindre les objectifs escomptés . Ces critères peuvent être des variables qui entre en jeu pour améliorer l'organisation déjà en place au sein de l'association Mitsimbina .

Le cas de l'association Mitsimbina présente un intérêt particulier du fait que cette association se trouve en phase de mutation d'une simple association de développement à un organisme professionnel de développement qui est l'ONG .

Si théoriquement organiser consiste à disposer les différentes ressources de l'association d'une manière ordonnée . Alors elles doivent être coordonnées de façon à

obtenir l'optimum de rentabilité et d'efficacité à travers la gestion de ces ressources. L'atteinte des objectifs dépend alors de la façon dont on gère les différentes ressources que l'association dispose pour mettre en œuvre ses activités .

De ce fait , notre étude sera axée sur :

- la gestion des ressources humaines sur laquelle dépend le fonctionnement de la structure ;
- les autres ressources qui sont des sources de performance et de compétitivité ;
- et le système de décision qui est la base de l'efficacité et du développement .

Plus tard cette étude pourra être approfondie en étudiant spécifiquement chaque domaines de gestions au fur et à mesure où le nombre des projets gérés par l'association augmente et que la gestion des activités devient de plus en plus compliqués . Nous les laisserons aux autres étudiants qui voudront effectuer leurs analyses dans cet organisme .

Ainsi , pour la réalisation du présent mémoire , nous avons utilisé la méthodologie suivante :

. Pratiquer des entretiens avec les responsables à chaque échelons hiérarchique , les membres ainsi que les salariés de l'association afin de connaître les opinions de chacun concernant la situation organisationnelle de l'association .

. Consulter les différents documents existants (les textes statutaires , les documents administratifs et financiers....) afin de pouvoir analyser les techniques de gestion utilisées par l'Association .

. Assister aux séances de travaux (Assemblée générale , réunion de travail , exécution sur terrain des projets ...) pour mieux analyser la communication interne ainsi que le système de décision et d'exécution .

. Procéder à l'analyse bibliographique : une importante documentation concernant l'organisation et le système de gestion nous a été plus que nécessaire pour pouvoir mener a bien l'analyse de toutes les données recueillies .

Ainsi , notre étude sera présentée comme suit :

- Dans la première partie , nous allons essayer d'étudier , « une vision globale de la situation actuelle de l'association MITSIMBINA » les généralités et les caractéristiques des éléments constitutifs du thème . Elle comporte deux chapitres :
 - o Le premier sera intitulé « Théorie générale sur l'association , l'organisation et le système de gestion » . Il comporte trois sections à savoir : l'association , la gestion des différentes ressources , la coordination des différentes ressources .
 - o L'autre aura pour titre « présentation de l'association » , ce chapitre comprend trois sections , dans lesquelles , nous présenterons : l'historique ,l'organisation général , les fonctions et activités de l'association MITSIMBINA .
- La deuxième partie sera consacrée à « l'analyse des forces et faiblesses de l'organisation et du gestion des ressources de l'association » et comprend trois chapitres :

- le premier concernera « la gestion des personnels », ce chapitre est développé en deux sections : les personnels de l'association , la gestion des personnels .

- Le second chapitre intitulé « Les autres ressources disposées par l'association », développé essentiellement en quatre sections : les ressources matérielles , les ressources financières , les ressources informationnelles et les ressources temporelles ;

- Et le troisième et dernier chapitre aura pour titre « le système de décision ». Il concerne deux sections : la première consistera sur les problèmes de décisions , ainsi que la deuxième traitera les problèmes de directions .

La troisième partie sera consacrée aux « propositions de solutions » qui consistera à capitaliser les acquis , à redresser les situations négatives et à suggérer des nouvelles techniques . Elle sera consacrée aussi aux « Solutions retenues » et aux « recommandations générales » . Cette partie comporte deux chapitres :

- Le premier parlera des « propositions de solution et suggestions d'amélioration » en traitant trois sections : l'amélioration de la gestion des personnels , l'amélioration de la gestion des matériels et de la comptabilité et enfin l'amélioration du système d'information et de décision .

- Le second et dernier chapitre sera consacré aux « solutions retenues et recommandations générales » , il comprendra deux sections : les solutions retenues parmi les solutions proposées et les recommandations générales .

PARTIE – I : GENERALITES

Dans cette première partie , nous allons présenter dans une cadre théorique quelques principes de base concernant une association et la manière dont elle doit organiser ses ressources . Ensuite nous allons présenter l'association MITSIMBINA en annonçant quelques informations lui concernant .

Nous verrons ces éléments sous les deux chapitre suivantes , à savoir :

- Théorie générale sur l'association , l'organisation et le système de gestion ;
- Présentation de l'association MITSIMBINA .

CHAPITRE – I : THEORIE GENERALE SUR L'ASSOCIATION , L'ORGANISATION ET LE SYSTEME DE GESTION

Pour mieux connaître ce qu'est une association et pour mieux comprendre ce qu'on entend par organisation et la gestion des différentes ressources , essayons de les expliciter sous les trois sections suivantes , à savoir :

- Quelques notions de base sur les associations ;
- La gestion des différentes ressources ;
- La coordination des différentes ressources .

Section – 1 : Quelques notions de base sur les associations :

Selon l'article 2 de l'ordonnance 60-133 du 01/10/1960 portant régime des association « L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente , leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que le partage des bénéfices » . Cette ordonnance se porte sur la constitution , le fonctionnement et la dissolution des associations à Madagascar . (Voir Annexe VIII la première chapitre de cette ordonnance 60-133)

Avant de se lancer dans un projet , il est bon de savoir ce qu'il représente . On évitera ainsi de se tromper , on pourra juger son intérêt et apprécier ses contraintes . S'ASSOCIER , c'est réunir , se mettre ensemble pour réaliser quelques choses : un club sportif , une association de soutien ou de formation , un groupe pour la protection de l'environnement , une association pour la création et l'entretien d'un puits

1.1 – Les éléments constitutifs d'une association .

Une association est donc une union . Mais pas n'importe laquelle . Pour qu'il y ait association , il faut :

- Des membres :

Ce sont plusieurs personnes qui se ressemblent librement et volontairement afin de poursuivre en commun un même objectif . En ce sens , nul ne peut être obligé par la force ou la menace à entrer dans une association . La seule et unique motivation qui doit pousser les gens à s'adhérer dans une association doit être la volonté de poursuivre et d'atteindre le but que l'association s'est fixé d'atteindre et qui est sa raison d'être .

- Une convention :

Ces mêmes personnes se mettent d'accord sur leurs objectifs et sur les moyens d'y parvenir . Elles définiront ensemble les règles de leur association . Or , de même que pour travailler on établit un contrat , pour réaliser un projet dans le cadre d'une association , on doit établir un contrat ou une convention dont les termes seront définis par les textes statutaires .

- Une durée :

Mais ce n'est pas assez de se rassembler et de mettre d'accord , il faut encore pour que l'on puisse parler d'association , que l'union ait une certaine durée , une permanence . L'association en effet , n'est pas réunion du jour . Elle existe même quand ses membres ne sont pas réunis .

- Un but non lucratif :

Si une association est réalisée en vue d'atteindre un but , elle ne peut en aucun cas avoir pour fin l'enrichissement personnel de ses membres . Sans doute , une association peut réaliser des bénéfices . Ce qu'elle ne peut pas faire , c'est les répartir entre ses membres . Les bénéfices éventuels devront servir à son fonctionnement .

- Un but légal :

Enfin , et même si l'on est entièrement libre de choisir ses propres objectifs , ceux –ci ne sauraient être contraires aux lois en vigueur . On doit tenir compte de ces éléments pour la constitution d'une association . Il faut aussi bien noter qu'une association ne sert pas à s'enrichir mais à servir un projet qui bénéficiera à une communauté .

1.2 – Différents types d'association :

Nous l'avons dit , une association est un groupement volontaire et contractuel . De la sorte , il se distingue d'une simple association de fait : il est déclaré officiellement . On peut se rassembler sans passer de contrat , mais cette association restera privée de pouvoir . Pour être reconnue et avoir quelques poids il faut créer , c'est à dire déclarer officiellement une association . On obtiendra ainsi le statut de « PERSONNE MORALE » .

La « Personne morale » :

On doit exister en tant que personne pour acheter du matériel , louer un local , posséder des biens ou un compte en banque . Le fait d'être officiellement reconnu donne à l'association les droits et les devoirs d'une personne : c'est ce qu'on appelle la personne morale . Avec ce statut , l'association pourra :

- se financer (obtenir l'argent nécessaire à son fonctionnement et à ses activités) ;
- passer des contrats (louer un local , ouvrir un compte en banque) ;
- recruter des salariés (si le besoin s'en fait sentir) ;
- posséder et gérer des biens (avoir du matériel , des véhicules ,) ;
- agir en justice (en cas de contestation) .

Mais il faut préciser qu'être une personne morale donne des droits mais aussi des devoirs .

Les différents types d'association :

Une association peut prendre plusieurs formes qui selon ses objectifs :

- o C'est peut être une association ordinaire (ce que seront la plupart des associations) ;
- o Ce peut être une association d'intérêt pour tous , pour la collectivité en général (par exemple : une association de secours médical apporte son aide à tous le monde) ;
- o Ce peut être une association agréée , si son but représente un intérêt pour l'Etat , si elle prolonge l'action de l'un de ses ministères (une association visant à l'alphabétisation peut s'inscrire dans le cadre de l'action du ministère de l'éducation) .

Que l'association soit simplement déclarée , d'intérêt public , ou agréée , elle devra toujours et nécessairement afficher des buts non lucratifs . Il faut donc la distinguer d'autres sortes de groupement comme la société commerciale ou le groupement économique , qui cherchent à réaliser des profits et à les partager entre leurs membres (Entreprise , organisation professionnelle agricole) .

1.3 – Les membres d'une association :

Les membres d'une association peuvent être classifiés suivant trois catégories principaux qui ont des droits et devoirs envers l'association suivant ses catégories respectives .

1.3.1 – La qualité des membres :

Les principaux membres d'une association sont de trois sortes :

- Les membres fondateurs : ceux qui ont créer l'association ;
- les membres actifs ou ordinaires : ceux qui paient la cotisation fixée et participent à la vie associative ;

- les membres bienfaiteurs : ceux qui aident financièrement l'association en payant par exemple une cotisation supérieure .

Etre membre signifie non seulement payer sa cotisation mais aussi accepter la discipline et la structure interne de l'association et collaborer à ses activités .

A coté de ces véritables membres , on peut aussi trouver des membres d'honneurs (distingués par ce titre pour les services qu'ils ont pu rendre à l'association) , ils ne paient pas de cotisation et n'ont pas de droit de vote aux assemblées générales .

Ce sont les principaux types de membres dans une association qui oeuvrent ensemble pour réaliser les objectifs fixés . Mais il faut bien noter que l'on soit membre fondateur , actif , bienfaiteurs ou d'honneurs , dans tous les cas , on est membre d'une association à titre bénévole . C'est une des principes d'une association très importante à préciser pour les membres .

1.3.2 – Les droits et devoirs du membre :

Les droits et devoirs des membres d'une association sont définis par les statuts et aussi selon les responsabilités qu'ils occupent dans la structure de l'association . Mais ce que nous allons énoncer ci-après sont les droits et devoirs fondamentaux de chaque membre de l'association .

- Les droits :

Les membres ont le droit de participer à la vie associative et si cela se présente de bénéficier des services que propose l'association . (installations sportives , garderie , bibliothèque)

En outre , ils peuvent :

- avoir accès aux textes statutaires ;
- voter lors de l'assemblée générale ;
- être élus au bureau ;
- donner leur avis .

- Les devoirs :

S'ils ont des droits , les membres d'une association ont aussi des devoirs . Ils doivent :

- payer leur cotisations ;
- connaître les statuts ;
- participer aux réunions auxquelles ils sont convoqués ;
- être fidèles à leurs engagements envers l'association ;
- ne pas contrevenir aux règles fixées par les textes statutaires .

Tels sont alors les droits et devoirs fondamentaux que chacun se doivent de respecter dans une association . Maintenant nous allons voir comment une association doit se préparer avant de se lancer dans la création d'une association et à quoi ils doivent s'y attendre .

Pour conclure cette section , nous tenons à énoncer les sept règles d'or que l'association doit tenir compte :

- Une association ne sert pas à s'enrichir ;
- Il faut avoir un but précis pour fonder une association ;
- Une association doit être déclarée pour exister ;
- Etre adhérent d'une association , c'est d'être bénévole , payer ses cotisations , accepter les règles et le but de l'association ;
- Une association repose sur la volonté générale de ses membres qui s'exprime régulièrement au cours de l'Assemblée générale selon le principe 1 homme = 1 voix.
- Le bureau est au service de l'association et non l'inverse .
- Une association doit avoir une gestion financière saine : penser à sa durée , agir avec prudence , contrôler et noter .

La pérennité d'une association dépend surtout de la compréhension et de l'acceptation de ces règles d'or par chacune des membres de l'association .

Section – 2 : La gestion des différentes ressources :

L'organisation est la base fondamentale du fonctionnement efficace et du développement des activités pour tout organisme sérieux . Il faut alors faire en sorte que l'organisation adoptée soit harmonieuse , bien coordonnée et mise en place suivant les normes ci-après :

- Suivre l'évolution des conjonctures internationales et nationales (surtout pour les organismes qui ont une dépendance fort vis à vis de l'extérieure) ;
- Chercher l'équilibre entre les ressources et l'emploi de ces ressources ;
- Suivre et contrôler toute les domaines de gestion de l'organisme ;
- Maîtriser le temps et le délais .

Pour cela , il est indispensable de bien gérer les différentes ressources de l'association d'une manière rationnelle , elles doivent être coordonnées de façon à obtenir un optimum de rentabilité et d'efficacité à travers la gestion de ces ressources . Les ressources sont assimilées comme les moyens disposés par l'association pour son exploitation et sa gestion . Les différentes ressources sont essentiellement :

- les ressources humaines ;
- les ressources financières ;
- les ressources matérielles ;
- les ressources informationnelles ;
- les ressources temporelles .

2.1 – La gestion des ressources humaines :

Dans une association on peut trouver deux types de personnel :

- Les membres qui sont des adhérents et leurs adhésions se fassent suivant la statut;
- Les salariés : qui sont les personnels permanents de l'association et qui sont recrutés suivant le besoin de l'association .

Quoi qu'il n soit , les ressources humaines membres ou salariés doivent être gérées d'une manière rationnelle et optimale de façon à obtenir le maximum d'efficacité . Trois grande domaines doivent être prises en compte pour la gestion des ressources humaines :

- o la gestion courante ;
- o la réglementation ;
- o la gestion prévisionnelle .

2.1.1 – La gestion courante :

Dans cette domaine on s'occupe principalement de l'administration des personnels , du communication avec l'extérieur (le ministère du travail , l'inspection du travail , les compagnies d'assurances pour les caisses d'assurances maladie , l'assurance décès , l'assurance collective ou pour l'assurance automobile) et du motivation des personnels .

2.1.1.1 – L'administration des personnels et la communication avec l'extérieur :

- prise en charge des membres adhérents et les salariés recrutés :
 - o Pour les membres : enregistrement dans le registre des membres selon leur date d'adhésion , enregistrement dans le registre individuel .
 - o Pour les salariés : enregistrement dans le registre employeur selon leur date d'embauche , enregistrement au sein de la **CNaPS** , prise en charge **OSTIE** et enregistrement dans le registre individuel .
- Gestion de présence qui doit être gérée systématiquement pour les membres pour pouvoir évaluer l'assiduité de chaque membres et surtout pour les salariés .
 - o pour les membres : suivi de l'assiduité des membres dans les différentes réunions , et des séances de travail

- Pour les salariés : suivi de la présence des employés , des heures supplémentaires , les absences , les congés maladies , périodiques ou de maternités

Les tâches suivantes sont surtout nécessaires pour l'administration des salariés :

- Traitement de paie : décompte des heures supplémentaires , des repos maladies , des primes et indemnités diverses , calcul des remboursements ou des frais de mission , gestion des avances sur salaires , des saisies arrêts , des cotisations sociales . Ces différents éléments doivent figurer sur la fiche de paie et les documents correspondants tels que le journal de paie et les restitutions informatique des mouvements de paie .
- Enregistrement des charges et le paiement du personnel .
- Le calcul , l'enregistrement et le paiement des charges sociales et patronales .
- Mise à jour des registre légaux concernant la déclaration annuelle des salaires.

2.1.1.2 – Motivation :

C'est essentiellement une façon de pousser ou à inciter le personnel à donner le meilleur de lui même . Les personnels , membres ou salariés ont tous besoin d'être motivés pour les encourager à bien faire ses tâches . Charge alors pour les dirigeants de trouver la meilleure politique qui fasse combiner l'intérêt de l'association aux intérêts des personnels essentiellement pour les membres car une association se doit de veiller aux biens être des membres .

Il y a trois façon de motiver les personnels :

- Motivation par salaire : il s'agit de motiver les personnels en leur attribuant des primes pour ses efforts (des primes de rendements , des primes spéciales) ;
- Motivation par formation : il s'agit de motiver les personnels en leur donnant des formations pour améliorer ses compétences ;
- Motivation par management : motiver les personnels en les faisant participer au prise de décision , en élargissant ses tâches et responsabilités . Il s'agit de donner aux personnels une impression d'utilité quant à la réalisation des objectifs .

Tels sont alors les tâches à exécuter dans la gestion courante , maintenant nous allons voir en ce qui concerne la réglementation .

2.1.2 – Réglementation :

Dans cette domaine , on s'occupe principalement de la communication des réglementations aux autres services , plus exactement aux personnels des autre services et contrôle le respect de ces réglementations par les personnels .

- Faire connaître aux nouveaux adhérents les textes statutaires qui sont le

statut de l'association et le règlement intérieur . Il en est de même pour les nouveaux recrutés , leur faire connaître le règlement intérieur ou convention collective ou les statuts du personnel .

- Faire connaître le système de rémunération concernant le salaire de base et les autres formes de rémunération (sécurité sociale , prévoyance sociale , les différents avantages , indemnités de congé ...) .

2.1.3 – La gestion prévisionnelle :

Cette gestion s'occupe de la définition des postes de chacun , du recrutement , des études et le développement social :

- Il faut bien définir la mission de chacun , ses responsabilités et l'étendue de ses pouvoirs , cette définition est obtenue par la définition des postes .
- Elaborer les critères de recrutement pour chaque poste de travail ;
- Etudier les plans de carrière et de budget des personnels ;
- Etudier des prévisions pour servir de tableau de bord ;
- Etudier le domaine de l'emploi :
 - o Analyse de poste de travail ;
 - o Recrutement des études sur l'évaluation du potentiel de l'ensemble des personnels pour essayer de prévoir ;
- Etudier les conditions de travail ;
- L'ergonomie : il s'agit de l'étude des caractéristiques de l'environnement du poste de travail en vue d'accroître la sécurité du travail .

Les ressources humaines jouent un rôle très important dans le développement et l'accomplissement des objectifs car le fonctionnement de la structure dépend d'elles . Il est alors indispensable de les gérer le plus rationnellement possible afin d'obtenir le maximum d'efficacité . Charge au service des ressources humaines de trouver la bonne stratégie qui satisfasse à la fois les besoins de l'association et les intérêts de ses personnels .

2.2 – La gestion des ressources matérielles :

Il a été toujours dit que la fin justifie les moyens . Pour un organisme , la gestion des ressources matérielles doit être en fonction des idées directrices sur lesquelles reposent son exploitation . Il ne doit y avoir des moyens matériels non cadrés par rapport à la politique générale de l'association , aux stratégies , aux objectifs à long et à moyen terme et au programme d'action . Charge aux principaux responsables positionnés à différents échelons hiérarchiques de l'organisation de veiller à leur acquisitions et à leur utilisations rationnelles .

Ces ressources matérielles recouvrent essentiellement °:

- Les immobilisations corporelles ;
- Les stocks .

2.2.1 – Les immobilisations corporelles :

Elles concernent les terrains , les bâtiments , les bureaux et mobiliers , les matériels de bureaux , les machines et support d'installation , les véhicules et outillages . Les principes qui doivent guider leurs acquisitions et leurs utilisations reposent sur le respect et l'application des points énumérés ci-après :

- Les moyens matériels doivent être ressentis comme étant les besoins réels incontournables , quant à la réalisation des objectifs fixés par l'association .
- Leur acquisition sont à cadrer par rapport aux ressources financières et au possibilité de développement ou de croissance .
- Leur installations doivent être adéquates de façon à prévoir une place pour chaque chose et chaque chose à sa place , et cette installation doit permettre aux travailleurs d'exécuter les tâches aussi bien assis que debout .
Les conditions de travaux doivent être optimales afin de permettre des résultats satisfaisants , pour cela on doit se soucier de la sécurité , du confort minimaux , de la bonne utilisation des locaux , d'un éclairage suffisant , d'une ventilation bien adaptée et d'un certain bruit organisationnel bien étudié et réduit au minimum .
- L'utilisation optimal des machines et outillages est à rechercher à travers un réglage et un calibrage aux genres de travaux à exécuter , une sensibilisation à un tourne à vide à éviter .
- On doit élaborer et réaliser une programme d'entretien et de maintenance à respecter régulièrement , de même un nettoyage et un rangement après chaque utilisation est toujours bénéfique pour l'organisation .
- Des dispositions procédurières sont à prendre pour préserver le patrimoine de l'Association par le biais d'une élaboration de manuel de procédure , de l'établissement de fiche de travail , circulation des documents , d'un contrôle et suivi des opérations d'un établissement de rapport d'activité ou assimilé et d'une évaluation des coûts par opération.

2.2.2 – Les stocks :

Les stocks sont considérés comme des moyens matériels essentiels au même titre que les immobilisations corporels . Ils doivent être acquis et gérés rationnellement . Ces stocks peuvent concerner les matières premières , les produits finis , semi-finis ou semi-ouvrés .

Leurs gestions recouvrent principalement les points ci-après :

- Les achats , les objets entrés en stock magasin : ils doivent être réalisés suivant les besoins de l'organisme , selon les conditions et contraintes spatio-temporelles . Il faut éviter le sur stockage et la rupture de stock .
- Leur refoulement et leur réapprovisionnements doivent se faire selon les

règles de la comparaison de prix fournisseur et d'un besoin de qualité . Par ailleurs , une préservation du rapport prix qualité et de la rapidité des livraisons est toujours à maintenir et à rechercher .

- Les sorties de stock magasin :

- Les sorties de stock magasin doivent être initialisées à partir d'une demande visée par les responsables habilités .

- La procédure de sortie est réglementée par l'établissement de bon de sortie ou de cession , suivi d'une mise à jour et d'une tenue des fiches de stocks .

- Le suivi et le contrôle des mouvements d'entrée et de sortie de stock sont à effectuer .

- La tenue des magasins en vue de la bonne conservation des articles stockés : le rayonnage doit être adéquat , le rangement des articles disposés par grandes activités , l'éclairage et la ventilation suffisant , la propreté et la préservation d'un magasin sec toujours maintenu . Une dératisation et une dépoussierisation reste à faire périodiquement . Et enfin l'accès à l'intérieur des magasins doit être réglementé.

- Les stocks doivent être administrés suivant les procédures d'inventaire de fin d'exercice , de justification des anomalies diverses et d'estimation des dépréciations éventuels .

Ces point énumérés ci-dessus doivent être suivis pour la gestion efficace des stocks de l'association . Ceci pour la sécurité des patrimoines de l'association et afin d'éviter le gaspillage ou destruction des biens appartenant l'association .

Comme les immobilisations corporels et les stocks doivent être valorisés à chaque fin d'exercice comptable , il convient de les gérer rationnellement selon des règles de proportion entre eux et par rapport aux valeurs réalisables et disponibles , enfin par rapport aux capitaux permanents principalement (ceux-ci confèrent la gestion des ressources financières) .

2.3 – La gestion des ressources financières :

L'objectif principal de cette gestion des ressources financières consiste à effectuer une surveillance quasi-permanente des ressources de financement de l'association et de l'emploi qu'elle en fait de ces ressources . Pour cela , il s'agit de bien équilibrer la structure des actifs et des passifs . Rechercher à retrouver un équilibre entre les postes importantes du bilan .

PRESENTATIONS DES DIFFERENTS POSTES DU BILAN

EMPLOI	RESSOURCES
ACTIFS IMMOBILISES	CAPITAUX PROPRES
STOCKS	Disponibilités à long terme
Valeur réalisable disponible	Disponibilités à court terme

TABLEAU – 1

La préservation de cette équilibre entre les différents postes aboutis normalement à un résultat de fonds de roulement positif , pouvant être surveillé à partir de l'excédent de l'actif circulant sur les dettes à court terme .

Par ailleurs , il est de règle de suivre l'évolution de ce fonds de roulement suivant la maîtrise du cycle d'exploitation et du cycle des opérations financières .

1- Le cycle d'exploitation .

Le cycle d'exploitation proprement dit recouvre trois phases :

- Une phase d'approvisionnement embrassant les activités d'achat et de gestion de stock des matières nécessaires à la production de l'organisme .
- Une phase de production où le prix de revient de l'utilisation du parc machine des matières premières ou semi-ouvrés et de la main d'œuvre est nécessaire à maîtriser .
- Une phase de commercialisation destinée essentiellement à maîtriser les activités de vente des produits finis .

2- Le cycle des opérations financières .

Le cycle des opérations financières recherche à maîtriser les mouvements des flux financiers sur les encaissements et les décaissements à travers le suivi et le contrôle de la vitesse de rotation des stocks et de la gestion des crédits accordés aux clients et obtenus des fournisseurs .

On peut aussi suivre les opérations financières à travers les suivis des recettes résultant des ventes et celui des charges sur les achats , sur les frais des personnels ainsi que les autres frais (impôts et taxes , transport et déplacement , frais de gestion) et suivant une comparaison des réalisations par rapport aux prévisions .

3- Le système comptable .

Mais pour pouvoir bien suivre la circulation de flux financiers et savoir en permanence la situation financière de l'association , il faut avoir un système comptable bien organisé permettant d'avoir des informations financières fiables .

Le système comptable est un outil de gestion pertinent et aussi un ensemble d'éléments liés logiquement entre eux qui a pour objectif de traiter les informations brutes afin d'obtenir des informations comptables et pour qu'elles deviennent plus tard des informations de gestion nécessaire à la prise de décision de l'organisme .

LES ELEMENTS CONSTITUTIFS DU SYSTEME COMPTABLE :

- La comptabilité générale :

Elle est définie comme un système d'organisation de l'information financière permettant :

- L'analyse , le classement et l'enregistrement des données chiffrées ;
- La production des informations fiables , compréhensives , significatives , comparables dans le temps et dans l'espace et conformes aux besoins des utilisateurs intéressés .

- Comptabilité analytique :

Le gestionnaire a pour mission de transformer les ressources qui lui sont confiées par l'intérieur pour générer des conséquences permettant de satisfaire les clauses des contrats passés lors des acquisitions de ces ressources et de produire des excédents éventuellement pour assurer la croissance sans avoir besoin de rechercher des ressources à l'intérieur .

Pour pouvoir mener à bien sa mission , le gestionnaire interne agit directement sur le processus de transformation des ressources en résultat .

- Comptabilité budgétaire :

Consiste à établir sur la base d'un programme d'activité des prévisions chiffrés qui serviront ultérieurement d'éléments de référence pour apprécier les réalisations . Un budget est l'expression quantitative et financière d'un programme d'action envisagé pour une période donnée .

Le budget est un instrument de décentralisation , c'est à dire une prévision coordonnée qui permet d'organiser et contrôler la gestion de l'organisme .

Pour que le budget soit un instrument efficace , il faut que :

- son élaboration soit réalisé dans des conditions techniques et psychologique favorables ;
- son contrôle soit effectué dans une optique constructive génératrice d'action future , en rapprochant les prévisions des réalisations pour faire apparaître les écarts.

La recherche des causes des écarts et les actions correctives représentent le principal intérêt de la gestion budgétaire qui est un système de gestion prévisionnelle à court terme . Le budget exprime le plan d'action pour que les objectifs et les moyens disponibles à court terme convergent vers le but à long terme de l'organisation .

SCHEMA DE LA HIERARCHIE DES BUDGETS .

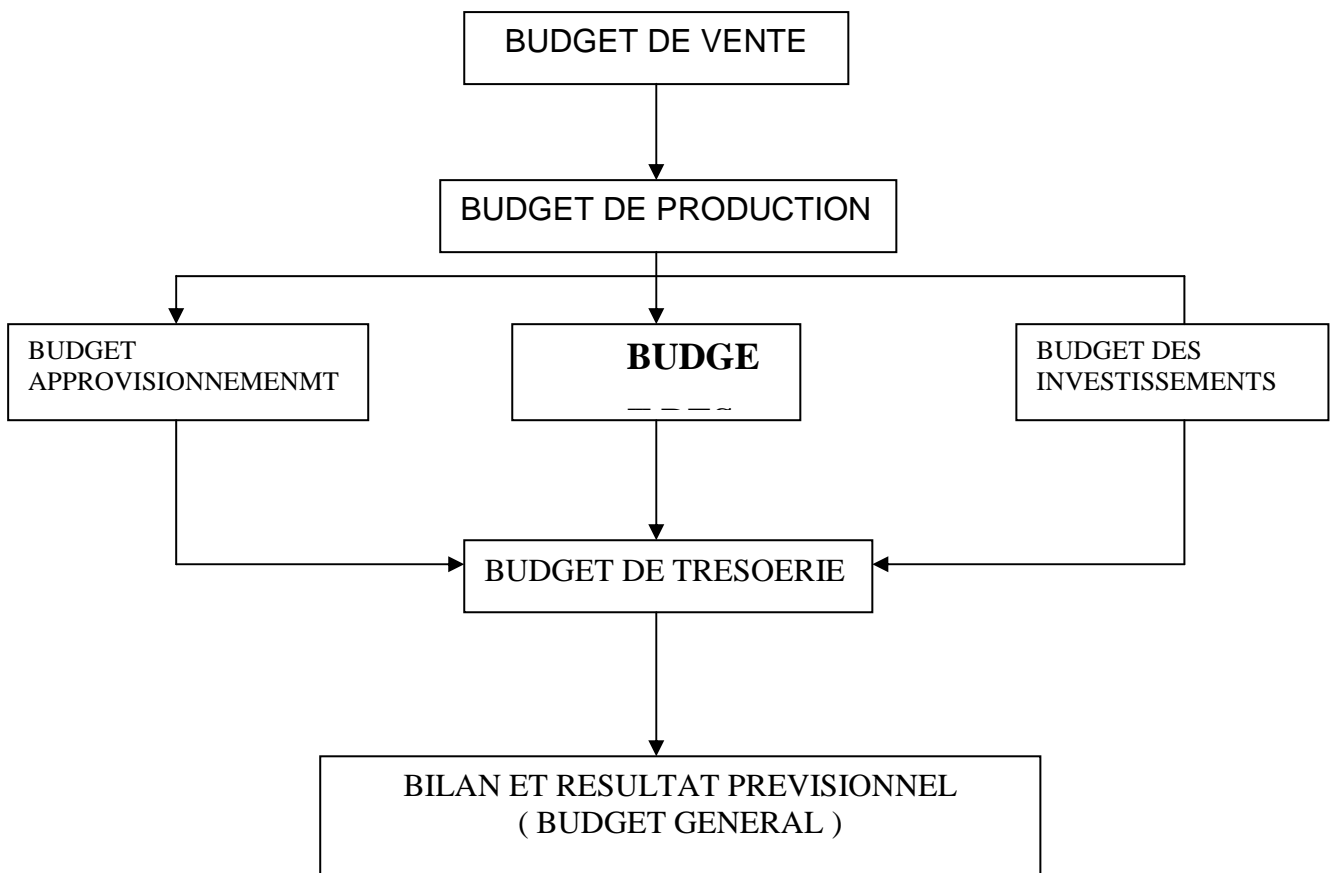


Figure – 1

Ces trois types de comptabilité doit être mis en place au sein de l'entreprise pour pouvoir gérer ses ressources financières et pour pouvoir apprécier financièrement ses activités .

2.4 – La gestion des ressources informationnelles .

D'une manière générale , la réussite d'une organisation entrepreneuriale repose sur la maîtrise de ceux que les hommes veulent effectuer pour les organismes suivant les moyens matériels et financiers dont ils disposent , compte tenu de l'évolution des conjonctures économiques , des conditions ou contraintes socioculturel et de structure de gestion .

Pour cela , les responsables à différents échelons hiérarchiques doivent savoir ce dont ils ont besoins pour assumer leur fonction de la façon la plus rationnelle possible . C'est là qu'interviennent le système et le circuit d'information à travers lesquels les décisions vont être prises .

Le fonctionnement des informations et des décisions au sein d'un organisme se présente comme suit :

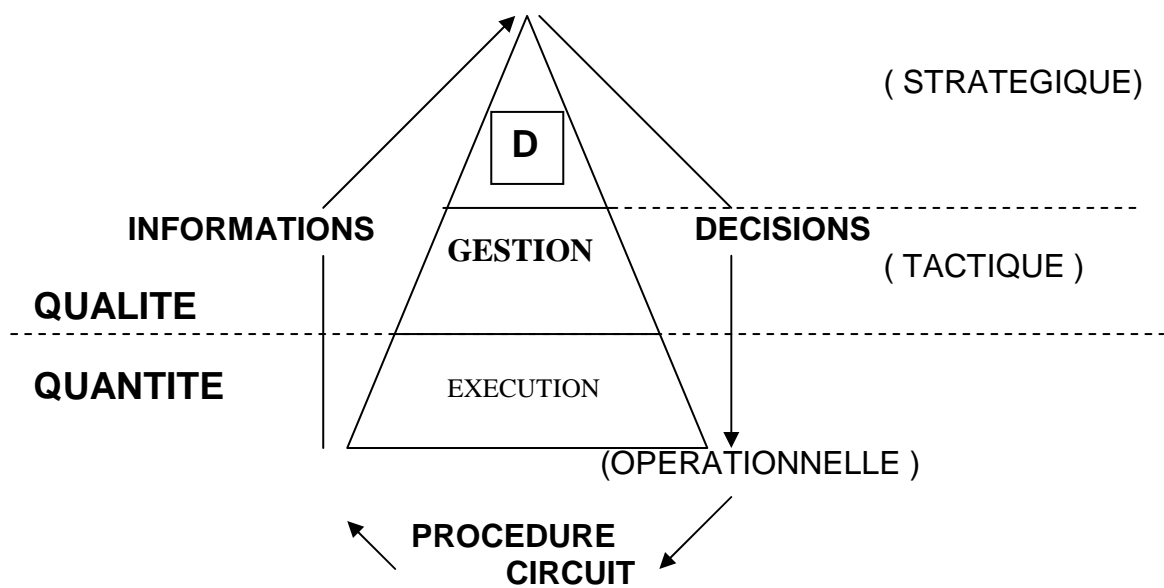


Figure – 2

Cette représentation de liaison entre les informations et de décisions permet de se rendre compte de la complexité des informations internes et externes à maîtriser pour les besoins de l'organisation et de la gestion des différentes ressources de l'organisme .

Les différents types de ressources de l'association sont nécessaires à suivre au fil du temps , les moyens de le faire se trouvent dans la collecte , la sélection , le traitement des informations tant quantitative que qualitative afin que les gestionnaires puissent agir dessus par le biais des décisions qu'ils prennent . Pour cela , certaines conditions doivent être remplies pour les maîtriser :

- Condition de fiabilité :

On doit assurer l'origine des informations pour ne pas se tromper dans l'interprétation , l'analyse et l'exploitation de ces informations .

- Condition de rapidité :

On doit être à jour dans la façon d'agir , il est primordial de détenir des informations les plus fraîches possibles afin de s'assurer sur l'évolution probable des événements et anticiper l'avenir d'une manière rationnelle .

- Condition d'exhaustivité :

On doit puiser les informations sans impasse là où elles sont et telles qu'elles se présentent dans un premier temps . Les études et analyses ultérieures consisteront à les traiter suivant les besoins et les buts qu'on se fixe d'atteindre .

Ses conditions nécessaires et suffisantes évitent certaines lacunes organisationnelles pour chaque responsable hiérarchiques . Ces lacunes sont présentés par trois sortes de bruits :

- Les bruits organisationnels : ils sont issus de la dés actualisation des informations , des surcharges organisationnels et des mauvaises réductions d'information .
- Les bruits techniques : relatifs au défaillance des moyens matériels utilisés lors de l'exercice de la fonction (machines non entretenues , bureau d'étude installé dans un local malsain) .
- Les bruits subjectifs : liés à la personnalité du gestionnaire lui-même , à savoir : l'illusion des perspectives , l'influence de l'intérêt individuel , la tendance optimiste de la mémoire , la confusion des faits avec les conclusions , les préjugés et les suggestions du stéréotype , la tendance à rendre l'information suivant sont point de vue .

Il faut alors avoir un système d'information efficace et fiable au sein de l'association qui facilite la collecte , la sélection et le traitement des informations tant qualitative que quantitative pour pouvoir prendre des décisions . Et aussi afin de maîtriser ce que les hommes veulent effectuer pour l'association .

2.5 - La gestion des ressources temporelles .

La gestion et l'exploitation de l'organisme reposent essentiellement sur la maîtrise du temps du point de vue chronologie , du point de vue développement et du point de vue programme d'action à entreprendre . Actuellement où le progrès technologique va de plus en plus vite , il est essentiel de maîtriser le temps à travers tous ce qu'on peut accomplir pour l'association .

1- L'approche au terme de chronologie .

Cette approche indique une méthode de raisonnement suivant le cours du temps , à savoir :

- avant l'opération ;
- pendant l'opération ;
- après l'opération .

2- L'approche en terme de développement .

On doit faire attention à l'évolution de la situation de l'association dans le temps . D'une manière générale , cet évolution est programmé sur une assez longue période de la vie entrepreneuriale .

LE CYCLE DE VIE D'UN ORGANISME

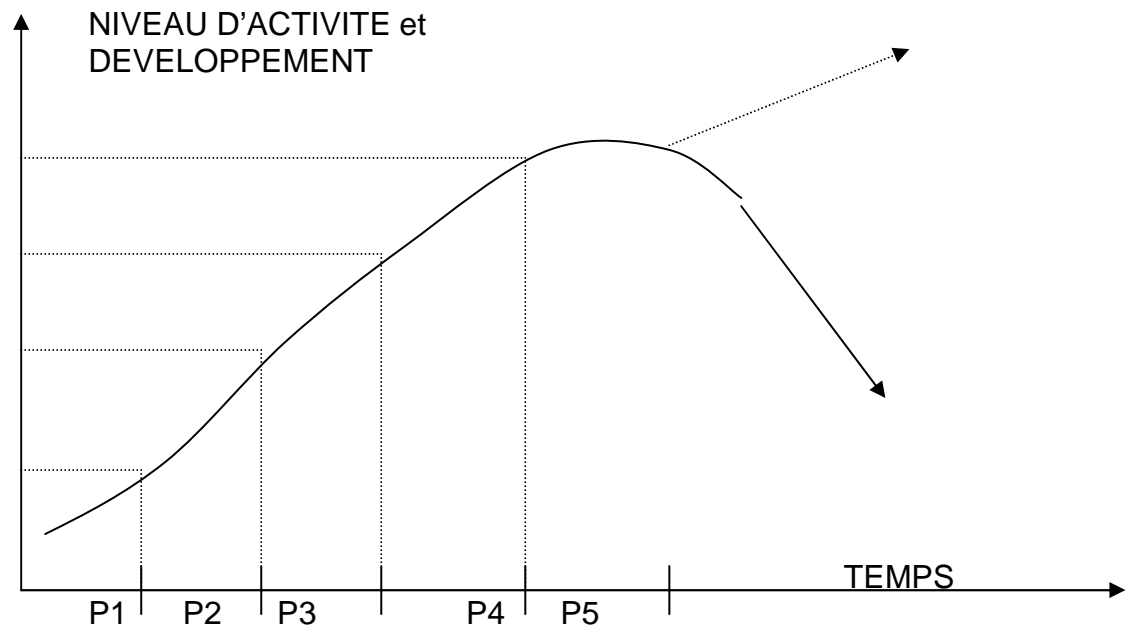


Figure – 3

On peut identifier le niveau d'activité et le développement de l'association à partir de sa situation de développement c'est à dire la phase où elle se trouve à un moment donné de son existence .

P1 : DEMMARAGE :

L'organisme cherche à s'affirmer à travers son implantation sur le marché (l'organisme commence à s'installer sur le marcher et cherche son propre personnalité) .

P2 : PERIODE DE CROISSANCE :

L'organisme confronte le marché qu'elle a acquis , autrement dit , l'organisme a trouvé ce qu'il cherche dans le marché , il va progresser petit à petit sur ce marché .

P3 : DEVELOPPEMENT :

L'organisme étend son intégration d'une manière verticale et / ou horizontale (verticale : intégration avec d'organisme à activité complémentaire ; Horizontale : intégration avec d'organisme de même activité) .

P4 : PERIODE DE CROISERE :

Les moyens et les possibilités de l'organisme tendent à la saturation , les moyens et disponibilités sont pratiquement dans le cas de leur limite .

P5 : PERIODE DE DECLIN ET DE RELANCE :

Après la phase de saturation , l'organisme vieilli et doit trouver d'autres alternatives , recommencer à se développer . Dans cet phase , si on veut que l'organisme meurt , on laisse le temps s'en occuper . Pour résoudre la phase de déclin , on doit chercher d'autres alternatives pour relancer le développement de l'organisme .

3- Les programmes d'actions .

Le gestionnaire après s'être imprégné de la politique générale de l'association , de ses objectifs doit adopter des stratégies et élaborer un programme d'action pour mieux mener ses activités et afin d'atteindre ses objectifs .

Ce programme d'action est généralement répertorié sur un chronogramme , où l'organisme représente à la fois les opérations à effectuer et les délais de réalisation de chaque opérations . Cette représentation peut être associée à une étude comparative des prévisions par rapport au réalisation .

EXEMPLE DE CHRONOGRAMME ASSOCIE A UNE ETUDE COMPARATIVE DES PREVISIONS ET REALISATIONS

Temps Phase opération	1	2	3	4	5	51	52	TOTAL
Phase – 1 :									
- OPERATION 1-1									
- OPERATION 1-2									
- OPERATION 1-3									
.....									
Phase – 2 :									
- OPERATION 2-1									
- OPERATION 2-2									
- OPERATION 2-3									
.....									

REALISATION

PREVISION

TABLEAU – 2

Cette étude comparative permet de corriger , d'entreprendre des actions pour recouvrir l'écart entre la réalisation et les prévisions .

Cette souci du temps , le respect des délais et la maîtrise du temps sont très importants pour l'exploitation de l'association . De plus nous savons bien que les activités que les associations exercent sont des projets qui ont des délais fixes à respecter.

Section – 3 La coordination des différentes ressources et le système de décision .

3.1 – La coordination des différentes ressources .

La coordination des différentes ressources fait appel à tout un chacun dans l'organisation de l'association . Autrement dit , la coordination de l'ensemble de ces ressources fait appel à tout les individus se trouvant dans l'organisme . cet implication du personnel à tous les échelons hiérarchiques relève surtout des principaux responsables . Pour cela , ils doivent acquérir trois qualités primordiales , à savoir :

- être professionnel ;
- être organisateur ;
- être formateur .

Par ailleurs , ils doivent appliquer rationnellement un ensemble de technique d'organisation , de direction et de gestion à la fois , selon le processus managérial .

LES QUALITES D'UN CHEF :

Chaque principal responsable de l'organisation est amené à exercer un professionnalisme . Le développement de la fonction exercée ne peut être réussi que dans la mesure où ce responsable prend conscience des intérêts de son service , de son organisme et cherche à écarter ses intérêts personnels .

➤ Cette première règle met en relief , l'objectivité du chef à travers ses comportements et ses façons de raisonner et de diriger . Par ailleurs , sa mission et ses attributions doivent être remplies et accomplis quantitativement que qualitativement selon les règles de l'art .

➤ La deuxième règle à observer est le savoir organiser . Il a été toujours dit que la fin justifie les moyens ; mais encore , faut-il savoir disposer de ces moyens suivant les besoins réelles et selon une approche rationnelle en terme de coût et avantage , une combinaison judicieuse des moyens humains , matériels et financiers est à rechercher . Il est inadmissible de faire accomplir une mission à un travailleur sans mesure d'accompagnement adéquate , de même , la dotation des moyens matériels ou financiers à un responsable doit être effectuée dans le juste milieu en évitant de tomber aux extrêmes mesures de gaspillage ou de radinerie .

➤ La troisième règle consiste à être capable de former son personnel à tous point de vue . Cette capacité de formation exige de qualité , à savoir :

- Un bagage académique suffisant pour dominer l'ensemble de la fonction ;

- Un savoir transmettre qui exige une bonne technique de communication .

3.2 – Le système de décision :

L'adaptation de l'organisation à l'environnement et aux circonstances nécessitent non seulement des connaissances en matière de direction , organisation et de gestion , mais aussi et surtout un savoir faire dans la pratique des décisions à prendre . Pour cela il faut adopter un certain comportement pour adapter l'organisation à son environnement , le comportement organisationnel tel que nous allons voir dans la rubrique suivante .

3.2.1- Le comportement organisationnel :

En effet le changement de l'environnement de l'organisation , l'évolution du marché et les directives emmenant des patrons de l'organisme vont influencer la politique générale à appliquer , donc les objectifs à atteindre et par voie de conséquence les systèmes d'informations et des prises de décision dans tout les échelons hiérarchiques .Ainsi il y a lieu d'approfondir les problèmes de décision et ceux de la direction .

a) - Le problème des décisions :

Le problème des décisions est toujours lié à quatre points fondamentaux , à savoir :

- Celui du dirigeant qui a élaboré la politique à suivre , qui a fixé les objectifs à atteindre , qui a conçu les stratégies et les programmes d'action à entreprendre .
- Celui des dirigés qui acceptent ou non les directives , les ordres de la part des dirigeants . Par ailleurs ce sont les dirigés qui façonnent les informations sur lesquelles les dirigeants vont prendre des décisions .
- Celui des techniques de commandement qui consiste à transmettre les ordres ou encore à indiquer les directives à suivre .Ici , le problème essentiel est celui de la communication entre la transmission et la perception .
- Celui des informations qui sont nombreuses et variées pour l'organisme et pour les dirigeants , le système d'information doit être select pour être adapté au système de prise de décision .

Si tel est alors le problème de décision , voyons maintenant le problème de la direction

b) - Les problèmes de la direction .

L'organisation d'un organisme est complexe au fur et à mesure qu'elle est grande. Charge aux dirigeants de choisir le modèle d'organisation adapté à leurs besoins (modèle d'organigramme , type de gestion retenue). L'exercice d'une fonction importante est lié à la prise de responsabilité par celui qui l'assume . C'est une application et un engagement à faire fonctionner une direction suivant une démarche rationnelle placée dans un cadre objectif de l'organisme .

Cette application peut être effectuée essentiellement selon un processus managérial. Ainsi le problème de la direction peut être assimilé à celui du processus managérial . En effet le management défini comme étant une application d'un ensemble de technique de direction , d'organisation et de gestion suit un processus logique qui cherche à maîtriser la

façon de conduire le travail de responsable .En d'autre terme c'est la démarche du dirigeant qui vaut maîtriser le problème de la direction , de l'organisation et de l'ensemble des types de gestion à la fois , suivant les consignes de planification, d'organisation , de direction et de contrôle .

1- Planifier :

Cette première étape du management concerne essentiellement la définition du mission à accomplir , c'est à dire la raison d'être de la fonction mise en place et à exercer. cette définition de la mission est suivie de celle de la politique générale pour se fixer un but global à atteindre . Ce but que l'on peut qualifier de rêve dans un premier temps doit être concrétisé par un objectif précis , mesurable et contrôlable . Pour cela , il est nécessaire de déterminer une stratégie de mise en œuvre du point de vue moyen humain , matériels et financiers à mettre en place et en dégager des plans d'actions ou programmes d'action à entreprendre dans un temps relativement court et sur un marché ciblé . La planification se termine généralement par l'élaboration de budget (budget prévisionnel) destiné principalement à quantifier et à valoriser les activités à accomplir.

2- Organiser :

Cette deuxième étape du management consiste à maîtriser les cadres ou doivent se dérouler les opérations . Pour cela une séparation des fonctions et une division de travail sont nécessaires .

Il est de règle de répartir les responsabilités selon une structuration et une départementalisation des fonctions à exercer pour ne pas confondre les fonctions .

3-Diriger :

L'affectation à un poste de direction , de chef de département ou de service est signifié par note émanant de la hiérarchie supérieure et assortie de description de fonction . L'exercice de la fonction s'effectue alors par l'application d'une communication suffisamment formalisée (note de service , directive , instruction , compte rendu et rapport) pour être efficace . A cet effet le style de direction du chef joue un rôle important à l'égard des subordonnés . Il faut appliquer une politique de motivation , non seulement du point de vue salaire et avantage divers , mais aussi et surtout du point de vue ambiance de travail et relations humaines au sein de l'organisation tout entière .

4- Contrôler :

Cette quatrième et dernière règle du processus managérial est nécessaire à appliquer pour cerner au mieux l'objectif que l'on s'est fixé d'atteindre . Il ne s'agit pas de jouer la police , mais aider les organes opérationnels à réussir dans leurs missions en :

- Mettant en place des indicateurs de gestion sur un tableau de bord ;

- En effectuant un rapprochement entre les prévisions et les réalisations , compte tenu de l'objectif visé .
- En entreprenant des actions correctives après avoir identifier les écarts entre les prévisions et les réalisations et en avoir cherché les origines des anomalies .

Le suivi de ces étapes du processus est indispensable pour mieux réussir dans les tâches de responsable et pour développer les activités de l'organisme .

Tels sont alors les théories qui vont nous servir de base pour l'analyse de l'organisation et du système de gestion de l'association Mitsimbina . Mais avant cela il serait indispensable de donner quelques informations sur l'Association pour mieux illuminer le contexte dans lequel va se dérouler notre étude .

CHAPITRE- II : PRESENTATION DE L'ASSOCIATION

Avant de dégager toutes les détails du sujet , il est préférable de présenter d'abord *l'association MITSIMBINA* : Cette présentation est divisée en trois ordres à savoir :

- l'historique
- les fonctions et activités de l'association
- l'organisation général

Section 1 : Historique

L'association *MITSIMBINA* est une association formelle déclarée suivant la loi 60.133 du 03 octobre 1960 régissant les associations . Elle a été constituée juridiquement le 04 juillet 1997 et elle exerce durant ses cinq années d'existence des simples activités de développement rural et de protection de l'environnement . Depuis peu , elle a décidé de s'intégrer davantage dans ces activités de développement socio-économique et de protection de l'environnement , d'où la restructuration découlant de l'AG du 02, 03 Juin 2002 . Les membres ont aussi décidé lors de l'AG du 27 Octobre 2002 de transformer l'association en ONG afin de mieux assurer ses activités et d'acquérir les droits qui différencient les ONG des associations . La demande de mutation est déjà déposée avec les rapports d'activité , et on attend son acceptation par la préfecture .

Les membres de l'association sont à 100% de nationalité malgache et en majeure partie des gens originaires et /ou habitant la région de TSIROANOMANDIDY. Le siège social de l'association se trouve au

Actuellement , l'association Mitsimbina gère quatre types de projets :

- un projet de gestion de pharmacie PHAGECOM avec l'hôpital de tsiroanomandidy ;
- un projet de reboisement avec « TANY MEVA » ;
- un projet de « suivi de mise en œuvre et de formation technique et aussi de renforcement de capacité des organisations paysannes » avec le « PSDR Tananarive » ;
- elle venait aussi de signer récemment un contrat pour le même type de projet avec le « PSDR Majunga » .

Section 2 : Fonctions et activités :

Les fonctions que l'association *MITSIMBINA* a choisi d'assumer dans la société sont de six ordres et pour assurer ses ces différents fonctions elle a en son sein cinq départements qui œuvre respectivement dans différents secteurs . On va voir en premier lieu les fonctions et ensuite les cinq département et ses activités respectifs .

2.1- Fonctions :

Les six fonctions que l'association *MITSIMBINA* a choisi d'assumer pour la sont les suivantes :

- ✓ C'est un organisme d'appui conseil pour les activités de développement

au bénéfice des paysans , des associations féminines , des jeunes et des écoles ;

✓ Initiateur et/ou gestionnaire de projet de développement communautaires ;

✓ *Interface ou organe de relais entre les bénéficiaires directs d'un projet communautaire et un bailleur de fonds ou son agence d'exécution ;

✓ Catalyseur de développement ;

✓ Encadrement technique dans le montage de dossier et la gestion d'un projet communautaire ;

✓ Organe d'appui à la négociation

2.2- Les cinq département et ses activités respectifs :

Voici donc les cinq département qui oeuvrent dans différents secteurs socio-économique :

➤ Le département **SAEC** (Santé - Education et Culture) oeuvrant dans trois secteur d'activités :

- Santé : l'éducation sanitaire , éducation nutritionnelle et la lutte contre le MST SIDA couplée à la planification familiale.

- Education et culture : l'éducation des adultes , l'éducation environnementale , la valorisation des cultures traditionnelles et l'accès aux loisirs normalisés .

➤ Le département **INFRAMA** (Infrastructure et matériel de production) Aménagement hydro-agricole , adduction d'eau ,amélioration des infrastructures , construction de bâtiment et perfectionnement des matériels de production.

➤ Le département **EAE** (Environnement – Agriculture – Elevage) poursuit trois objectifs :

- 1) Redonner espoir aux paysans en améliorant et en sécurisant la couverture de leur besoins alimentaires.
- 2) Aider les paysans à mieux maîtriser leur environnement économique et leur donner progressivement la place qu'ils doivent occuper dans le processus de développement , en tenant compte de la sauvegarde de l'environnement .
- 3) Réparer une meilleure assise du développement à moyen et à long terme et professionnaliser le métier d'Agriculteur.

➤ Le département **STA** (Sciences – Technologie – Artisanat) s'occupe de :

- la popularisation de la science et technique ;
- la promotion des produits artisanaux et non agricoles.
- l'approche genre.

➤ Le département **OFINER** (Organisation , Financement et Economie Rural) s'occupe de :

- la diversification et amélioration des ressources financières de la population .
- l'économie domestique et formule associative.

Section 3 : Organisation générale

Pour illustrer son aspect formel et durable et aussi pour mieux assurer l'efficacité des relations entre les personnels , l'association a mis en place une structure et cette structure est illustrée par une organigramme .

3.1-La structure :

Pour permettre aux membres de participer à la prise des décisions pour l'orientation générale de l'association , elle a adopté la structure suivante qui comporte quatre niveau hiérarchiques, à savoir :

L'assemblée générale :

Qui se trouve en haut de la hiérarchie et dispose tous les pouvoirs de décisions concernant les politiques et stratégies à adopter au sein de l'association , elle apprécie aussi les rapports des activités et s'occupe du recrutement définitif ou du décision de virement des membres de l'association . L'assemblée générale est alors le principal décideur dans l'association , toutes décisions importantes concernant les activités de l'associations doivent passer par lui avant son adoption .

Les organes de conseils :

- Le C.O.S.E ou Conseil d'Orientation et de Suivi-Evaluation : s'occupe de l'orientation technique et du suivi-évaluation des activités de l'association et aussi de l'appui méthodologique des membres . Le C.O.S.E est aussi mandaté par l'assemblée générale pour prendre certaines décisions importantes qui ne peuvent pas attendre la convocation d'une assemblée générale .
- Le C.C ou Commissaire aux Comptes : comme son nom le dit cet organe s'occupe du suivi et contrôle de la circulation des flux financiers et de la trésorerie de l'association . Cet organe contrôle périodiquement les états financiers de l'association .
- Et enfin les membres d'honneurs : qui ne sont pas des membres actifs mais contribuent d'une manière indirecte à la coordination par l'intermédiaire de ses avis spécialisés découlant de ses expériences qu'ils donnent aux dirigeants de l'association .

Le Bureau exécutif :

Le bureau exécutif s'occupe principalement du coordination de la mise en oeuvre sur terrain des activités de l'association . Il est le principal responsable de l'exécution proprement dit des activités . Pour cela , il a la capacité de prendre des initiatives concernant les exécutions sauf pour certains éléments qui nécessitent l'avis des membres actifs , des décisions qui ressort de la capacité de l'AG .

Le bureau exécutif est composé d'un président qui est le premier responsable exécutif et qui a pour fonction de représenter l'association au près de l'Etat , des partenaires et de la société . Le président exécutif dispose de deux vices présidents pour le remplacer dans ses fonctions en cas d'empêchement . Le premier vice président est responsable des travaux administratifs et financiers , il dispose sous son autorité un assistant , secrétaire administratif et un logisticien . Le second vice président s'occupe de l'IEC / CCC (Informations – Education et communication / Communication pour le Changement des Comportements) , il s'occupe donc du recueil et de la communication des informations dans l'association et de la promotion des activités de l'association au près des partenaires et de la société . Il dispose sous son autorité une équipe qui l'aide dans ses fonctions.

Les départements :

Les différents départements qui sont cités dans la section précédente s'occupent de l'exécution proprement dit des projets sur terrain . Chaque département possède une équipe qui est dirigée par le chef de département .

3.2- L'organigramme proprement dit : (voir ANNEXE - I)

PARTIE – II : ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSES DE L'ORGANISATION ET DU GESTION DES RESSOURCES DE L'ASSOCIATION « Mitsimbina »

Dans cette deuxième partie , nous allons analyser les techniques de gestion adoptées par l'association Mitsimbina pour disposer des différentes ressources qui s'offrent à lui pour mener d'une manière rationnelle et optimale ses activités . Cet analyse sera surtout axé sur les trois points suivants :

- la gestion des ressources humaines ;
- les autres ressources disposées par l'association « Mitsimbina »
- La prise et la concrétisation des décisions .

CHAPITRE - I : Organisation des ressources humaines

Les ressources humaines joue un rôle très important dans la coordination des différentes ressources car son rôle principal c'est de faire tourner la structure . Or le développement et la pérennité de l'association dépendent du bon fonctionnement de la structure . C'est la raison pour laquelle nous avons fait l'objet d'un chapitre l'analyse de cette ressource distincte des autres ressources afin de mieux cerner les différents problèmes qui empêchent la structure de tourner .

Pour ce faire nous allons tout d'abord voir les composantes du personnel de l'association , nous verrons ensuite les techniques mise en place par les dirigeants pour gérer les personnels . Cet chapitre sera alors subdivisé en deux sections , à savoir :

- Les personnels de l'association ;
- La gestion des personnels .

Section 1 : Les personnels de l'association

Les personnels de l'association sont de deux types : il y a les membres et il y a les salariés permanents employés par l'association . Nous allons alors effectué notre analyse dans ce sens suivant ces deux catégories de personnel .

1.1- Les membres

Ce sont des personnes qui veulent poursuivre les même buts que l'association et qui ont accepté de travailler à titre de bénévole pour l'association afin d'atteindre ces buts . Ils sont considérés comme des adhérents de l'association et leurs adhésions se fassent selon la statut de l'association . Les membres sont régis par les textes statutaires qui sont la statut et les règlements intérieurs .

- **Points forts :**

L'Association MITSIMBINA a l'avantage d'avoir des membres pluridisciplinaires qui est un atout très important pour elle car cela lui facilite la répartition des tâches et permet une collaboration efficace dans l'exécution des activités . D'ailleurs le slogan adopté par l'association est « la complémentarité dans la diversité » . Ce sont aussi en majeure partie des techniciens expérimentés dans son domaine et connaissent très bien les techniques et les problèmes de mise en œuvre des activités de l'association .

Les membres de l'association sont aussi tous en majorité des parents et des amis , cette situation pourrait être à la fois un atout mais aussi une grande faiblesse pour l'association . Un atout dans la mesure où cela rend harmonieuse la communication interne et la collaboration entre les membres . L'avantage de l'association aussi , c'est d'avoir des membres très motivés sur le plan moral à porter très haut le nom de l'association et à atteindre l'objectif qu'elle s'est fixée .

Tels sont alors les points fort de l'Association concernant ses membres . Maintenant voyons les faiblesses concernant les membres encore .

- **Points faibles :**

Mais le fait que les membres de l'association sont en majorité des techniciens fasse sentir l'insuffisance de la capacité d'organisation dans la planification , la direction et la gestion de ses responsabilités . C'est surtout le problème fondamental pour les responsables exécutifs dans l'association et qui diminue la rentabilité des ressources humaines dans l'exécution de ses tâches .

Le fait d'avoir comme membre des personnes en majorité parent et amis constituerait aussi une très grande faiblesse pour l'association au niveau de la communication interne . La communication interne manque énormément de formalité et les relations de sentiments existant entre les membres diminuent le sens d' objectivité dans la prise des décisions .

Et même si nous avons constaté que les membres sont en général très motivés à porter très haut le nom de l'association et à atteindre le but que l'association s'est fixé . Cependant nous avons pu aussi constater que certains membres cherchent à satisfaire ses intérêts personnels par le biais des activités de l'association , certains veulent même en faire de métier qui est vraiment contraire aux principes d'une association . Car selon les principes que nous avons énoncé auparavant les membres sont considérés comme des bénévoles ,

qui effectue ses tâches sans aucune rémunération quelconque . Mais le problème pour l'association Mitsimbina , ce que , cela entraîne les membres à négliger et à laisser en secondaire les activités de l'association alors que l'association effectue des activités qui sont du ressort des professionnels . Il est alors indispensable qu'elle agisse en professionnel , or son statut d'association et la qualité de ses membres l'empêchent d'agir ainsi .

Tels sont alors les points forts et les points faibles concernant les membres de l'association . Maintenant nous allons voir pour les salariés permanents .

1.2- Les salariés permanents

Les salariés sont des personnes extérieures à l'association engagées en tant que personnel permanent dans l'association pour l'aider dans l'accomplissement de ses activités . Les salariés assurent surtout l'exécution des travaux quotidiens que les membres n'arrivent pas à assumer .

Voyons alors les points forts et les points faibles concernant les salariés permanents.

- **Points forts :**

En ce moment l'association *MITSIMBINA* emploie deux salariés permanents :

- Un technicien supérieur qui a beaucoup d'expérience concernant les encadrements paysannes ;
- Une secrétaire documentaliste qualifiée et expérimentée .

Ce sont tous deux des personnes expérimentées dans son domaine , et selon leur curriculum vitae , ils sont tous deux qualifiés pour le poste qu'ils occupent dans l'association . C'est alors une très grosse avantage pour l'association d'avoir des salariés compétents et qualifiés dans son équipe pour favoriser l'efficacité des exécutions . Mais cette finalité dépend surtout de la manière dont l'association dispose de cette avantage de façon à la rendre profitable pour les activités de l'association .

- **Les points faibles :**

Ce pendant le nombre des personnels salariés s'avère insuffisant pour pouvoir assurer le bon fonctionnement des activités de l'association . De plus , les salariés ne sont pas employés comme il faut c'est -à-dire d'une manière rationnelle , car les postes qu'ils occupent au sein de l'association ne sont pas clairement définis . Par conséquent les missions , les attributions , les relations de travail qu'ils ont avec les autres postes ne sont pas claires . De plus , les tâches des salariés ne sont pas organisés comme il faut , et cela constitue un déficit pour l'association car les salaires des salariés sont des charges fixes pour l'association .

En bref , l'inexistence d'un responsable permanent pour veiller à l'organisation et pour superviser les tâches des salariés est la source de l'irrationalité de l'emploi des salariés permanents dans l'association Mitsimbina . En principe , ce sont des rôles et les responsabilités des responsables exécutifs , mais ils ont tous d'autres activités personnelles qui les empêchent de se consacrer totalement d'une manière permanente aux activités de l'association . Alors , ils n'ont pas la disponibilité nécessaire pour assumer ses rôles et se concentrer dans ses fonctions .

Nous en déduisons alors que le principal problème , et qui diminue la rentabilité des personnels salariés est l'inexistence d'un responsable permanent pour planifier , organiser , diriger et contrôler d'une manière rationnelle les tâches des exécutants .

Mais si l'on veut que les personnels les membres comme les salariés soient rentables , il faut savoir les gérer efficacement d'une manière optimale , c'est ce qu'on va analyser dans la section suivante , la gestion des personnels de l'association .

Section 2 : La gestion des personnels

Comme on avait dit auparavant que les personnels jouent un rôle très important dans le fonctionnement de la structure et la coordination des différentes ressources de l'association . Il est alors indispensable de bien les gérer rationnellement afin qu'ils soient rentables .

Cette gestion des personnels se trouve au niveau du recrutement , l'affectation , l'administration , la motivation et le réglementation . Nous allons voir tout de suite dans la première rubrique le recrutement et l'affectation des personnels .

2.1- Recrutement et affectation des personnels

Le recrutement et l'affectation des personnels se fassent distinctement pour les membres et les salariés . Nous allons alors voir un à un pour les membres ensuite pour les salariés .

2.1.1- Le recrutement et l'affectation des membres .

- Points forts :

Comme nous avons dit auparavant que les membres sont considérés comme des adhérents , alors ils ne sont pas recrutés comme les salariés mais plutôt adhérents et leurs adhésions se fassent selon la statut . Selon la statut de l'association , toute personnes qui ont plus de dix huit ans acceptant toutes les conditions citées dans la statut peuvent s'adhérer dans l'association . L'adhésion définitif des nouveaux membres est décidé par l'assemblée générale et toute personnes qui veulent s'adhérer dans l'association doivent être parrainées par des anciens membres . Cela pour diminuer le risque d'introduire n'importe qui ou certains individus malfaisants dans l'association et qui ne s'adhèrent pas sérieusement aux buts et objectifs de l'association .

Il en est de même pour l'affectation des membres à un poste de responsabilité qui est également décidé par l'AG . Par exemple les membres du COSE et du bureau exécutif ainsi que les chefs de département sont tous affectés à ses postes par voie d'élection dans l'AG . Cela diminue les risques d'affecter n'importe qui dans les postes de responsabilité . Cela permet aussi aux élus de mieux exercer ses autorités dans ses responsabilités . Mais une grande avantage de cet système d'affectation ce que les membres qui ont élu le détenteur du poste sont tous en droit de critiquer les actes du responsable élu si jamais ses actes ne sont pas conformes aux textes statutaires et à la politique générale de l'Association .

Nous avons pu alors constater que certaines personnes sont bien affectées , car ses connaissances , compétences et attitudes correspondent bien aux besoins et exigences du poste dans lequel il est mandaté . Ces personnes constituent une très grosse avantage pour l'association car comme on dit toujours « une personne compétent en vaut deux » . Il est indispensable alors que l'association se rende compte de cette avantage qu'elle a et essayer de capitaliser cette avantage pour développer les activités de l'association .

- Points faibles :

Cependant certaines membres persistent encore à introduire des proches qui ne remplissent pas les critères souhaités dans l'association , certaine personnes qui ne comprennent pas vraiment la raison d'être de l'association et qui veulent satisfaire ces intérêts personnels par le biais de l'association . De plus que les critères d'adhésions sont seulement annoncés d'une manière banale dans le statut et qui ne se soucient pas trop des détails importants .

Concernant l'affectation dans une poste de travail . En principe l'affectation à une poste doit se faire selon les exigences du poste de travail et des tâches effectués dans le poste . Pour les membres il faut surtout tenir compte des qualifications , des motivations et surtout du disponibilités avant de les affecter a une poste et il est indispensable d'accorder un peu plus d'attention sur l'affectation des membres dans des postes de responsables . Comme nous avons dit auparavant que l'affectation des membres aux postes de responsabilités est décidé par voie d'élection par l'AG . Cependant , nous avons pu constater que certaines personnes trop occupées n'ont pas la disponibilité et la motivation nécessaire pour assumer les responsabilités du poste . Ceci nous a conduit à présumer que l'étude avant l'affectation de certaines personnes à des postes sont insuffisantes ou avant de d'accepter les candidatures des prétendants aux postes à pourvoir .

Tels sont alors en ce qui concerne l'adhésion et l'affectation les membres dans l'association MITSIMBINA . Maintenant nous allons voir en ce qui concerne le fonctionnement du recrutement et de l'affectation des salariés .

2.1.2 – Le recrutement et l'affectation des salariés .

Pour les salariés le recrutement et l'affectation doivent se faire selon des critères préétablis . Ces critères doivent répondre aux exigences du poste à pourvoir et il faut surtout tenir compte du connaissance , du compétence et de l'attitude des prétendants au poste avant leurs embauches ou affectations .

Pour le cas de l'association Mitsimbina la décision de recrutement des salariés est prise par les dirigeants selon les besoins immédiats des activités , il n'y a pas alors d'anticipation pour les postes de personnels permanents , alors que les salariés ont besoin de se familiariser avec ses fonctions pour pouvoir s'organiser . L'appel d'offre est aussi restreint alors le choix est limité . Il faut alors que les dirigeants s'organisent et prévoir les différents postes qui nécessitent des salariés permanents avant que la situation ou les évènements l'exige et cela risque de perturber l'harmonie dans l'association car tout le monde , les membres comme les nouveaux venus ont tous besoin de temps pour s'adapter à une nouvelle situation .

Le problème est aussi que l'association ne possède pas de fiche de poste pour les différentes postes créés dans la structure . Cette fiche qui contient la définition de chaque poste est très importante car la définition des postes contient en même temps les différentes

informations concernant le poste (la dénomination du poste , sa mission , ses attributions , ses liaisons avec les autres postes ...) et les critères de recrutements qui sont dérivés de ces informations qui sont aussi utilisés comme critères de base pour les affectations des salariés comme les membres . Cette absence de définition claire des postes , surtout pour les postes de permanents créent beaucoup de problème pour les salariés , comme l'incompréhension de ses missions ainsi que ses tâches . Cela diminue leurs efficacités ainsi que ses motivations dans l'exécution de ses tâches . Alors l'emploi des salariés ne peut jamais être rationnel .

Les personnels salariés constituent une charge pour l'association , il faut alors bien s'assurer de la nécessité de les recruter ou de les affecter à d'autres postes pour éviter le gaspillage . Cela exige une étude bien approfondie venant de la base qui est la structure grâce à la bonne définition de chaque postes .

Avoir des personnes compétents et intègres comme membres de son personnel et mettre les personnes qu'il faut là où il faut sont la gage du sécurité des patrimoines et du développement des activités pour tout organisme . Il est alors vraiment indispensable d'entamer les recrutements et affectations d'une manière sérieuse et objective .

2.2- Administration des personnels

L'administration des personnels est surtout utile pour les dirigeants afin qu'il puisse suivre l'évolution de la situation des personnels . Comme nous avons fait avec le recrutement et l'affectation , on va analyser distinctement l'administration des membres et des salariés .

- Les membres :

- **Points forts :**

Les travaux administratifs sont surtout effectués pour les membres . Les membres doivent être administrés convenablement pour pouvoir analyser et suivre l'évolution de ses comportements et attitudes dans l'association . Les membres doivent être enregistrés dans un registre suivant une ordre chronologique selon leurs adhésions . Chaque membres doivent être aussi enregistrés dans des registres individuels dans lesquels on enregistre les renseignements individuels qui les concernent . La gestion de présence fait partie aussi des travaux administratifs . Il faut suivre régulièrement et systématiquement l'assiduité des membres aux différents réunions et travaux pour pouvoir les indemniser justement et aussi pour suivre leur respect du statut et des règlements . Il faut aussi que le paiement des indemnités se fasse systématiquement et par le biais d'une pièce justificative adéquate .

Pour l'association Mitsimbina , l'administration des membres est occupé par le responsable administratif et financier qui est un membre de l'association alors il travaille à titre de bénévolat et selon sa disponibilité . Il est assisté par un assistant qui est aussi un membre . Malgré ses statuts de bénévole nous pouvons dire que ces responsables essayent de faire de son mieux pour exécuter comme il faut les taches administratifs malgré les quelques imperfections des méthodes qu'ils emploient . Ces imperfections sont surtout causés par l'insuffisance du temps qu'ils ont pour exécuter ses tâches compte tenue de ses activités personnelles .

- **Points faibles :**

Cependant les tâches administratives sont très nombreuses et les responsables se trouvent en abondance de tâche par rapport aux temps qu'ils peuvent consacrer pour l'association . Par conséquent , ils n'arrivent plus à administrer convenablement les membres ainsi que les salariés . Les membres ne sont pas enregistrés comme ils se doivent dans le registre des membres et il n'existe même pas de registre individuel pour chaque membre . Mais le plus grave est que la gestion de présence n'est pas bien assurée et cela complique le paiement des indemnités et le suivi de l'assiduité des membres . Le paiement des indemnités se fasse à la hâte et sans pièce justificative adéquate . Cette situation risque d'engendrer des problèmes au niveau de la comptabilisation et pourrait aussi générer des conflits entre les membres en tant que responsable hiérarchique et exécutant .

L'administration des membres est alors très important surtout pour les responsables des personnels qui doivent évaluer périodiquement chaque membres du personnels . C'est aussi important pour le paiement des indemnités et le suivi du respect des règlements par les membres .

- **Les salariés :**

- **Points forts :**

Pour les salariés , l'administration doit être le plus sérieux et distinctement des membres . Chaque faits et gestes qu'ils accomplissent nécessitent d'être suivis de près afin de les recomposer ou les blâmer .

Le responsable doit détenir un registre employeur pour enregistrer chronologiquement les salariés selon leur date d'embauche , il faut aussi les enregistrer dans des registre individuels . Il faut aussi enregistrer les salariés au sein de la CNaPS et l'OSTIE . Leurs présences sont à suivre de très près et il faut bien décompter les heures travaillées pour pouvoir les rémunérer . L'engagement des salariés doit se faire par le biais d'un contrat de travail faisant figurer toutes les conditions du travail . Et le paiement des salaires doit se faire par le biais d'une pièce justificative qui peut être servi comme une pièce comptable .

L'association n'a recruté des salariés que récemment , ce qui explique le fait que l'administration des salariés n'est pas jusqu'ici bien assuré par les responsables , parce qu'ils n'ont pas encore eu le temps de s'organiser . Les personnels salariés employés par l'association ne comptent jusqu'à maintenant que deux personnes et leurs engagements sont tous deux faits par le biais d'un contrat de travail certifié et signé par les deux parties contractants , l'association d'une part et le salarié d'autre part .

- **Points faibles :**

Cependant les conditions concernant le travail ne figurent pas toutes dans le Contrat de travail, ce qui explique le fait que certaines conditions concernant les tâches qu'ils effectuent au sein de l'association ne sont pas bien comprises par les salariés . Les salariés ne sont pas encore aussi enregistrés au sein de la CNaPs et l'OSTIE qui est une des droits des salariés que les employeurs se doivent de respecter . Il faut alors que l'association trouve un moyen pour accélérer cette affiliation des salariés à la CNaPS et à l'OSTIE .

Il y a alors encore beaucoup de choses à faire pour l'administration des salariés , cependant il est d'une nécessité très importante pour l'Association d'organiser le plus rapidement possible l'administration de ces salariés pour pouvoir les suivre dans l'exécution de ses tâches , dans ses comportements et attitudes . Mais si l'on veut que les personnels travaillent dévouement , il faut savoir les motiver. C'est ce que nous allons analyser dans la rubrique suivante .

2.3- Motivation des personnels

Le but de la motivation consiste à inciter les personnels à donner les meilleurs d'eux même dans l'exécution de ses tâches . Les membres comme les salariés ont tous besoin d'être motivés . Nous rappelons qu'il y a trois types de techniques pour motiver les personnels :

- la motivation par salaire : consiste à attribuer aux personnels des primes compte tenu de ses efforts ;
- la motivation par formation : motiver les personnels en leur donnant des formations pour améliorer leur capacité et compétence dans l'exécution de ses tâches .
- la motivation par management : consiste à créer en eux un sentiment d'appartenance à l'association en leur faisant comprendre son importance quant à l'accomplissement des objectifs , en les faisant participer à la prise des décisions , en élargissant leur tâches et responsabilités

Nous allons alors analyser une à une les motivations des membres et des salariés en mettant en exergue ses points forts et points faibles .

2.3.1- Les membres .

- **Points forts** :

Les membres de l'association Mitsimbina bénéficient des indemnités journalières à titre de motivation . Ces indemnités varient selon le type de projet et les responsabilités que chaque membre occupe dans ce projet . Le but du don d'indemnité aux membres est pour les motiver davantage et pour les dédommager de ses charges pour les tâches qu'ils effectuent dans l'association même si en tant qu'association , les membres doivent travailler sans percevoir des rémunérations quelconques . Mais l'Association a décidé d'adopter cette politique de donner aux membres des indemnités journalières pour les motiver davantage .

Les membres de l'association Mitsimbina bénéficient également de différentes sortes de formations (la gestion de projet , gestion , méthodes pédagogiques) à titre de motivation et pour améliorer ses compétences dans les tâches qu'ils effectuent dans l'association .

Et enfin l'aspect démocratique de l'AG donne également à tous les membres la liberté de s'exprimer et de participer à la prise de décision . Cela accroît en eux le sentiment d'appartenance à l'association et d'écarte la sensation de rejet pour certains membres . C'est indispensable pour inciter les hommes à donner les meilleurs d'eux même , et de travailler d'une manière dévouée pour l'association .

Tels sont alors les techniques de motivations déployées par l'association afin de motiver ses membres qui sont des réelles avantages pour les membres et pour l'association .

Maintenant voyons les inconvénients de ce système de motivation qui seront ses points faibles .

- **Les points faibles :**

Les conditions et le système de paiement des indemnités ne sont pas bien clair pour la plupart des membres , certains se trouvent dans des confusions et d'incertitudes car ils ne comprennent pas vraiment les genres de tâches indemnisés : ceux qui sont effectués sur terrain seulement ou ceux qui sont effectués au bureau aussi . Il y a alors là une manque d'explication claire sur système de rémunération et cela diminue les motivations des membres qui travaillent la plupart de ses temps au bureau . Les responsables doivent apporter des éclaircissements sur cette situation pour enlever toutes les confusions une bonne fois pour toute avant que des conflits naissent . Le problème aussi concernant les indemnités et qui diminue la motivation de certains membres ce que les indemnités perçues par les membres sont encore déduites de beaucoup de charge (cotisation , repas , ...) ce qui conduit à certains membres de penser que finalement ils n'ont presque rien perçu. Or , certains membres abandonnent ses activités et ses préoccupations personnelles pour s'occuper de celles de l'association , alors , ils trouvent injuste qu'ils consacrent tout ses temps à l'association sans avoir aucune rémunération en contre partie pour assurer sa vie privée .

La mauvaise planification des programmes pour les différentes réunions et travaux ne facilitent pas aussi les tâches des membres de même que ceux-ci ne sont pas diffusés assez tôt pour permettre aux membres de se libérer de ses activités personnels . Il en est de même pour l'AG qui n'est pas bien organisée pour permettre à tout le monde de participer vraiment à la prise de décision et cela diminue le sentiment d'appartenance à l'association chez certains membres et ils vont se sentir inutiles dans l'association .

Tous ces éléments diminuent les motivations des membres et les conduisent à négliger ses tâches dans l'association ou plutôt les mettre en second plan . Cependant , il faut rappeler que l'association ont signé des contrats avec les partenaires techniques et financiers pour la mise en œuvre des projets tant quantitativement que qualitativement et dans les délais escomptés . Il est alors indispensable de résoudre ces confusions qui diminuent les motivations des membres afin qu'ils puissent assurer efficacement ses responsabilités .

2.3.2- Les salariés .

- **Points forts :**

Quant aux salariés , ce sont surtout eux qui ont besoin d'être motivés pour les inciter à bien accomplir ses tâches rationnellement . Dans l'association Mitsimbina , les salariés perçoivent des salaires mensuels fixes et des indemnités supplémentaire en cas de mission sur terrain . Ils bénéficient également les même formations que les membres reçoivent . Ce sont les techniques de motivation que l'Association emploie jusqu'ici pour motiver ses salariés et compte tenue du recrutement récent des salariés nous n'avons pas pu évaluer ses effets sur les salariés . Cependant nous avons pu constater quelques

problèmes concernant cette motivation des salariés que nous allons expliquer dans les points faibles .

- **Points faibles :**

Les problèmes qui diminuent la motivation des salariés dans l'association ce que certaines conditions sur le travail ne sont pas bien comprises par les salariés , certaines conditions ne sont pas bien claires . Certaines conditions comme celles qui concernent le paiement des salaires , les heures de travail Or , cela mettent les salariés dans le doute et dans l'incertitude qui diminue considérablement ses motivations .

L'environnement du travail aussi ne met pas trop à l'aise les salariés (l'aménagement des locaux , les matériels insuffisants) et cela ne leur permet pas de travailler ni d'une manière rationnelle et ni optimale comme ils le veulent . Il y a aussi la mauvaise organisation du travail des salariés par les responsables qui ne leur permet pas de s'organiser convenablement dans l'exécution de ses tâches . Tous ces problèmes diminuent leurs motivations et créent des déficits pour l'association car nous rappelons encore que les salariés sont des charges fixes pour l'association. Il est alors indispensable de disposer d'eux de la manière la plus rationnelle possible .

La motivation est alors très importante pour les personnels afin de les pousser à travailler avec dévouement pour l'association . L'insuffisance de motivation risque d'engendrer beaucoup de problèmes pour l'association , car il ne faut pas oublier que même si les membres veulent aider l'association à accomplir les buts et objectifs qu'ils ont fixés ensemble , ils ont quand même aussi leurs propres besoins et préoccupations personnelles . Il est alors indispensable que l'association ou plus précisément , il faut que les dirigeants trouvent une politique et des stratégies pour les personnels qui fassent correspondre les besoins de l'association et ceux des personnels .

2.4- Réglementations

Comme dans tout organisme , les personnels ont besoin d'être réglementés à l'intérieur de l'association , dans l'exercice de leurs fonctions pour les baliser de certains comportements et attitudes inacceptables , intolérables dans l'association . Les règlements sont conçus pour préserver l'harmonie des relations et la collaboration entre les personnels et pour résoudre les conflits . Charge aux responsables des ressources humaines de faire connaître aux personnels ces différents règlements surtout aux nouveaux adhérents ou recrutés .

- **Points forts :**

L'association a déjà un statut qui indique généralement sa nature , les objectifs qu'elle poursuit , les critères d'adhésion et le fonctionnement de la structure de l'association . L'acquisition d'un statut est déjà un avantage pour l'association même si un statut n'est pas suffisant pour régir une association , car il faut beaucoup plus qu'un statut pour harmoniser les différentes relations qui peuvent exister à l'intérieur ou à l'extérieur de l'association .

- **Points faibles :**

Le problème pour le statut d'abord ce qu'il n'est pas diffusé à tous les membres , par conséquent certains membres ne connaissent que d'une manière globale les différentes conditions énoncées dans le statut . En ce qui concerne les règlements intérieurs , l'association ne dispose pas jusqu'ici ce texte qui détaille les disciplines , les sanctions , les conditions de travail , les heures supplémentaires Or , les différentes conditions et règlements énoncés dans le statut sont seulement des généralités sur les réglementations en vigueur dans l'association . Ils ne sont pas détaillés , or chacune des détails du règlement régissant l'association et ses relations avec les membres et aussi celles des membres entre eux doivent être très clairs , formalisés et officialisés afin que ces règlements acquièrent sa force obligatoire sur les personnes concernées . Ces règlements nécessitent donc d'être mis à jour pour éviter les éventuels conflits à l'intérieur de l'association .

Il en est de même pour les salariés qui ont aussi besoin d'un règlement intérieur distinct de celui des membres et qui doit être porté à leur connaissance avant leurs embauches définitifs . Comme l'association n'a recruté que récemment des salariés il n'existe pas encore de règlement intérieur pour les salariés qui détaille les différentes conditions du travail qu'ils exercent au sein de l'association . L'inexistence de ce règlement intérieur pour les salariés risque d'engendrer des confusions , des incompréhensions ou des mécontentements entre l'association et ces salariés . Il serait alors préférable d'éclaircir cette situation avant que le mal arrive . Cet règlement intérieur pour les salariés nécessite d'être élaboré dans le meilleur délai pour éviter des éventuels conflits entre l'association et ses salariés .

Cette analyse des ressources humaines nous a permis surtout de constater les différents problèmes se posant sur les personnels de l'association et les problèmes des responsables dans la gestion des ressources humaines . Ces problèmes se posant sur les ressources humaines nécessitent qu'on les accorde un peu plus d'attention car nous rappelons encore que le fonctionnement de l'organisation tout entière mise en place par l'association dépend surtout des ressources humaines . Dans le chapitre suivant , nous allons analyser une à une les autres ressources disposées par l'association ainsi que ses gestions .

CHAPITRE 2 : LES AUTRES RESSOURCES DISPOSEES PAR L'ASSOCIATION

« Mitsimbina »

Dans cet chapitre nous allons analyser un à un les autres ressources disposées par l'association . Ces autres ressources sont surtout :

- les ressources matérielles ;
- les ressources financières ;
- les ressources informationnelles ;
- les ressources temporelles .

On va surtout analyser la façon dont l'association dispose de ces différentes ressources dans la conduite de ses activités .

Section 1 : Les ressources matérielles

Les ressources matérielles sont très importantes quant à la réalisation des objectifs fixés par l'association . Il faut que les personnels disposent des matériels nécessaires pour réaliser efficacement ses tâches . Cependant , il faut que les matériels soient ressentis comme des besoins réels incontournables quant à la réalisation des différentes opérations programmées pour atteindre les objectifs . Il faut aussi que leurs acquisitions soient cadrés par rapport aux ressources financières et au possibilité de développement ou de croissance futur de l'association . Il en est de même pour ses installations qui doivent être adéquates de façon à permettre aux personnels d'être à l'aise dans l'exécution de ses tâches . Mais voyons d'abord les différents matériels que l'association MITSIMBINA disposent jusqu'à maintenant .

1.1- Les matériels disposés par l'Association « Mitsimbina »

- Points forts :

Les matériels disposés par l'association jusqu'ici appartiennent en majorité aux membres qui ont accepté volontairement de mettre à la disposition de l'association ses biens : les véhicules , les meubles , des machines , des fournitures En contre partie l'association paye aux propriétaires pour les machines un montant journalier à titre d'amortissement et d'entretien après chaque utilisation de ces machines . L'association dispose un budget pour payer ces amortissements et entretiens . Cette générosité des membres est une avantage pour l'association qui ne dispose jusqu'ici des matériels propre à elle à part les locaux qu'elle loue mensuellement et les petits fournitures de bureau . Cette méthode favorise aussi la solidarité des membres dans l'Association . C'est alors une très grosse avantage pour l'Association du point de vue social et culturel .

- Points faibles :

Le problème pour cette méthode ce que les matériels des membres comme les véhicules ou ordinateurs ne sont pas disponibles à tous moment à l'association alors ces matériels risquent de ne pas être disponibles aux moments ou l'association aura le plus besoin . En outre les montants payés à titre d'amortissement et d'entretien pour les machines sont loin de satisfaire les propriétaires et cela dans le temps pourrait engendrer des conflits entre l'association et les membres propriétaires. Ou encore , les membres propriétaire des matériels risquent d'abandonner l'association à son sort quand ils doivent choisir entre ses intérêts personnels et ceux de l'association .

Concernant les locaux , l'association loue mensuellement un appartement pour lui servir de bureau et de salle de réunion . Cependant un seul appartement ne suffit pas pour pouvoir distinguer la salle de bureau du salle de réunion qui est très important pour mettre à l'aise psychologiquement les personnels . Il en est de même pour l'aménagement du bureau qui ne répond pas aux spécifications des travaux exécutés à l'intérieur . Certains meubles manquent au bureau comme les étagères de classement , une armoire , une coffre-fort ... alors que certains meubles qu'on n'utilisent qu'occasionnellement c'est à dire lors des réunions seulement occupent l'espace du salle de bureau .

Il manque aussi à l'association certains matériels comme les outils informatiques pour le traitement efficace des informations et la communication avec les partenaires . Le téléphone de bureau qui pourra faciliter l'accessibilité de l'association pour les communications externes ou internes , cela donnera aussi une image favorable à l'association aux yeux de ces partenaires . Une photocopieuse aussi sera très utile mais que

l'association n'avait pas la chance d'en avoir une pour favoriser le système d'information de l'association afin que tous les concernés reçoivent une copie d'un certain document . Il en est de même aussi pour les fournitures de bureau qui s'avèrent vraiment insuffisants pour bien accomplir les travaux administratifs .

Ces matériels qui servent pour le traitement efficace des informations ou pour favoriser la communication interne et externe ou encore pour assurer les travaux administratifs manquent jusqu'à maintenant à l'association . Cet manque diminue ses performances et ses compétitivités , or compte tenu des contextes actuels ou la concurrence règne , il faut être performant et compétitive pour pouvoir s'imposer sur un marché quelconque . Tels sont les différents matériels disposés par l'association et aussi les matériels qui lui font défaut jusqu'ici . Maintenant , nous allons voir en ce qui concerne la gestion de ces matériels .

1.2- La gestion des matériels

Nous voulons rappeler qu'il est indispensable de prendre des dispositions procédurières pour la gestion efficace et rationnelle de ces matériels par le biais de l'élaboration des manuels de procédures . Ces manuels de procédures sont respectivement pour l'achat , l'utilisation , la conservation ou le stockage et enfin l'entretien et maintenance périodique de ces matériels .

- Points forts :

Pour gérer efficacement les différents matériels dont l'Association dispose , l'association a mis dans sa structure deux logisticiens , un Logisticien membre du COSE qui s'occupe surtout de l'achat des matériels qui nécessite d'aller à la capitale , ainsi que les transport de ces matériels . L'association a aussi un Logisticien au sein du Bureau exécutif qui assure les tâches logistiques pour le BE et les départements .

Il n'y a pas alors de raison qui empêche l'Association d'avoir de gestion de matériel efficace . Elle dispose déjà des moyens nécessaire pour cela qui sont les deux Logisticiens , il lui reste de faire en sorte l'utilisation de ces moyens soit le plus rationnel possible afin d'éviter le gaspillage ou la dilapidation de ces matériels .

- Points faibles :

Jusqu'ici , l'association ne possède pas de manuel de procédure ni pour la gestion des matériels , ni pour les autres domaines de gestion . Or , comme nous avons énoncé auparavant que pour l'efficacité du technique employée dans la gestion quelque soit sa domaine , il est indispensable d'avoir des procédures claires , formels et adaptés aux compétences des exécutants . Ces procédures vont leur servir de référence et de directive pour l'exécution de ses tâches . Il est alors indispensable que l'association disposent de ces procédures , pour mieux assurer la communication interne et aussi pour la gestion efficace de chaque domaine , surtout pour la gestion des matériels .

Le problème aussi ce que le logisticien surtout celui du BE ne connaisse pas réellement ses tâches et missions au sein de l'association , or celui qui est le principal responsable des travaux logistiques dans l'Association . De plus , il s'occupe aussi d'autres tâches à part ses tâches de logisticien et ces autres tâches le préoccupent beaucoup plus que ses travaux de logisticiens . Alors cela ne permet pas à la gestion des matériels d'être efficace . Cette manque de sens de responsabilité de la part du responsable du logistique ainsi que l'inexistence des manuels de procédures pour gérer efficacement les matériels de

l'association risque d'entraîner la destruction ou le gaspillage de ces matériels ou encore la dilapidation et l'emploi des matériels de l'association à des fins personnelles .

Tels sont alors les principaux problèmes pour les ressources matérielles . Dans la section suivante nous allons voir à travers une analyse les problèmes qui se posent sur les ressources financières et sa gestion dans l'association .

Section 2 : Les ressources financières

Il faut préciser que les ressources financières sont des ressources très délicates . En effet une mauvaise gestion de cette ressource risque d'être fatale à la survie de l'association ainsi qu'à l'harmonie des relations à l'intérieur de l'association. Les ressources de financement de l'association et l'emploi qu'elle en fait de ces ressources nécessitent donc une surveillance quasi-permanente et il faut promouvoir la transparence dans la gestion de cette ressource . Pour cela , il faut mettre en place un système comptable efficace qui permet de suivre d'une manière permanente l'acquisition et l'emploi des ressources financières et qui permet à chaque fois de voir la situation financière de l'association . Dans notre analyse , nous allons voir tout d'abord les sources de financement de l'association ensuite analyser les techniques mise en place par l'association pour gérer ces ressources financières .

2.1- Les sources de financements de l'association .

Les ressources financières de l'association Mitsimbina proviennent principalement de trois sources :

- Des différents prestations de services qu'elle offre à ses partenaires :
 - comme le TANY MEVA pour la mise en œuvre du projet de reboisement ;
 - le MINSANTE pour les prestations concernant l'éducation sanitaire ou d'autres services dans la secteur santé ;
 - le PSDR pour les services d'encadrement des organisations paysannes ;
 - les COMMUNES pour différents service de consultance ou l'élaboration d'un plan communal de développement .
- Des cotisations des membres : des cotisations mensuelles ou des ristournes déduites des indemnités perçus par les membres pour les travaux qu'ils ont exécuté pour l'association ;
- Toutes autres ressources autorisées par la loi ou des subventions éventuels venant de l'état .

Le problème pour les ressources financières , ce qu'elles s'avèrent insuffisantes pour mener à bien les activités , parce que l'association ne dispose pas de fonds propres suffisants pour pouvoir anticiper les travaux de préparation qui doivent être exécutés avant le déblocage des fonds par les partenaires . Or , le bon déroulement des exécutions dépend surtout du soin qu'on apporte à la préparation . Cependant , à cause de l'insuffisance des ressources financières , l'association est obligée de recourir à toute forme de crédit pour pouvoir finaliser les travaux de préparations .

L'acquisition et l'emploi des ressources financières nécessitent un suivi quasi permanent pour éviter toute dilapidations ou détournements de fonds par des individus de mauvaises foi . Pour cela il faut une bonne technique pour les gérer efficacement , ce que nous allons analyser dans la rubrique suivante : les technique de gestion employées par l'association MITSIMBINA pour les ressources financières.

2.2- La gestion des ressources financière .

Concernant la gestion des ressources financières , il faut rappeler que la survie , la pérennité ainsi que l'harmonie de l'association en dépendent . Ce sont comme nous avons dit auparavant des ressources vraiment sensibles car si on n'arrive pas à cerner toute les risques de dilapidation ou de détournement de fonds , certaines personnes vont être tentées de voler l'argent appartenant à l'association et cela créera fatalement des conflits à l'intérieur de l'association qui pourront nuire à sa survie . Nous allons analyser alors les points forts et les points faibles des techniques employées par l'Association jusqu'ici pour gérer ses ressources financières .

- Points forts :

Dans l'association Mitsimbina , la gestion des ressources financière est occupée par le RAF , il est assisté dans ses fonctions par un assistant RAF . Il existe aussi deux commissaires aux comptes qui sont chargés de contrôler périodiquement les circulations des flux financiers dans l'association . L'association dispose alors tous dans sa structure pour avoir une gestion financière saine et transparente .

- Points faibles :

Cependant , comme nous avons vu tout à l'heure que l'association ne dispose pas encore les matériels nécessaires pour pouvoir informatiser le traitement des informations financières et pour permettre une circulation efficace des informations . Alors , les responsables financiers fassent les comptabilités d'une manière très simple en enregistrant dans un cahier ou sur une feuille les mouvements financiers . Par conséquent , Il n'y a qu'un journal qui est tenu dans un cahier grand format , par contre il n'y a ni de grand livre , ni de balance , ni bilan convenable . L'association ne pourra donc jamais savoir en aucun moment ni l'estimation , ni la précision sur sa situation patrimoniale et sa situation financière à un moment donné . Alors il est difficile pour les commissaires aux comptes et les supérieurs hiérarchiques de suivre et de contrôler la circulation des flux financiers ou encore pour les responsables de prendre des décisions sur cette base .

Avec une telle pratique le patrimoine de l'association ne sera certainement pas en sécurité , car le suivi et le contrôle sont insuffisants et il n'y a pas de transparence dans la gestion des ressources financières , et cette situation risque d'inciter la tentation chez les individus de mauvaise foi . Beaucoup de risques ne sont pas alors maîtrisées dans la gestion des ressources financières malgré la structure qui a été conçu pour assurer une gestion financière efficace , mais malheureusement faute de matériel l'association ne peut pas faire fonctionner la structure .

Les ressources financières doivent être donc gérées d'une manière optimale et très sérieusement en cernant toutes les sources de tentations afin d'éviter les éventuels conflits car l'argent est une vrai source de conflit dans une association . La gestion de cette ressource doit être donc primordiale dans l'association si elle veut que son existence dure et si elle veut éviter les conflits qui pourraient être fatals à sa survie.

Section 3 : Les ressources informationnelles

Les différents types de ressources de l'association sont nécessaires à suivre au fil du temps . Les moyens de le faire se trouve dans la collecte , la sélection , le traitement des informations tant quantitative que qualitative afin que l'on puisse les utiliser pour prendre des décisions .

Nous rappelons ce qui est énoncé dans la théorie que pour maîtriser les informations , il faut mettre en place un système d'information efficace qui permet de remplir les conditions suivantes :

- condition de fiabilité : assurer de la source des informations pour ne pas se tromper dans l'interprétation , l'analyse et l'exploitation de ces informations ;
- condition de rapidité : détenir des informations les plus fraîches possible afin de s'assurer sur l'évolution probable des événements et anticiper l'avenir d'une manière rationnelle ;
- condition d'exhaustivité : puiser les informations sans impasse , là ou elles sont et telles qu'elles se présentent dans un premier temps .

Cet analyse des ressources informationnelles sera alors axé au niveau du traitement et au niveau de la circulation des informations .

3.1- Le traitement des informations

Jusqu'ici les personnels de l'association traitent les informations manuellement à cause de l'inexistence d'outil informatique . Cela augmente le risque de non fiabilité des informations et surtout enfreint à la condition de rapidité alors on risque de ne pas être à jour dans la façon d'agir et ne pourra pas anticiper d'une manière rationnelle l'avenir . Il n'y a pas aussi de manuel de procédure formel pour indiquer comment traiter les différentes informations et le circuit qu'elles doivent suivre après le traitement . Cela risque surtout à conduire les exécutants à traiter les informations selon leurs point de vue et non suivant les besoins des responsables pour la prise des décisions . Les informations risquent donc de ne pas être fiables car les responsables risquent de se tromper dans leurs analyses et interprétations , donc les décisions qu'ils vont prendre ne seront pas efficaces .

3.2- La circulation des informations

Un circuit bien clair doit être défini par le biais d'un diagramme de circulation des documents ou par des indications annoncés dans des manuels de procédures pour permettre aux informations de circuler convenablement et d'arriver à la destination ou l'on veut qu'elles arrivent . Ceci pour permettre aux exécutants de mener les exécutions selon les directives ou les instructions prescrites , aux responsables de suivre la mise en œuvre et d'évaluer les réalisations et surtout à ceux qui doivent faire des contrôles afin qu'ils puissent faire ses travaux de contrôles. Dans l'association , on trouve aucun document qui définisse clairement le circuit que chaque informations doivent suivre après le traitement , ni aucun manuel de procédure pour indiquer les circuits que les informations doivent suivre . Par conséquent les informations ne pourront jamais revenir en feed-back afin que les émetteurs puissent constater que les informations sont bien reçus par les récepteurs.

Il en est de même pour les supports d'informations qui n'ont pas de modèle précis et qui ne sont pas suffisamment formalisés pour faire valoir l'efficacité du style de direction adopté par les dirigeants à l'égard des subordonnés et surtout pour faire valoir l'importance des informations communiqués . Cette remarque concerne surtout pour les communications effectuées à l'intérieure de l'association (les directives , les notes de services , les rapports , les comptes rendus , et les autres correspondances effectuées par les personnels à l'intérieur de l'association dans l'exercice de ses fonctions .) .

Le système de classement et l'archive sont aussi à voir de près parce que les informations utilisées dans le cadre des activités de l'association doivent être conservées systématiquement pour éviter l'oubli ou l'égarement de ces informations . Car les informations utilisées dans des activités précédentes si bien qu'elles soient finies risquent fort bien d'être utiles pour les activités futures . Il faut alors bien conserver ces informations systématiquement pour éviter la perte de temps à la recherche par le biais du classement et d'archivage bien organisés . Le système de classement et d'archive dans l'association nécessitent alors un sérieux organisation .

Pour le système d'information alors , il manque tout d'abord à l'association les moyens efficaces pour le traitement efficace des informations . Mais ce qu'il lui faut aussi c'est des procédures claires et nets et surtout formalisés pour le traitement et la circulation de ces informations .

Section 4 : Les ressources temporelles

La gestion et l'exploitation de l'association reposent essentiellement sur la maîtrise du temps . La soucie du temps dans le respect des délais fixés aussi confère une image favorable à l'association aux yeux de ses partenaires . Il est alors très important de bien gérer cette cinquième ressource d'une manière rationnelle et optimale .

On va surtout orienter notre analyse au point de vue programmes d'actions qui nécessite une planification adéquate illustrée par un chronogramme où l'on représente à la fois les opérations à effectuer et les délais de réalisation de chaque opérations . Cet chronogramme doit servir de base de référence dans l'exécution du programme et doit être respecté . Notre analyse va donc se faire sous les deux rubriques suivantes , à savoir :

- Planification des actions ;
- Respect des chronogrammes .

4.1- Planification des actions

- Points forts :

L'association planifie l'exécution de ses activités et cette planification est illustrée par des chronogrammes . Et comme les activités de l'association sont toutes des projets , naturellement elles sont aussi toutes budgétées . L'emploi de ces techniques par les responsables constitue donc un très grand atout pour l'Association du point de vue maîtrise du temps même si on rencontre quelques difficultés dans ses adaptations à la pratiques que nous allons expliquer dans les points faibles .

- **Points faibles :**

En effet , certains comportements et attitudes des responsables et exécutants durant la mise en œuvre des actions planifiées nous laissent penser que les études et les recherches d'information entreprises avant la planification sont insuffisantes . Nous sommes tentés de penser cela car nous avons constaté que beaucoup de risques et de problèmes sur le contexte et /ou sur la mise en œuvre pratique ne sont pas tout à fait cernés par les responsables de la planification . Les responsables procèdent alors à la planification sans avoir suffisamment d'information pour pouvoir élaborer efficacement les programmes d'actions , sans tenir compte des différents problèmes pratiques et des différentes ressources disponibles

Les problèmes sur la planification sont surtout dus à l'insuffisance de la capacité organisationnelle des responsables pour planifier efficacement les différentes activités , c'est l'une des points faibles des personnels responsables de l'association. Mais , ils sont aussi dus à l'inefficacité du système d'information dans l'association , car la planification est une série de décisions qui doit être prise sur la base des informations suffisantes .

4.2- **Respect des chronogrammes .**

La facilité du respect des chronogrammes dépend surtout des soins et précautions apportés lors de l'élaboration de ces chronogrammes en tenant compte des moindres détails . Comme nous avons vu tout à l'heure que la planification dans l'association Mitsimbina n'est pas très efficace , il est alors très difficile pour les personnels de respecter les délais fixés dans les chronogrammes mis en place parce que certains problèmes non cernés lors de la planification surgissent et bloquent fatalement les exécutions . Les responsables sont alors obligés de retarder l'exécution , d'ajourner certaines opérations jusqu'à la résolution des problèmes imprévus . C'est la principale cause du non respect des chronogrammes dans l'exécution des activités de l'association .

Le respect des délais ou la maîtrise du temps est très important , cette soucie du temps confère une image favorable à l'association aux yeux de ses partenaires et des bénéficiaires. Cela prouve aussi que l'association est sérieuse , alors ses partenaires continueront à lui faire confiance . Il ne faut pas alors négliger la gestion de cette cinquième ressource car la pérennité et le développement de l'association en dépendent .

Pour conclure ce deuxième chapitre sur l'analyse des autres ressources disposées par l'association à part les hommes , nous voulons dire que toutes ces ressources se complètent , se supportent mutuellement . Par conséquent , une mauvaise gestion sur l'une de ces ressources entraînera des conséquences sur la gestion des autres . Il ne faut alors rien négliger et essayer de trouver la bonne technique qui permettra de disposer et de coordonner ces différentes ressources d'une manière la plus rationnelle possible .

CHAPITRE- III : LA PRISE ET LA CONCRETISATION DES DECISIONS

Dans ce troisième chapitre nous allons analyser le fonctionnement proprement dit de la structure de l'association Mitsimbina . En effet , la structure a surtout pour objectif de rendre harmonieuse les relations et la collaboration entre les personnes qui la constituent . La structure , indique à chacun la place qu'ils occupent au sein de l'association , ses fonctions , ses attributions , ses liaisons avec les autres personnels , l'étendue de ses

pouvoirs et autorités et les démarches à suivre dans l'exécution de ses tâches . Par la structure alors , tout le monde doit savoir avec précision ses rôles et responsabilités dans les activités de l'association . Des responsabilités qui leur donnent la capacité de prendre des décisions et des initiatives qui ressortent de ses responsabilités . C'est surtout de cela que nous allons parler dans cet troisième chapitre , le mode de fonctionnement de la structure à travers la prise et la concrétisation des décisions afin de coordonner efficacement les différentes ressources de l'association . Cet chapitre sera alors subdivisé en trois sections , à savoir :

- les décisions d'orientations générales ;
- les décisions d'exécutions ;
- et l'organisation générale .

Section – 1 Les décisions d'orientations générales .

Selon le statut et la structure de l'association Mitsimbina , toutes décisions concernant l'orientation générale de l'association doivent être prises par l'assemblée générale qui est la réunion de tout les membres actifs de l'association . Ces décisions concernent surtout les politiques générales à adopter , les objectifs à poursuivre , les stratégies à mettre en œuvre et les différentes reformes concernant le statut ou la structure

Les décisions d'orientations générales sont donc du ressort de l'Assemblée générale et la prise de décision s'y effectue par voie d'élection .

Selon aussi le statut de l'association la concrétisation des décisions prises par l'AG sera suivie et contrôlée par l'organe COSE . Le COSE a pour fonction de conseiller le bureau exécutif dans la mise en œuvre des activités , et d'améliorer la capacité pédagogique des membres . Il veille également l'exécution des opérations suivant les décisions prise par l'AG et il est mandaté par l'AG à prendre les décisions importantes et urgentes qui ne peuvent pas attendre la convocation d'une AG . Nous allons alors voir un à un les fonctionnements de la prise des décisions par ces deux organes .

1.1 – L'Assemblée générale :

- Points forts :

Comme nous avons énoncé tout à l'heure que l'AG est la réunion de tous les membres actifs de l'association qui a pour charge de décider de l'orientation générale de l'association et que les décisions y prises se fassent par voie d'élection . Cet aspect démocratique de l'AG donne à tous les membres l'opportunité de donner ses avis et ses opinions dans la prise de décision concernant l'orientation de l'association . Cela leur donne la sensation d'être vraiment un membre de l'association , et d'être utile dans les activités l'association . Alors cette structure augmente leur motivation . L'existence de l'AG comme le principal décideur dans la structure de l'association , donne également à tous les membres l'occasion de formuler des critiques constructives pour améliorer certains usages dans l'association . Ce sont les raisons même de l'adoption d'une telle structure , pour donner des droits équitables à tous les membres de l'association .

- **Points faibles :**

Cependant , l'insuffisance d'organisation de l'AG empêche toute ces bonnes choses de s'aboutir et diminue l'efficacité des décisions prises par l'AG . En effet c'est le problème pour l'association MITSIMBINA , ce que l'AG n'est pas bien organisée et ne permettent pas à tout le monde d'être à l'aise et de participer dynamiquement à la réunion. Cette insuffisance d'organisation de l'AG se manifeste surtout par :

- la manque de préparation convenable ;
- l'environnement ou se déroule les réunions est inadapté .

a- Manque de préparation convenable :

En effet la réunion comme l'AG nécessite beaucoup de préparation et doit être programmé le plus tôt possible pour permettre à tous les concernés d'y assister . Quelques fois dans l'association la décision de faire une AG extraordinaire se fasse à l'improviste et ne donne pas aux participants le temps de se préparer et aux dirigeants de l'AG de bien organiser convenablement la réunion .

b- L'environnement dans lequel se déroule l'AG est inadapté :

Pour des raison d'ordre financier l'association ne possède en ce moment qu'une salle qui est à la fois le bureau de travail , salle de formation et de salle de réunion . Cependant , l'état d'esprit dans le travail ou dans la formation et/ou dans les réunions ne doivent pas être le même , parce que dans le travail ou dans la formation la communication sont plutôt informelle alors que dans les réunions pour qu'elles se déroulent dans le calme et dans l'ordre il faut les faire avec suffisamment de formalité . Alors l'état d'esprit des membres dans les réunions doit être différent de celui qu'ils ont dans le travail ou dans les formations , pour cela il faudrait bien distinguer les réunions des séances de formations et/ou de travail sur le plan environnement . Et il faut que l'environnement dans lequel se déroule l'AG mettent les membres à l'aise et les incitent à participer et il faut qu'il reflète l'officialité et l'importance de la réunion pour l'association .

Si l'association veut que les décisions prises par L'AG soit efficace et proviennent vraiment des avis et du choix de tous les membres , il faut organiser suffisamment cette réunion . Il faut bien l'organiser car les décisions y prises sont très importantes et qui vont dicter les exécutions .

1.2 – Le Conseil d’Orientation et de Suivi-Evaluation (COSE).

Comme nous avons dit auparavant que le COSE est un organe de conseil qui a pour rôle d’appuyer le bureau exécutif dans l’exécution par le biais de ses conseils. Mais il est aussi mandaté par L’AG de suivre et de contrôler la mise en œuvre par les responsables exécutifs et de substituer à l’AG pour prendre certaines décisions importantes qui ressort de la capacité de l’AG mais compte tenu de l’urgence de la situation on ne peut pas attendre la convocation d’une AG extraordinaire.

L’existence du COSE aide beaucoup les organes exécutifs à mieux assumer ses responsabilités , car ils bénéficient d’un avis spécialisé et des théories sur lesquelles les exécutions doivent être basés . L’existence du COSE pour superviser et pour veiller à la bonne exécution des décisions prises par l’AG . Le rôle du COSE ne consiste pas à contrôler d’une manière permanente les activités du bureau exécutif mais à les suivre et à les évaluer périodiquement .

Section – 2 : Les décisions d’exécution :

Il est indispensable de bien distinguer entre décision stratégique et décision opérationnelle . Comme nous avons expliqué tout à l’heure les décisions stratégiques dans l’associations sont prises par la réunion de tous les membres actifs ou l’AG . Ces décisions stratégiques sont les décisions qui ont des effets à long termes telles que la Politique générale , les stratégies à adopter

Quant aux décisions opérationnelles , ce sont les décisions qui ont des effets à court terme et concernent surtout la mise en œuvre et l’organisation de l’exécution .

Le bureau exécutif est le principal responsable de la mise en œuvre dans l’association . Plus précisément , il s’occupe de la coordination de l’exécution de l’ensemble des activités de l’association . Pour l’exécution proprement dit , il appartient aux départements de mettre en œuvre sur terrain les programmes d’action , de concrétiser les différentes opérations de façon à ce qu’elles convergent vers les objectifs qu’on s’est fixé pour chacune des opérations programmée . En principe donc , ce sont le bureau exécutif et les départements qui sont responsable de l’exécution , de la concrétisation des décisions stratégiques prises au niveau de l’AG. Nous allons alors essayer de voir le fonctionnement de la structure au niveau de ces deux organes hiérarchiques , à savoir : le bureau exécutif et les départements .

2.1 – Le Bureau exécutif (BE) .

Le Bureau exécutif comme nous avons énoncé dans la page 28 est composé d’un président exécutif , d’un premier vice président RAF et d’un deuxième vice président responsable IEC/CCC ; d’un assistant RAF ; d’un logisticien ; et deux secrétaires exécutifs . Nous tenons à signaler que toute ces personnes sont des membres de l’association , car comme il est dit dans le statut que seul des membres pouvaient être élus pour ces postes .

- Points forts :

La structure du BE est très complète , en bien répartissant les tâches et responsabilités au niveau de chacune de ces postes , les travaux de coordination pourrait être facilement exécutés . Ce qu’il faut surtout , c’est une bonne organisations des tâches , suffisamment de capacité organisationnelle de la part des responsables exécutifs et surtout la prise de responsabilité de chacun pour les missions et attributions qui leur sont assignés .

Comme nous avons dit tout à l'heure que les personnels du bureau exécutif sont des membres de l'association , donc du point de vue motivation ils sont bien motivés psychologiquement à travailler pour l'association . Tels sont alors les points forts concernant le BE maintenant nous allons voir les points faibles .

- **Points faibles :**

Comme nous avons analysé dans le premier chapitre concernant le cas des membres : qu'ils ont tous ces engagements personnels qui les empêchent de travailler pour l'association que temporairement quand leurs emplois du temps les permettent . Alors cette situation constitue le principal facteur de blocage qui diminue l'efficacité des travaux de coordination , car les personnels ne peuvent pas agir en professionnel , les responsables exécutifs ne pourraient pas suivre et contrôler d'une manière permanente les travaux d'exécution ce qui est vraiment nécessaire . Cette situation crée également chez les personnels la tendance de mettre les activités de l'association en plan secondaire . L'association a déjà recruté récemment deux salariés , une secrétaire permanente et un technicien de terrain , mais cela ne résout que partiellement le problème , car les postes qui ont surtout besoin d'un permanent sont surtout les postes de responsables au sein du bureau exécutif . Des responsables permanents pour organiser les tâches des exécutants et aussi pour les superviser .

Le problème aussi pour les responsables du BE , c'est l'insuffisance de la capacité organisationnelle pour pouvoir planifier rationnellement les actions et anticiper certains événements probables . Cette qualité fait défaut aux responsables du BE et c'est la source même de l'inefficacité des travaux d'exécution . En effet les responsables exécutifs doivent être dotés d'une bonne capacité organisationnelle de manière à pouvoir bien organiser ses responsabilités et celles de ceux qui se trouvent sous son autorité .

Ce sont principalement les problèmes qui se trouvent au niveau du BE et qui constituent des goulots d'étranglement qui empêchent la structure de fonctionner comme il faut . Ces problèmes sont à voir de très près pour les orientations futures de l'association .

2.2 – Les départements .

Comme nous avons expliqué auparavant (chapitre deux de la première partie) qu'il y a cinq départements dans l'association . Nous avons dit aussi que ce sont ces départements qui sont responsables des exécutions proprement dites des activités de l'association . Chaque département possède un chef de département et ses propres équipes techniques . Le chef de département sera nommé comme chef de projet pour chaque projet qui est confié à chaque département , chargé à lui d'organiser ses équipes et son département pour la mise en œuvre sur terrain du projet qui lui est confié .

Comme le cas du BE , les responsables et les équipes techniques de chaque département sont des membres de l'association donc motivés aussi sur le plan moral. Comme le BE aussi ils ont les mêmes avantages et les mêmes défauts , les avantages d'avoir une structure décentralisée qui facilite la mise en œuvre et les défauts de disponibilité de la part des membres et aussi l'insuffisance de la capacité organisationnelle des responsables . Les mêmes facteurs de blocage dans le BE surviennent dans les départements et constituent des goulots d'étranglement pour le fonctionnement de la structure . D'autre problème aussi concernant les départements, c'est l'insuffisance des équipes techniques pour chaque département. En effet , les équipes techniques que chaque département dispose sont insuffisantes , par conséquent certains membres sont obligés de jouer le bouche trou pour combler les manques . Cette situation empêche l'exécution de se dérouler comme il faut , car

il va dépendre de la disponibilité des équipes techniques des autres départements qui ont aussi ses propres programmes à exécuter . Alors cela retarde l'exécution , de plus que les équipes techniques sont des membres qui travaillent selon ses disponibilités .

Les problèmes concernant l'exécution sont surtout alors de deux ordres , la non disponibilité permanente des personnels et l'insuffisance de la capacité organisationnelle des responsables exécutifs . L'association doit trouver alors des solutions pour y remédier à ces deux problèmes et de faire en sorte qu'ils soient résolus afin que les exécutions soient efficaces .

Cet analyse du système de décision était indispensable . Il nous a permis de mieux cerner les différents problèmes rencontrés au niveau de chaque échelon hiérarchique . Ces problèmes concernent surtout la prise des décisions ainsi que la concrétisation de ces décisions prises , autrement dit avant , pendant et après l'exécution proprement dit .

Pour conclure cette deuxième partie concernant l'analyse des forces et faiblesses de l'organisation et du système de gestion de l'association Mitsimbina , nous voulons dire que ces différents analyses nous ont permis de mettre à jour les différents problèmes se posant sur l'organisation et le système de gestion de l'association . Et l'identification de ces différents problèmes va nous permettre de trouver des propositions de solutions spécifiques à chaque situation pour améliorer davantage l'organisation et la gestion des ressources de l'association et aussi afin que le but de notre étude soit atteint . Ces propositions d'améliorations seront relatées dans la partie suivante ainsi que les recommandations générales .

PARTIE – III : PROPOSITION DE SOLUTIONS , LES SOLUTIONS RETENUES ET LES RECOMMANDATIONS GENERALES

CHAPITRE – I PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET SUGGESTIONS D'AMELIORATIONS

Après cet analyse des différentes ressources et afin que le but fixé pour notre étude soit atteint , nous suggérons les solutions et les améliorations suivantes . Ces améliorations seront présentées sous trois sections , à savoir :

- Amélioration de la gestion des personnels ;
- Amélioration de la gestion des matériels et de la comptabilité ;
- Amélioration du système d'information et de décision .

Section - 1 : AMELIORATION DE LA GESTION DES PERSONNELS

Comme nous avons dit auparavant , il faut savoir gérer les personnels d'une manière efficace afin qu'ils soient rentable pour l'association . La proposition d'amélioration concernant la gestion des personnels va surtout se porter au niveau des gestions courantes qui sont l'administration , le recrutement et aussi l'affectation ; aussi au niveau de la motivation ; et à la fin au niveau du réglementation .

1-1 : Améliorer la gestion courante

L'amélioration de la gestion courante est indispensable car c'est la base de la gestion du personnel . Si l'on veut que la gestion du personnel soit efficace , il faut porter l'amélioration de la base : améliorer le système de recrutement et bien assurer l'administration des personnels .

1.1 .1– Améliorer le système de recrutement et d'affectation .

Le système de recrutement doit être basé sur la définition claire des différentes postes à pourvoir . Pour améliorer le système de recrutement et d'affectation alors il faut définir d'une manière claire et nette chaque poste se trouvant dans la structure afin de pouvoir anticiper les éventuels recrutement ou affectation des personnels . Cette définition de poste doit contenir en minimum les renseignements ci-après :

- La dénomination du poste , qui sera le nom donné au poste ;
- La mission : qui est la raison de sa création ;
- Les attributions principales : qui sont les différentes tâches à assumer dans le poste ;
- Les liaisons hiérarchiques et on précisera son supérieur direct et les postes sur les quelles elle aura d'autorité .
- Les liaisons fonctionnelles qui sont les relations de travail qu'elle doit

entreprendre avec les autres postes . Et on précisera le genre de travaux qu'elle doit effectuer avec ces postes ;

- Le nombre des effectifs qui sera sous sa responsabilité s'il y en a ;
- Et enfin les critères que le prétendant au poste doit remplir . Ces critères sont les critères de recrutement et d'affectation et ce sont basés sur la formation (diplôme et d'autres formation exigé par le poste) , les expériences exigés pour pouvoir détenir le poste .

Mais ceci est surtout pour les personnels salariés , mais tout affectation des membres à des postes que ce soit un poste d'exécutant ou un poste à responsabilité doivent être basés sur cette définition de poste . Il faut alors être objectif et ne recrute aucune personnes ou n'affecte aucun membres à des postes que si elles ou ils remplissent tous les critères demandés par les postes à pourvoir .

Concernant l'adhésion des membres , selon la statut de l'association toute personnes ayant 18 ans et acceptant toutes les conditions citées dans la statut peuvent être adhérees dans l'association . Cependant pour diminuer le risque d'adhérer n'importe qui dans l'association , il faut continuer le système de parrainage des nouveaux membres par les anciens , il faut aussi entreprendre un sérieux enquête avant d'adhérer définitivement les nouveaux membres . Il faut alors essayer être objectif dans l'adhésion des nouveaux membres et ne pas accepter leurs demandes qu'après avoir s'assurer qu'ils veulent bien respecter toutes les conditions citées dans la statut et aussi dans le règlement intérieur et que ses intentions rejoignent les buts poursuivis par l'association et surtout qu'ils peuvent être vraiment utile à l'association .

Il faut aussi entreprendre une enquête pour les membres qui sont candidats aux postes de responsables avant de porter leurs candidatures devant l'AG . Il faut bien s'assurer qu'ils ont les capacités et compétences nécessaires pour assumer le poste et aussi surtout , il faut s'assurer qu'ils ont la disponibilité nécessaire pour pouvoir tenir le poste .

Le recrutement et l'affectation sont la base de la gestion des personnels . Il est alors indispensable pour l'association de revoir son système de recrutement et d'affectation afin d'avoir dans son équipe des personnels compétents et intègres .

1.1.2 - Administration des personnels

En ce qui concerne l'administration des personnels , il est temps pour les responsables de penser à bien organiser les travaux administratifs . Il faut bien répartir les tâches entre les responsables des tâches administratifs , mettre bien au clair qui doit faire quoi ? ; mettre par écrit les attributions de chacun , effectivement il faut donc établir une fiche de poste pour le RAF , son assistant , le secrétaire administratif ainsi que le logisticien . Cette précaution doit être faite avant d'entrer dans les détails .

Ensuite , il faut administrer distinctement les membres et les salariés . Pour les membres , ils doivent faire une demande d'adhésion signée et datée qui sera classée dans son dossier personnel , ensuite il faut qu'ils soient enregistrés dans le registre des membres qui sera tenu par le secrétaire de l'association et l'enregistrement doit être chronologique suivant la date d'adhésion de chaque membre . Il faut aussi que chaque membres soient enregistrés dans des registres individuels qui contiennent les renseignements qui les concernent et avec des photos récentes .

Il faut aussi améliorer la gestion de présence des membres en élaborant un cahier spécial pour le suivi de l'assiduité des membres dans les différentes réunions et surtout dans les travaux indemnisés afin l'on puisse les payer . Il faut aussi créer des pièces justificatives pour le paiement des indemnités , des avances , des restes Ces pièces doivent permettre au comptable de faire son travail . Et enfin il faut aussi que l'association dispose d'un budget annuel pour pouvoir renouveler l'assurance des membres .

Concernant l'administration des salariés , il faut aussi enregistrer les salariés dans un registre employeur et dans un registre individuel . Il faut bien assurer systématiquement la gestion de présence pour les salariés car cela servirait pour payer ses salaires . Il est aussi temps de penser à affilier les salariés à la CNaPS et à l'OSTIE car se sont ses droits en tant que travailleur légal . Enfin il est indispensable d'expliquer une bonne fois pour toute aux salariés les différentes conditions concernant le travail qu'ils effectuent au sein de l'association (les heures de travail , les conditions sur le salaire , les disciplines) .

L'administration est aussi la base de la gestion des personnels , car il permet aux dirigeants d'évaluer les efforts de chacun . Mais si notre but est de rendre rentable les personnels , il faut surtout motiver davantage les personnels . C'est sur cela que notre deuxième amélioration va se porter , la motivation des personnels.

1- 2 : Motiver davantage les personnels

Comme nous avons vu dans notre analyse , certains éléments doivent être améliorés pour motiver davantage les personnels , certaines méthodes de travail et certains comportements des dirigeants qui diminuent la motivation des personnels . Nous proposons alors à l'association les améliorations suivantes , à savoir :

- améliorer le système de rémunération ;
- établir un programme de formation satisfaisant les besoins des membres ;
- planifier d'avance les activités de l'association .

1.2.1- Améliorer le système de rémunération

En effet le salaire est le principal motivation des personnels , si l'on veut qu'ils travaillent efficacement , il faut trouver un moyen pour les satisfaire sur ce plan . Pour les membres , il faut que les dirigeants expliquent clairement aux membres le fonctionnement du paiement des indemnités ainsi que le but principal de ces indemnités afin de résoudre toutes les confusions sur ce plan.

Nous proposons aussi d'encourager davantage les membres qui s'occupent des travaux effectués au bureau en leur attribuant aussi des indemnités journaliers parce que la réussite des missions effectués sur terrain dépend du soin apporter à la préparation . Nous proposons alors à l'association de revoir le système de rémunération pour les membres et de payer aussi les travaux de bureau .

Nous pensons surtout que ce serait mieux d'engager comme permanent et de payer comme tel les membres qui participent à l'exécution des projets . Cela permettra à l'association de ne plus entreprendre les actions en fonction des disponibilités de ses membres , mais elle aura à la fois un membre très motivé et un salarié permanent à sa disposition d'une manière permanente . En tout cas , ce n'est qu'une suggestion . Mais ce

qu'il faut que les dirigeants fassent le plus vite possible c'est d'éclaircir aux membres le système de paiement des indemnités et aussi certains détail concernant la vie dans l'association .

Il en est de même pour les salariés , il faut éclaircir une bonne fois pour toute les différentes conditions concernant les rémunérations extra salariales des salariés pour résoudre les différentes confusions sur ce sujet . Et aussi par la même occasion préciser aux salariés les conditions sur les heures de travail et les différents règlements pour ôter toute les confusions et afin que les salariés soient vraiment conscient de ce qui les attendent réellement .

1.2.2- Etablir un programme de formation satisfaisant les besoins des membres

L'association donne déjà des formations pour améliorer les compétences des membres dans l'exécution de ses tâches , cependant , il faut que cela continue pour motiver davantage les membres et les salariés . Nous proposons alors aux dirigeants d'élaborer un programme de formation annuel qui répond aux besoins des personnels non seulement dans ses tâches mais aussi dans la vie quotidienne .

1.2.3- Planifier d'avance les activités de l'association

Pour permettre à tous les membres d'assister et de participer aux différentes réunions dans l'association et aussi de contribuer à ses activités , il serait mieux de planifier d'avance le programme de travail et des réunions afin les membres puissent se libérer de ses engagements personnels .

Pour les réunions nous proposons de les faire périodiquement : hebdomadaire , le lundi avec une heure fixe pour les réunions de travail ; mensuel , le dernier jour travaillé du mois pour les réunions d'évaluation et de programmation ; et semestriel pour les AG ordinaire avec une date fixée d'avance et envoyée avec la convocation quinze jours avant. En cas de réunions extraordinaire , il faut que les dirigeants fassent en sorte que les concernés soient mis au courant assez tôt afin qu'ils puissent se libérer . Il faut aussi bien organiser les réunions afin que chaque participant peuvent s'exprimer et de participer davantage .

Pour le programme de travail , il faut planifier d'avance les activités du mois et si possible de la semaine et rapporter à la connaissance des membres par voie d'affichage afin que les membres puissent faire à leur tour ses programmes . Il faut surtout organiser les travaux des salariés pour les éviter de s'ennuyer à rien faire car cela diminue leur motivation et efficacité . Il faut programmer par semaine ou par jour les tâches qu'ils doivent effectuer tout en les laissant l'initiative de s'organiser .

1-3 : Mise à jour des règlements intérieurs

Le règlement intérieur est vraiment essentiel pour maintenir l'ordre et l'harmonie à l'intérieur de l'association . Nous proposons alors à l'association de mettre à jour les règlements intérieurs pour les membres et pour les salariés le plus vite possible afin d'éviter des éventuels conflits à l'intérieur de l'association .

1.3.1- Règlement intérieur des membres

Pour les membres il faut détailler dans le règlement intérieur les conditions suivantes :

- Les conditions d'adhésion des membres ;
- Les conditions dans l'association pour l'assistance aux réunions , la participation aux activités , les cotisations , les indemnités ... ;
- Les disciplines à respecter avec les sanctions correspondantes ;
- Les conditions sur les relations interpersonnelles à l'intérieur de l'association ;
- Les conditions sur les décisions de ne plus faire partie de l'association ou de bannir certains membres de l'association .

Les dirigeants peuvent ajouter d'autres conditions s'ils jugent nécessaire de les ajouter pour faire régner l'harmonie dans l'association .

1.3.2- Règlement intérieur pour les salariés

Il en est de même pour les salariés qui doivent aussi avoir un règlement intérieur qui leur sont spécifiques pour maintenir aussi l'ordre et l'harmonie dans l'association . Le règlement intérieur des salariés doivent faire figurer en minimum les conditions ci-après :

- Les conditions sur le recrutement et l'embauche de salariés : les demandes à faire , les entretiens , l'engagement ... ;
- Les conditions sur le travail à effectuer : les heures de travail , le siège ou se trouve le travail , les salaires , les avantages , affiliation à la CNaPs et l'OSTIE , l'assurance , l'absence , les congés.... ;
- Les disciplines à respecter avec les sanctions correspondantes ;
- Les conditions sur les relations interpersonnelles à l'intérieur de l'association ;
- Les conditions sur le licenciement ou la démission .

D'autres conditions supplémentaires peuvent s'y ajouter si les dirigeants les jugent nécessaire pour maintenir l'ordre et l'harmonie .

Ces règlements sont à élaborer et à rapporter à la connaissance des membres et des salariés avant leurs adhésions et embauches afin qu'ils ne se fassent des fausses idées à ce qui les attendent dans l'association et afin qu'ils puissent se préparer psychologiquement .

Section - 2 : AMELIORATION DE LA GESTION DES MATERIELS ET DE LA COMPTABILITE

Il a été toujours dit que la fin justifie les moyens , si l'on veut que les tâches soient accomplies quantitativement et qualitativement et dans des meilleurs conditions , il faut que les moyens employés soient efficaces . C'est la raison pour laquelle nous proposons à l'association d'améliorer ses ressources matérielles .

L'argent est une vrai source d'embrouille dans une association si l'on ne met pas un système comptable qui favorise la transparence dans la gestion des ressources financières

de l'association . C'est ce que nous proposons dans la deuxième section de cet chapitre , l'amélioration de la comptabilité de l'association .

2-1 : Amélioration des ressources matérielles

L'association doit faire beaucoup d'effort sur le plan matériel afin d'acquérir des matériels plus performants et compétitifs . Par ailleurs nous savons que la disponibilité financière de l'association ne lui permet pas d'acquérir tous les matériels nécessaires pour augmenter son performance . Cependant il faut que l'association fasse des efforts pour acquérir le plus tôt possible les stricts nécessaires pour pouvoir maîtriser ses activités et afin d'atteindre les objectifs . Nous proposons alors les améliorations suivantes pour les matériels , qui sont les besoins immédiats de l'association :

- le réaménagement des locaux ;
- l'acquisition de matériels plus performants ;
- et l'élaboration d'un manuel de procédure pour la gestion des matériels .

2.1.1- Réaménagement des locaux

Nous pensons alors qu'il serait mieux de réaménager l'appartement ou les personnels travaillent suivant les spécificités des travaux exécutés dedans . Ce réaménagement sera comme suit :

- Location d'un autre appartement pour pouvoir séparer la salle de bureau et la salle de réunion . Il est alors indispensable de séparer ces deux salles afin que les personnels soient à l'aise et que l'état d'esprit qu'ils ont lors du travail au bureau soit différent de celui qu'ils ont lors des réunions . Cela est primordiale si l'on veut augmenter l'efficacité des personnels .
- Ensuite , il faut que les salles soient aménagées comme elles se doivent . La salle de bureau doit refléter cette image avec des tables de bureau et des chaises assez confortable qui correspondent au nombre des personnes qui y travaillent , on peut envisager aussi deux chaises supplémentaires et un banc pour les personnes de l'extérieures . La salle de réunion doit être aussi aménagée comme telle , avec un long table et des chaises assez nombreux afin que tout le monde puisse s'asseoir , avec un tableau et d'autres accessoires .
- Il faut aussi que l'association acquiert une étagère de classement pour classer les différents dossiers , une armoire pour conserver certains dossiers délicats et aussi un coffre fort pour pouvoir conserver les liquidités dans l'association .

Cet aménagement est indispensable pour que les personnels soient à l'aise et pour éviter les désordres dans les salles . Nous pensons alors que l'association doit cadrer ces améliorations dans son programme car ce sont les minimums nécessaires pour améliorer la vie quotidienne de l'association .

2.1.2- Acquisition de matériels plus performants

Il faut aussi que l'association pense à acquérir des matériels plus performants pour être plus compétitive et pour améliorer son image aux yeux des partenaires et de la société . Il faudrait aussi que l'association acquiert des matériels qui lui sont propres pour éviter d'être

toujours dépendant des patrimoines des membres . Notre propositions seront alors les suivantes :

- Acquisition de matériels de déplacement propre à l'Association :

L'association doit se détacher petit à petit de sa dépendance vis à vis des membres sur le plan matériel pour être efficace et pour éviter des éventuels conflits . Il faut alors qu'elle acquiert des matériels qui lui soient propre . Nous insistons surtout sur l'acquisition des matériels de déplacement parce que les matériels de déplacement s'avèrent comme un besoin réel de l'association pour mener ses activités . Par exemple , acheter une voiture , un moto et quelques bicyclettes , cela ne pourra se faire dans l'immédiat mais l'association doit le programmer dans son budget car son développement et sa pérennité en dépend .

- Acquisition d'outils informatiques et photocopieuse et d'un téléphone de bureau :

Il faut aussi que l'association programme dans son budget d'achat l'acquisition des outils informatiques et d'une photocopieuse pour favoriser son système d'information . Ceci est indispensable pour augmenter la fiabilité , la rapidité et l'exhaustivité des informations afin de les maîtriser .

- Augmentation du stock de fourniture de bureau :

Le stock de fourniture de bureau est aussi à augmenter pour éviter des pertes de temps sur des va et vient des petites choses comme les rames papiers , les stylos , les scotchs , les emballages Il faut augmenter le stock et programmer périodiquement l'achat de ces fournitures . L'association doit aussi disposer en deux ou trois pièces les fournitures de bureaux comme les agrafeuses , les ciseaux , les rames papiers

2.1.3- Elaboration d'un procédure pour la gestion des matériels

Enfin , pour pouvoir gérer d'une manière optimale les différents matériels de l'association , il faut que le logisticien prend conscience de ses responsabilités dans l'association et d'occuper sérieusement la gestion des matériels . Pour l'aider dans ses tâches , on doit élaborer un manuel de procédure pour l'acquisition , l'emploi , le stockage et la maintenance des matériels . Ce manuel contiendra les procédures à suivre pour procéder à l'achat d'un matériel nécessaire aux activités ou les action à entreprendre avant , pendant et après l'emploi d'un matériel ou l'utilisation d'une machine . Il en est de même pour la conservation ou le stockage , l'entretien et maintenance des matériels appartenant à l'association ou aux membres mais utilisés par l'association .

Ce sont des améliorations nécessaires pour mieux maîtriser les activités de l'association et afin d'augmenter sa performance et sa compétitivité mais surtout pour assurer son développement et sa pérennité . Ces améliorations peuvent être exécutées à court , à moyens ou à long terme , en tout cas , l'association doit les programmer dans son programme pour le futur .

2- 2 : Amélioration de la comptabilité

La comptabilité est la base de la gestion des ressources financières , elle nous permet de voir tous les mouvements concernant les flux financiers . Il est alors important pour l'association d'accorder un peu plus de soin à la tenue de la comptabilité afin de pouvoir suivre les différentes opérations et de procéder à l'analyse financière . Nous proposons des

améliorations sur la gestion de caisse , la comptabilisation périodique des opérations financières et nous recommandons à l'association d'élaborer chaque année un compte de résultat et un bilan afin de pouvoir connaître sa situation patrimoniale à chaque fin d'exercice et aussi d'élaborer un manuel de procédure comptable pour traiter efficacement les informations financière et favoriser le contrôle .

2.2.1- Tenu régulier d'un journal de caisse

La caisse doit être bien gérée pour éliminer toutes tentations de dilapider ou de détourner des fonds appartenant à l'association . Nous proposons alors que la gestion du caisse soit occupée par une seule personne qui sera le RAF et il faut qu'il tienne régulièrement un journal de caisse dans le quel on enregistre chronologiquement les opérations d'encaissement et de décaissement avec le libellé des opérations effectuées . Toutes encaissement et décaissement effectuées doivent se faire par le biais d'une pièce justificative approuvée par le président exécutif et que le RAF doit conserver jusqu'à la fin du mois , le jour ou il transmettra son journal de caisse et les pièces respectives à la comptable pour faire la compte rendue financière mensuelle . Ce qu'il faut éviter surtout ce de faire occuper par la même personne la gestion de caisse et la comptabilité ainsi que l'achat , cette situation pourra engendrer beaucoup de risque et pourra inciter la tentation .

Il faut alors que la gestion de caisse soit la plus transparente possible par le biais d'une tenue régulière d'un journal de caisse et l'élaboration périodique d'une compte rendue financière .

(ANNEXE – II : EXEMPLE DE JOURNAL DE CAISSE)

2.2.2- Tenu mensuelle d'une comptabilité pour les opérations financières

Il faut aussi que l'association fasse une comptabilité mensuelle pour les opérations qu'elle a effectuée durant le mois à titre de compte rendu financier pour les dirigeants et les commissaires aux comptes . Pour mieux assurer cette comptabilité mensuelle nous proposons la méthode suivante :

- *Comptabilité pour chaque projets :*

Chaque responsables des projets doivent mensuellement rendre compte au bureau exécutif des différents opérations qu'ils ont effectuer dans le cadre du projet . Ceci peut se faire sous forme d'un simple compte rendu financier mais formel dans le quel toutes les opérations entrées ou sorties d'argent doivent être enregistrées suivant une ordre chronologique , avec ses libellés respectifs et en respectant et suivant les rubriques des opérations mentionnées dans le budget .

Cet compte rendu financier doit être fait avec soin et contenir le minimum d'erreur possible . Après son élaboration les responsables des projets transmettent ses comptes rendus respectifs avec les pièces justificatives au comptable du bureau exécutif pour être vérifiés et les pièces classées suivant la rubrique des opérations . Ensuite le comptable du bureau exécutif élabore de nouveau un compte rendu financier corrigé pour chaque projet et faire part des erreurs aux responsables des projets , ensuite envoi le compte rendu vérifié avec l'ancien et les pièces bien classées au RAF pour être vérifié de nouveau et qui va lui servir pour l'élaboration de la comptabilité de l'ensemble des activités de l'association .

- *Comptabilité pour les activités du bureau exécutif :*

Le bureau exécutif est en général le central de l'association , qui s'occupe de la coordination de l'ensemble des projets de l'association, des travaux administratifs et financiers , la gestion des ressources humaines ainsi que d'autres gestions . Le bureau exécutif pour sa fonction de coordination de l'ensemble des activités de l'association doit aussi alors avoir son propre comptabilité qui doit être distinct des comptabilités des projets . Le comptable du bureau exécutif doit alors établir mensuellement un compte rendu financier pour les différentes opérations effectuées par le bureau exécutif , des opérations qui découlent de ses fonctions . Et comme tous fonds pour les différentes projets doivent passer par le bureau exécutif avant de les transférer aux responsables des projets alors il faut bien enregistrer toutes les encaissements et décaissement ou virement effectuées pour alimenter les caisses des projets .

Le comptable doit alors établir avec soin le compte rendu financier pour le bureau exécutif , bien classer les pièces justificatives selon ses catégories et ensuite envoyer le tout au RAF pour la vérification . Il pourra aussi alors procéder à l'établissement de la comptabilité pour l'ensemble de l'exploitation de l'association comme ce qui est accru dans le trait suivant .

- *Comptabilité pour l'ensemble des opérations de l'association :*

Après la vérification respective des comptabilités mensuels de chaque projet ainsi que celui du bureau exécutif , le RAF va procéder à l'élaboration de la comptabilité pour l'ensemble des activités de l'association . Cette comptabilité sera la vrai comptabilité pour l'association à partir de laquelle tous les différents états financiers vont être établis . Par conséquent elle doit être établie en respectant les procédures légaux concernant la comptabilité et suivant les numéros de comptes dans le plan comptable général .

(ANNEXE – III : Exemple de compte rendu financier mensuel)

2.2.3- Elaboration annuelle d'un compte de résultat et d'un bilan

Pour que la comptabilité de l'association soit parfaite , il faut qu'elle fasse sortir chaque année un compte de résultat et un bilan pour l'exploitation de l'association . Ceci afin de pouvoir constater à chaque fin d'exercice la situation patrimoniale de l'association et les résultats réels qu'elle a obtenue par ses activités durant l'exercice comptable .

Le compte de résultat sera établi à partir des comptes des produits et des charges de l'association ou l'on fasse la soustraction des deux et obtenir le résultat qui peut être soit un profit , soit un déficit . Mais pour l'association qui est un organisme à but non lucratif , le résultat doit être forcément zéro ou négatif . Pour le bilan , il sera établi à partir des mouvements dans le journal ou l'on établi le grand livre , ensuite la balance et enfin le bilan . Pour le premier bilan l'association doit faire au début de l'exercice comptable l'inventaire de ses patrimoines pour servir de base dans élaboration du bilan .

2.2.4- Elaboration d'un manuel de procédure comptable

Enfin , pour pouvoir suivre ces différentes procédures , nous proposons à l'association d'élaborer un manuel de procédure comptable qui va servir de directive à ceux qui sont concernés directement ou indirectement . Ce manuel de procédure détaillera toute les démarches à suivre pour le traitement des informations financières , la façon de procéder aux contrôles et vérifications et le circuit détaillé que les informations financières doivent suivre .

Cet manuel de procédure est vraiment nécessaire pour faciliter les tâches des comptables et va servir de base pour les améliorations futures . Il est alors essentiel que l'association procède d'abord à l'élaboration de ce manuel de procédure avant de commencer les actions comptables .

La gestion des ressources financières est un point sensible pour une association , la survie et la pérennité de l'association en dépendent . Il est alors indispensable de l'assurer sérieusement et de favoriser la transparence pour éloigner les doutes .

Section – 3 : AMELIORATION DU SYSTEME D'INFORMATION ET DU PROCESSUS DE DECISION .

Dans cette chapitre nous allons proposer des solutions qui pourront améliorer le processus de décision et le système d'information . Ces deux système se dépendent mutuellement car le processus de décision n'est guère efficace sans un système d'information efficace .

Pour ce faire , nous allons d'abord essayer de proposer des solutions pour améliorer le processus de décision , ensuite nous essayerons de suggérer des améliorations pour le système d'information .

3-1 : Amélioration du processus de décision :

Cette amélioration sera axée surtout sur la résolution du problème concernant l'insuffisance d'organisation des réunions , la manque de disponibilité des personnels , elle sera aussi axée sur l'amélioration de la capacité manageriale des responsables exécutifs.

3.1.1– Organisation des réunions :

On avait dit que les réunions en particulier l'AG jouent un rôle fondamental dans la prise de décision car les réunions et le travail en équipe sont les méthodes de travail courant dans l'association . Il est alors indispensable de les bien organiser afin que les décisions y prises soient efficaces .

Les principes suivantes doivent être respecter dans l'organisation de la réunion pour qu'elle soit efficace :

- Donner aux réunions la force des rites : répétition dans le temps , retrouvailles dans un même lieu et cérémonial identique afin que chacun puissent gérer son planning et de diminuer le taux d'absentéisme .
- Définir d'avance l'ordre du jour et faire parvenir avec les convocations pour les AG et pour les simples réunions distribuer un programme simple mais à jour à l'entrée ;
- Aménager la salle pour mettre à l'aise les participants , penser à tous les à – cotés du confort des participants (vestiaire , toilette , propreté du lieu , bonne température , aération , disposition des meubles) ;
- Veiller à la bonne visibilité et à la qualité d'audition de tous les points de la

salle (estrade , sonorisation , orateur , debout) ;

- Commencer et finir impérativement et strictement à l'heure .

Ces principes doivent être suivis pour l'organisation des différentes réunions surtout pour l'AG pour son bon déroulement et afin que les décisions y prises soient efficaces .

3.1.2 – recours au recrutement des salariés temporaires et permanents :

Effet , pour être plus objectif , surtout pour l'exécution , afin que celui-ci ne dépende trop de la disponibilité des membres car cela retarde l'exécution . Nous suggérons à l'association Mitsimbina de recourir au recrutement de personnels salariés temporaire ou permanente selon le besoin de la situation , pour le BE dans les travaux de coordination mais surtout pour les départements dans l'exécution proprement dit . Ces personnels peuvent être des personnes extérieures à l'association ou des membres , mais dans les deux cas , nous conseillons aux responsables des recrutements d'être très objectifs et ne tenir compte que de la compétence suivant les besoins du poste . Essayer , de ne pas laisser les sentiments ou les intérêts personnels prendre le dessus sur la situation .

3.1.3 - Améliorer la capacité manageriale des responsables exécutifs

En effet , le management est défini comme étant une application d'un ensemble de technique de direction , d'organisation et de gestion suivant un processus logique qui cherche à maîtriser la façon de conduire le travail des responsables . Améliorer la capacité manageriale des responsables exécutifs est une extrême nécessité pour l'association si elle veut évoluer dans ses activités . Nous proposons alors de :

- **Donner aux responsables hiérarchiques des formations sur le processus managerial :**

Améliorer la capacité des responsables en leur donnant des formations sur la planification , l'organisation , la direction et le contrôle vont les permettre de mieux assumer ses tâches dans l'association . Surtout cette solution aura des effet à long terme parce que au fur et à mesure ou les activités de l'association augmentera , les tâches et le nombre des participants augmentera aussi est l'association aura plus que besoin de personnel capables pour diriger les différents services .

- Permettre davantage aux responsables de prendre des initiatives :

Après la théorie , il faut que les responsables trouvent l'opportunité d'appliquer les théories qu'ils ont appris . Il faut alors les dirigeant permettre davantage de prendre des initiatives sur la façon dont ils veulent diriger ses service ou ses département . Les laisser seul organiser ses responsabilités et les laisser les assumer seul . Cela améliorera ses sens de l'initiative et créera en eux un sentiment d'appartenance à l'association et augmentera ses motivations , cela permettra aussi aux autres responsables qui sont obligés de jouer le bouche trou de se libérer et de se concentrer sur ses propres responsabilités .

3-2 : Amélioration du système d'information

Il faut aussi améliorer le système d'information si l'on veut que les décisions prises soient efficace et afin de pouvoir suivre les différentes ressources de l'association . Nous proposons alors à l'association d'améliorer le traitement et la circulation des informations .

3.2.1- Amélioration du traitement des informations .

Il faut traiter les informations afin de les maîtriser et afin que l'on puisse les utiliser pour prendre des décisions . Nous proposons alors deux types de solutions pour améliorer le traitement des informations , à savoir :

- L'informatisation du traitement des informations ;
- L'élaboration d'un manuel de procédure de traitement des informations .

3.2.1.1- Informatisation du traitement des informations

Le traitement manuel des informations prend beaucoup de temps , et la fiabilité des information n'est pas assurée . Pour ne pas perdre de temps et afin d'être à jour dans l'agissement et surtout pour que les informations qui vont servir à la prise de décision soient fiables , il faut que l'association acquiert des outils informatiques un ordinateur et un imprimante suffira pour assurer l'informatisation du traitement des informations . Et aussi une photocopieuse pour dupliquer les documents afin que tous les principaux concernés reçoivent une copie du document .

3.2.1.2- Elaboration d'un manuel de procédure de traitement des informations

Il faudra aussi élaborer un manuel de procédure clair , net et adapté à la capacité des exécutants pour le traitement des informations . Ce manuel va servir de guide aux exécutants pour le traitement des informations pour les éviter d'improviser tout le temps . L'élaboration de ce manuel de procédure sera indispensable afin que les informations soit traiter selon les besoins des dirigeants pour la prise de décision .

Le manuel de procédure détaillera tous les actions qui doivent être entreprises pour traiter les informations . Ce manuel doit aussi indiquer le circuit que le document qui contient les informations traitées doit suivre après le traitement . Il faut aussi formaliser les modèles de support des informations : les directives , les notes de services , les comptes rendus , les rapports ... pour attacher un peu plus d'importance aux informations .

3.2.2- Amélioration du circuit des documents

Les circuits que chaque documents doivent suivre doit être clair , il faut bien les définir afin de s'assurer que les informations arrivent bien aux personnes qui ont besoin du document pour faire des contrôles , de suivi , d'évaluation ou à titre d'information seulement . Il faut aussi bien définir cet circuit pour éviter que les documents soient perdus ou égarés quelque part . Nous proposons alors deux solutions , à savoir :

- Elaboration d'un diagramme pour la circulation des documents ;
- Amélioration du système de classement et de l'archive .

3.2.2.1- Elaboration d'un diagramme pour la circulation des documents

Si l'association a un manuel de procédure pour le traitement des informations , le circuit y est déjà indiqué dedans , sinon il faut élaborer un diagramme pour indiquer la circulation des documents afin qu'ils arrivent à la destination ou l'on veut qu'ils arrivent . Le diagramme de circulation des documents est une graphe indiquant le circuit que chaque documents doivent suivre et les actions entreprises à chaque destination .

3.2.2.2 - Amélioration du système de classement et de l'archive .

Il faut aussi améliorer le système de classement et d'archive afin d'éviter que les informations soient perdues ou égarées , et aussi pour ne pas perdre de temps à la recherche si l'on veut trouver certaines informations . Nous proposons alors à l'association acquérir une étagère pour classer systématiquement les documents selon leur genre et importance . Aussi une petit armoire pour conserver les documents confidentiels et officiels. Afin que le classement et l'archive soient vraiment efficaces , il faut aussi les informatiser en classant les documents après traitement suivant ses catégories dans l'ordinateur .

L'efficacité des décisions prises dépend de la qualité des informations utilisées . Ce pourquoi il est indispensable d'améliorer le système d'information de l'association afin de détenir des informations fiables , authentiques et dans le temps pour la prise des décisions. Nous pensons que ces quelques propositions pourraient aider l'association à améliorer son système d'information actuel .

Pour conclure cet chapitre concernant les propositions d'améliorations , nous tenons à préciser que ces améliorations précitées sont toutes indispensables les unes que les autres pour la maîtrise et le développement des activités de l'association . Cependant certaine s'avèrent impossible à réaliser à court terme , mais pourront être cadrées dans les orientations futur de l'association . Dans le chapitre suivant alors , nous allons détailler les solutions retenues , celles qui sont prioritaire pour l'association et que leur réalisation sont envisageables par rapport aux moyens disposés par l'association . Nous verrons aussi dans ce deuxième chapitre des recommandations générales que nous recommandons humblement aux dirigeants de l'association .

CHAPITRE – II LES SOLUTIONS RETENUES ET RECOMMANDATIONS GENERALES .

Dans cet chapitre , nous allons solutions qui seront retenues par l'association , celles qui sont pour le moment prioritaires afin de redresser la situation actuelle de l'association et que ses réalisations pourront être entamées dans le court terme compte tenu des moyens disposés par l'association . cet chapitre sera aussi consacré aux recommandations générales que nous conseillons principalement à l'association Mitsimbina , mais aussi aux autres associations qui se trouvent dans le même cas que Mitsimbina . Cet chapitre comporte alors deux sections , à savoir :

- Solutions retenues ;
- Recommandations générales .

Section –1 : Les solutions retenues .

Comme nous avons dit auparavant , les solutions retenues sont les améliorations qui sont vraiment indispensables pour l'association parmi toutes les propositions que nous avons citées ci-dessus et qui doivent être cadrées dans son

programme de travail à court terme . Nous allons alors citer les solutions retenues pour chaque domaine de gestion et elles concerneront les rubriques suivantes , à savoir :

- La gestion des personnels ;
- La gestion des matériels et la comptabilité ;
- Le système d'information et le processus de décision .

1.1- La gestion des personnels .

Pour la gestion des personnels , la priorité c'est de mettre à jour des critères d'adhésion pour les membres et des critères de recrutement pour les postes des permanents . Il est aussi indispensable d'élaborer des règlements intérieurs pour les membres et surtout pour les salariés . Et enfin pour motiver davantage et afin d'employer les personnels d'une manière rationnelles , il est aussi indispensable de planifier les tâches de chacun et faire en sorte que cette planification convient à la disponibilité de chacun .

1.1.1 - Mise à jour des critères d'adhésions et de recrutement .

La base du succès et du développement pour un organisme quelque soit son but , lucratif ou non lucratif c'est d'avoir dans son équipe des personnes compétents et intègres , utiles afin d'atteindre les objectifs fixés . L'acquisition de telles personnes se trouve dans le savoir filtrer les gens qu'on introduit dans l'organisme . D'où la nécessité d'un critère d'adhésion qui va servir de critère de base pour adhérer les nouveau membres , et des critères de recrutements pour chaque poste à pourvoir .

Cependant , tous personnels , membres ou salariés ont tous pour mission de servir l'association afin qu'elle atteigne son but . Tous les personnels doivent être donc engagés de la même façon et pour le même objectif , celui de les faire occuper un poste de travail dans la structure de l'organisme . Ce que nous voulons dire par là ce que l'association doit adhérer ou recruter les personnels pour la seule raison qu'il y a un poste vacant dans la structure qui doit être occupés par une personne .

C'est qui nous conduit à dire que la mise à jour des critères d'adhésions et de recrutement sont vraiment indispensable pour l'association et doit être effectuée dans l'immédiat . Comme nous avons dit auparavant , le système de recrutement doit être basé sur la définition claire des différentes postes à pourvoir . L'élaboration des critères de recrutement et d'adhésion doit alors être basé de la bonne définition de chaque poste se trouvant dans la structure afin de pouvoir anticiper les éventuels recrutement ou affectation des personnels . Cette définition de poste doit contenir en minimum les renseignements ci-après :

- La dénomination du poste , qui sera le nom donné au poste ;
- La mission : qui est la raison de sa création ;
- Les attributions principales : qui sont les différentes tâches à assumer dans le poste ;
- Les liaisons hiérarchiques et on précisera son supérieur direct et les postes sur les quelles elle aura d'autorité .
- Les liaisons fonctionnelles qui sont les relations de travail qu'elle doit

entreprendre avec les autres postes . Et on précisera le genre de travaux qu'elle doit effectuer avec ces postes ;

- Le nombre des effectifs qui sera sous sa responsabilité s'il y en a ;

C'est à partir de ces renseignements qu'on doit élaborer les critères d'adhésion ou de recrutement ou encore les critères d'affectations . Ces critères concerneront surtout la qualification de la personne qui pourra occuper le poste : son sexe , diplôme , ses formations , ses expériences En principe les critères de recrutement pour chaque poste de travail doivent être compris dans la définition de poste .

1.1.2 - Elaboration des règlements intérieurs .

L'élaboration des règlements intérieurs aussi sont indispensable pour l'association afin de mieux gérer les relations entre les personnels et afin de baliser certains comportements ou attitudes qui pourront nuire aux objectifs de l'association ou générer des conflits entre les personnels ou entre l'association et ses personnels . Rien n'empêche les dirigeants de mettre à jour ces règlements intérieurs , pour les membres et aussi pour les salariés .

▪ Règlements intérieurs pour les membres .

A part la statut , l'association doit aussi avoir des règlements intérieurs pour ses membres . Il faut détailler dans ce règlement intérieur les conditions suivantes :

- Les conditions d'adhésion des membres ;
- Les conditions dans l'association pour l'assistance aux réunions , la participation aux activités , les cotisations , les indemnités ... ;
- Les disciplines à respecter avec les sanctions correspondantes ;
- Les conditions sur les relations interpersonnelles à l'intérieur de l'association ;
- Les conditions sur les décisions de ne plus faire partie de l'association ou de bannir certains membres de l'association .
- Et les conditions sur les travaux que les membres effectuent pour l'association.

Ce sont les principales conditions qui doivent être figurées dans ce règlement mais les dirigeants sont les mieux placés pour voir s'il y a encore d'autres conditions à additionner à ces conditions .

▪ Règlements intérieurs pour les salariés .

Comme nous avons dit auparavant , ce sont les salariés qui ont surtout besoin d'être réglementés par le biais d'un règlement intérieur , car ils ne sont dans l'association que pour offrir ses prestations contre des rémunérations . Ils ne se soucient ni des objectifs , ni du sort de l'association . Leur seul souci c'est d'accomplir sa mission et ses attributions pour lesquels ils sont payés . Il est alors vraiment indispensable d'élaborer un règlement intérieur

spécifique pour les salariés afin de gérer les relations qu'ils entreprennent avec l'association qui est son employeur , avec les autres personnels membres ou salariés et afin que les salariés sachent à quoi ils doivent s'attendre en travaillant pour l'association afin de ne pas faire des fausses illusions .

1.1.3 - Planification des tâches des personnels .

Cette planification des tâches consiste à répartir d'une manière rationnelle les tâches dans l'association et de faire connaître à tout le monde : à chaque service , à chaque poste ses tâches afin qu'ils puissent s'organiser suivant ses disponibilités . Mais le plus important surtout , c'est de programmer d'avance toutes les activités de l'association et les tâches que chacun doivent effectuer avec les délais . Ceci , avant tout pour maîtriser le temps et aussi pour permettre aux concernés de s'organiser afin que ses tâches conviennent à ses disponibilités .

La planification que l'association doit faire ici , c'est une sorte de programme détaillé des activités périodiques que chaque services ou chaque postes doivent effectuer durant la période . Ceci pour motiver davantage les personnels et pour les employer d'une manière rationnelle . C'est aussi une priorité pour l'association en ce qui concerne la gestion des personnels .

1.2- La gestion des matériels et la comptabilité .

Les propositions d'améliorations suivantes concernant la gestion des matériels et la comptabilité aussi sont à mettre en œuvre dans l'immédiat , au moins les dirigeant doivent les cadrer dans leur programmes d'actions . Ces propositions concernent surtout les points ci-après :

- l'amélioration des matériels de l'association ;
- l'élaboration des dispositions procédurières pour la gestion des matériels ;
- amélioration de la comptabilité .

1.2.1- Amélioration des matériels de l'association .

Comme nous avons suggérer , il est temps pour l'association d'acquérir des matériels propres à elle et d'être autonome par rapport aux membres sur le plan matériels . Ceci , c'est pour être plus professionnel dans la gestion des activités et aussi pour éviter des éventuels conflits entre l'association et ses membres . Comme nous avons suggéré alors , il est indispensable que l'association réaménage les locaux en distinguant le bureau de travail avec celui du salle de réunion . Il faudrait alors que l'association loue un autre appartement un peut plus grand pour lui servir de salle de réunion . Il faudrait aussi que les locaux : le bureau et la salle de réunion soient meublés comme tels afin de mettre à l'aise les personnels et de donner une image nouvelle à l'association . Ces meubles sont surtout les étagères de classement , une armoire , un coffre fort , des tables et chaises plus confortable

Il est aussi indispensable que l'association mette en priorité l'acquisition des véhicules de déplacement propres à l'association pour éviter de toujours dépendre de ceux des membres et aussi pour éviter les éventuels conflits que cela puisse générer . Pour le moment , compte tenu que les missions effectuées par l'association se trouvent dans des régions un peu difficile , la priorité c'est d'avoir au moins un moto et aussi deux bicyclettes pour les petites courses . Ce sont le plus urgent pour le moment mais il est aussi indispensable plus tard , à moyen terme que l'association acquiert une automobile qui lui soit propre .

Mais les véhicules ne sont pas les seuls matériels que l'association doit acquérir , mais il faut aussi qu'elle songe à acheter le plus rapidement possible des outils informatiques (des ordinateurs , imprimantes) et aussi une photocopieuse pour améliorer le système d'information sur lequel l'efficacité des décisions se base .
A part les outils de traitement , l'association doit aussi avoir dans son bureau un téléphone de bureau pour faciliter son accessibilité et afin d'améliorer la communication interne et externe .

Mais ces matériels doivent être utilisés d'une manière rationnelle et optimale , pour cela l'association doit aussi élaborer des dispositions procédurieres pour la gestion de ces matériels .

1.2.2 - Elaboration des dispositions procédurieres .

Il est aussi indispensable que l'association élabore tout de suite des procédures concernant l'achat , l'emploi , l'entretien et maintenance des matériels appartenant à l'association ou aux membres . Ces procédures doivent être élaborés d'une manière simple , claire et nette et adaptée aux compétences des exécutants . Ces procédures doivent détailler les démarches à suivre , les opérations à effectuer avant , pendant et après l'achat , l'emploi et pour l'entretien et le stockage de ces matériels .
Ces procédures pour la gestion rationnelle et optimale des matériels doivent être élaborées afin que le responsable du logistique puisse enfin faire convenablement et correctement ses tâches de logisticien . Ceci aussi afin d'éviter le gaspillage ou l'utilisation à des fins personnelles les biens appartenant à l'association .

Mais il est aussi vraiment indispensable que l'association mette en priorité les solutions concernant l'amélioration de sa gestion des ressources financières en améliorant sa comptabilité .

1.2.3 - Amélioration de la comptabilité .

L'amélioration de la comptabilité doit être prioritaire pour l'association Mitsimbina , car nous savons très bien que l'argent est une vraie source de tentation et de problème pour un organisme en particulier pour une association car la mauvaise gestion de cette ressource risque d'entraîner l'association à la destruction totale . Il faut donc faire très bien attention et d'appliquer davantage le principe de transparence pour la gestion de cette ressource .

La mise en œuvre immédiate des propositions concernant l'amélioration de la comptabilité énoncées dans le chapitre des améliorations fera le plus grand bien pour l'association Mitsimbina . Centraliser la comptabilité afin de favoriser le système de contrôle et aussi la transparence .

Telles sont alors les solutions retenues concernant la gestion des matériels et la comptabilité . Dans la rubrique suivante nous allons voir les solutions retenues concernant le système d'information .

1.3- Le système d'information .

Toutes les propositions précitées concernant l'amélioration du système d'information et de décision méritent d'être prise en compte par les dirigeants de l'association . Néanmoins , nous tenons à rappeler à l'association que les améliorations suivantes nécessitent d'être réalisées dans le court terme :

- informatisation du traitement des informations ;

- élaboration de manuel de procédure pour le traitement et la circulation des informations .

1.3.1- Informatisation du traitement des informations

Il est alors indispensable que l'association informatise le traitement des informations afin d'avoir des informations de qualité qui facilitera la prise de décision . C'est alors une raison de plus pour l'association d'acquérir le plutôt possible des outils informatiques pour améliorer le traitement des informations et aussi une photocopieuse pour la multiplication des documents afin que le circuit des documents soit respecter .

1.3.2 - Elaboration de manuel de procédure pour le traitement et la circulation des informations .

Pour faciliter les tâches des exécutants qui doivent traiter et diffuser des informations , il est aussi indispensable que l'association procède à l'élaboration des manuels de procédure qui détailleront les démarches à suivre pour le traitement ainsi que le circuit que chaque document doivent suivre après traitement . Ceci est très important pour les responsables , afin que les informations brutes soient traitées et interprétées dans le sens où ils les veulent et pour que les circuits des informations soient respectés afin de faciliter la prise de décision et le contrôle .

Ce sont alors des solutions prioritaire pour l'amélioration du système d'information de l'association . Et nous ne trouvons aucune obstacle qui empêche l'association de les réaliser dans le court terme .

Telles sont alors les solutions retenues par l'association que nous tenons à rappeler que ce sont les solutions prioritaires et s'avèrent les plus indispensables parmi tous les propositions suggérées dans le chapitre précédent pour redresser au plus vite la situation de l'association . Cependant pour améliorer davantage l'organisation et le système de gestion de l'association , nous tenons à adresser quelques recommandations générales aux dirigeants de l'association Mitsimbina et aussi aux autres dirigeants d'association qui se trouvent dans le même cas que Mitsimbina . Ces recommandations générales sont accrues dans la section suivante .

Section –2 : Recommandations générales .

Nous allons énoncer les recommandations générales suivant les rubriques suivantes :

- Amélioration du fonctionnement de la structure ;
- Séparation des activités associatives et les prestations de services ;
- Amélioration de la contrôle interne .

2.1- Amélioration du fonctionnement de la structure .

En effet , nous avons dit que la structure est la base fondamentale de l'efficacité des collaborations entre les personnels . Alors les incertitudes sur la compréhension du fonctionnement du structure pourra entraîner des confusions sur la mission , les attributions et l'autorité de chacun dans l'association et aussi des incompréhensions les différentes sortes de liaisons existantes entre les différents postes de travail .

Nous avons pu constater que c'est la base de tous les problèmes de l'association Mitsimbina . C'est la raison pour laquelle nous recommandons aux dirigeants de l'association de

résoudre les problèmes de la base en rendant claire pour tout le monde le fonctionnement exact de la structure mise en place . Cette amélioration portée sur la structure pourra se faire suivant les propositions suivantes :

- formalisation de la définition des différents postes ;
- amélioration de la communication interne .

2.1.1- Formalisation de la définition des différents postes :

Cette définition des postes était négligé jusqu'ici par l'association et c'est la source même de beaucoup d'incertitudes sur la structure . Cette définition doit mettre en exergue la mission , les attributions de chaque poste et les types de liaisons que le poste ont avec les autres postes , et aussi le profil du personne qui pourrait tenir le poste .

La definition de chaque poste doit être alors claire et contenant au moins les informations suivantes , à savoir :

- La dénomination du poste , qui sera le nom donné au poste ;
- La mission : qui est la raison de sa création ;
- Les attributions principales : qui sont les différentes tâches à assumer par le détenant du poste ;
- Les liaisons hiérarchiques et on précisera son supérieur direct et les postes sur les quelles elle aura d'autorité .
- Les liaisons fonctionnelles qui sont les relations de travail qu'elle a avec les autres postes . Et on précisera le genre de travail qu'elle doit exécuter avec ces postes ;
- Le nombre des effectifs qui sera sous sa responsabilité s'il y en a ;
- Et le critère de recrutement pour le détenant du poste .

La définition doit être formalisée et rapportée à la connaissance du détenant des postes , ainsi que les responsables hiérarchiques concernés . C'est le gage de la clarté de la structure . (Exemple de definition de poste , voir ANNEXE - IV) .

Mais même si la structure est bien mise en place et que la definition des postes est claire et formalisée , la structure ne fonctionnera pas pour autant , car le fonctionnement de la structure dépend surtout des personnels , de ses comportements et attitudes face à la structure . Nous recommandons aussi alors , aux dirigeants d' améliorer la communication interne pour permettre aux personnels de collaborer efficacement et dans l'harmonie .

2.1.2 - Amélioration de la communication interne .

Pour que la structure fonctionne , il faut que les différentes liaisons existantes entre les différents postes existant dans la structure soient respectés par les personnels et que le genre de communication employé soit adapté aux types de relations . Nous recommandons alors aux responsables hiérarchiques d'appliquer une communication suffisamment formalisée pour les note de service , directives , instructions , compte rendu et rapport pour être efficace . Il faut alors que les communications hiérarchique dans l'association soient suffisamment formelles , le bon fonctionnement de la structure en dépend .

Mais il faut aussi penser à rendre plus formel les comportements des personnels , membres ou salariés dans l'association , mais surtout pour les membres . Il faut alors que les personnels apprennent à différencier les comportement et les attitudes quand on communique en tant que collègue , ami ou famille et les comportements et attitudes quand on communique en tant que chef et subordonné à l'intérieur de l'association . Cette différenciation doit être faite surtout lors des réunions , les assemblées générales et lors des discussions de travail . Ce sera indispensable pour ne pas perdre de temps et afin d'avoir des informations sérieuses lors des réunions et surtout afin que les subordonnés prennent au sérieux les ordres ou instructions donnés par ses supérieures .

Les dirigeants doivent alors mettre en place une nouvelle politique générale et d'adopter des méthodes de travail qui mettra un accent sur la communication formelle au sein de l'association . Mais comme le proverbe a dit que l'habitude est une seconde nature . Il faut alors que les dirigeants procèdent progressivement pour le changement de ces habitudes en sensibilisant les personnels surtout les membres sur les comportements et attitudes à adopter lors de la communication formelle .

2.2 - Séparation des activités associatives et les prestations de services

Nous avons dit auparavant qu'une association a surtout pour but de veiller aux bien être de ses membres . Nous avons pu aussi constater que , l'association Mitsimbina a décidé de faire beaucoup plus que de veiller sur ses membres en apportant sa contribution au développement de la région de l'Itasy à travers ses différents prestations de service . L'association Mitsimbina est alors bien plus qu'une simple association , car elle joue maintenant deux rôles différents , celui de veiller sur les biens être de ses membres , mais aussi celui de prestataire de service professionnel pour le développement .

Cependant , nous recommandons aux dirigeants de bien distinguer les activités découlant de ces deux rôles joués par l'association , parce que dans le premier rôle les objectifs poursuivis sont plutôt subjectifs . Subjectifs dans le sens que sa réalisation dépend beaucoup des humeurs des hommes , de ses sentiments envers autrui . Les activités découlant de cet premier rôle ont surtout pour objectif de s'éduquer entre membres de l'association , de faire quelque chose pour s'entraider entre membres Ce sont surtout des activités à fin subjective . Ce pourquoi , il faut les bien distinguer des activités découlant du deuxième rôle qui poursuit des objectifs beaucoup plus objectifs dont ses réalisations ne doivent dépendre en aucun cas des sentiments ou des humeurs des hommes . Les partenaires techniques et financiers exigent que les prestations soient exécutées quantitativement et qualitativement dans le but qu'elles ont escompté .

Les dirigeants doivent alors faire très bien attention de ne pas mélanger ses deux activités mais de bien les discerner et leurs exécutions doivent se faire selon deux points de vue différents . Mais nous supposons que les dirigeants ont décidé d'adopter ces deux rôles en parfaite connaissance de tout cela et que le but de l'adoption du deuxième rôle c'est surtout de créer des emplois pour les membres sans emploi . Les deux rôles se complètent donc , cependant nous recommandons toujours aux dirigeants de faire très bien attention de ne pas mélanger les activités découlant de ces deux rôles car les fins sont différentes . Il faut alors que les dirigeants soient très objectives dans le recrutement des hommes pour la réalisation des tâches exécutés dans les projets en se basant sur des critères bien élaborées . Il faut aussi que l'embauche ou l'affectation des hommes venant de l'extérieur ou des membres à un poste de travail soit régulier . Les décisions d'embauche ou d'affectation doivent se baser du remplissage des critères citées par le prétendant , de la réussite des différents tests et d'entretien avec les recruteurs En bref , il faut que les dirigeants soient objectives dans le recrutement des hommes pour une poste de travail quelconque dans la

conduite d'un projet . Et le principal est que , quelque soit les hommes recrutés , des hommes extérieurs à l'association ou des membres de l'association , il faut qu'ils soient embauchés de la même façon . L'engagement doit se faire par le biais d'un contrat de travail dans lequel les différentes conditions sur la nature du prestation , les rémunérations , les avantages , les heures de travail , le contrat ... sont bien mentionnées .

En conclusion , ce que nous recommandons à l'association , c'est de bien discerner ces deux types d'activités menés par l'association et de traiter de la même façon les personnels qui sont engagés dans l'exécution des activités découlant du deuxième rôle joué par l'association en respectant les conditions d'objectivités et de régularités . Maintenant , nous allons passer au troisième recommandation générale que nous suggérons à l'association , celle d' amélioration sa contrôle interne .

2.3 – Tenir compte des principes fondamentaux de l'efficacité du contrôle interne .

Cette dernière recommandation sera une sorte de résumé des propositions de solution citées auparavant , ainsi que les autres recommandations précédentes . En effet , la sécurité du patrimoine et le développement des activités d'un organisme dépendent de la qualité de sa contrôle interne . Une bonne contrôle interne peut être reflétée par l'existence des éléments ci-après dans l'organisme :

- Une structure adaptée par rapport aux objectifs fixés et les activités découlant de ces objectifs .

En premier lieu , nous conseillons alors aux dirigeants de revoir la structure de l'association , vérifier si la structure actuelle est adaptée à ses activités ainsi qu'aux objectifs qu'elle s'est fixée d'atteindre et que toutes les fonctions techniques et administratives sont toutes cernées par la structure . Nous recommandons ici aux dirigeants de faire une diagnostique structurelle afin d'avoir une structure efficace et adaptée .

- Une bonne définition des poste , formalisée et rapportée à la connaissance du détenant du poste et les responsables hiérarchiques .

Comme nous avons déjà recommandé auparavant , il est aussi indispensable pour le contrôle interne que toutes les postes créés dans la structure soient définies d'une manière claire et nette faisant figurer tous les éléments nécessaires au fonctionnement de la structure . Les définitions de chaque poste doivent être formalisées dans un document formel appelé « fiche de poste » et ce document doit être diffusé aux concernés .

- La dotation des moyens humains compétents et intègres .

Il faut aussi , pour le contrôle interne que les hommes entrés dans l'association soient bien filtrés , de façon à n'avoir que des hommes compétents et intègres . Cette filtration se trouve au niveau du recrutement et d'adhésion , donc il faut bien suivre le processus , pour éviter d'avoir des hommes incompetents ou malhonnêtes qui nuiront aux intérêts de l'association .

- La dotation de tous les moyens matériels nécessaires à l'exécution des activités tant quantitative que qualitative et dans le temps .

Nous recommandons aussi aux dirigeants pour l'amélioration du contrôle interne de bien gérer les moyens matériels . Faire en sorte que les hommes disposent les moyens nécessaires pour exécuter ses tâches dans le confort possible. Faire aussi en sorte que les personnels emploient ces matériels le plus rationnel possible de façon à obtenir le maximum d'efficacité et la sécurité pour ces biens de l'association . Et enfin , il faut aussi faire en sorte que les matériels soient biens conservés et entretenus périodiquement .

- Des méthodes et procédures de travail formels , clairs et nets rédiger d'une manière simple et adapter à la compétence des exécutants .

Il est aussi indispensable d'avoir des méthodes et procédures de travail formels , clairs et nets . Cela dicte les règles de jeux pour toutes les opérations qu'on effectue dans le cadre de l'association . Si l'on veut que le contrôle interne soit efficace , il faut apprendre aux hommes d'être réguliers dans tous qu'ils entreprennent . Mais pour que les hommes respectent les règles , il faut porter à leurs connaissances les règlement en vigueur . Ceci dit qu'il faut que les méthodes et procédures adoptés par l'association soient formalisés , rédigés d'une manière clairs et nets et surtout adaptés à la connaissance des exécutants .

- Et enfin existence d'un contrôle permanent ,à chaque échelons hiérarchiques .

Enfin , pour le contrôle interne , nous recommandons aux dirigeants de mettre en place un système de contrôle efficace qui permettront à chaque responsable hiérarchique de bien suivre et contrôler les travaux de ses subordonnés . Il faut aussi faire accepter la notion de contrôle par les membres du personnel , les persuader que le contrôle est naturel et il est nécessaire pour le bon déroulement des activités et aussi pour protéger les intérêts de l'association .

Pour conclure , nous tenons à rappeler que le contrôle interne est la base fondamentale de la sécurité du patrimoine et du développement des activités d'un organisme . Nous recommandons alors aux dirigeants de voir de près chacune de ces éléments et d'apporter les améliorations nécessaires de façon à ce que le contrôle interne de l'association soit efficace et favorise la sécurité de ces patrimoines et ses développements futurs .

Telles sont les recommandations générales que nous tenons à donner aux dirigeants de l'association Mitsimbina et aussi aux autres associations qui possèdent le même cas . Pour conclure cette section , nous rappelons encore qu'il est indispensable pour l'association de suivre ces humbles recommandations pour ses orientations futurs , surtout quand elle sera devenue une véritable organisme de développement professionnel qui est l'ONG car le but de cette étude c'est aussi de préparer l'association à cette mutation .

Pour conclure aussi cet chapitre sur les solutions retenues et les recommandations générales , nous tenons à dire qu'il est temps pour l'association de tourner la page . La mission que l'association s'est choisie d'assumer est très grande , et elle joue un rôle très important dans le développement de la vie socio-économique surtout pour les communautés rurales . Elle doit donc se montrer plus professionnelle , plus objective dans la gestion de ses activités . Il faut aussi que les choses changent pour l'association , elle doit capitaliser ses acquis , redresser ses points faibles et adopter d'autres techniques plus modernes et plus fiables pour sa gestion . La clé se trouve dans la mise en œuvre de ces solutions et le suivi de ces recommandations générales , pour le changement de l'association .

CONCLUSION :

En guise de conclusion pour cette troisième partie de notre étude, nous voulons dire que l'association Mitsimbina joue un double rôles , un rôle social mais aussi un rôle économique . En tant qu'association , c'est un groupement humain dans lequel les hommes apprennent à vivre en société , aussi dans lequel les conflits se résolvent . Elle crée aussi des emplois , et c'est un rôle social très important . Mais en tant que catalyseur de développement , c'est là qu'elle joue un rôle très important , car elle contribue au développement de la vie socio-économique de la population surtout pour sa région cible qui est l'Itasy . Ce pourquoi il faut une bonne organisation et un système de gestion fiable qui permettent d'assumer tous ces rôles.

Les propositions que nous avons énoncés sont surtout destinés à combler cette manque dans l'association mais aussi à perfectionner ses points forts . En suivant ces propositions , nous estimons et espérons que l'association va être vraiment un lieu où vont se résoudre les conflits et non un lieu où les conflits vont se multiplier ; un lieu où les hommes vont entretenir des bonnes relations qui vont améliorer sa vie quotidienne et un lieu où chacun vont trouver ce qu'ils cherchent .

Nous estimons aussi que ces propositions d'améliorations vont aider l'association à mieux assumer ses rôles pour ses membres et aussi pour sa région cible et que ses prestations vont vraiment aider la population à améliorer sa vie socio-économique et enfin que les partenaires techniques et financiers continuent à lui faire confiance pour les autres prestations à venir .

CONCLUSION GENERALE

En guise de conclusion , disons que l'association MITSIMBINA est une petite et moyenne association ; malgré sa taille on peut dire que ses activités pourraient apporter beaucoup de bien à la vie socio-économique de la population de sa région cible qui est l'Itasy . Elle a envie d'aller loin dans ce rôle qu'elle joue au sein de la société , la preuve sa décision de se professionnaliser dans ses activités et transformer l'association en ONG . Cependant cette mutation en ONG nécessite beaucoup de précautions à prendre , surtout au niveau de l'organisation et du système de gestion . Il est indispensable de changer certains aspects et éléments de l'organisation et aussi d'adopter des techniques de gestion plus fiables pour mieux assumer ce nouveau rôle . C'est l'objet même de cette étude que nous avons effectué au sein de l'association : améliorer l'organisation et le système de gestion afin que ceux-ci reflètent beaucoup de professionnalisme et d'objectivité et pour que ceux-ci soient adaptés à son nouveau statut .

En fait l'organisation et le système de gestion actuels de l'association ne sont pas encore efficace et ne correspondent pas vraiment à la nature des activités qu'elle exerce et cela rend difficile la mise en œuvre de ces activités au lieu de la facilité . De plus , il s'avère difficile d'assumer à la fois le rôle d'association et celui d'un organisme professionnel de développement car les objectifs des deux rôles sont différents . Le premier accorde beaucoup d'intérêt aux sentiments des hommes tandis que le second est plus objectif et laisse en second plan les sentiments . Cependant , l'association Mitsimbina doit jouer les deux rôles à la fois et elle doit trouver les moyens efficaces qui va lui permettre de jouer en même temps ces deux rôles sans causer de perte à l'Association . C'est l'objectif même de notre étude , essayer de trouver l'organisation et le système de gestion qui permettront à l'association d'assumer efficacement et en même temps ses deux rôles .

Notre étude nous a permis donc après identification des différents problèmes qui ont constitués des goulots d'étranglement au fonctionnement de l'organisation tels : les problèmes rencontrés au niveau des ressources humaines et sa gestion , les problèmes liés à la gestion des autres ressources et les problèmes identifiés au niveau du système de décision ; de proposer des solutions telles que : l'augmentation de la motivation des personnels , l'acquisition des matériels plus performants propres à l'association , la tenu d'une comptabilité et l'amélioration du système d'information . Nous avons aussi adressé à l'intention des dirigeants quelques recommandations générales telles que l'amélioration du fonctionnement de la structure , la séparation des activités associatives et les prestations de services et
L'amélioration du contrôle interne .

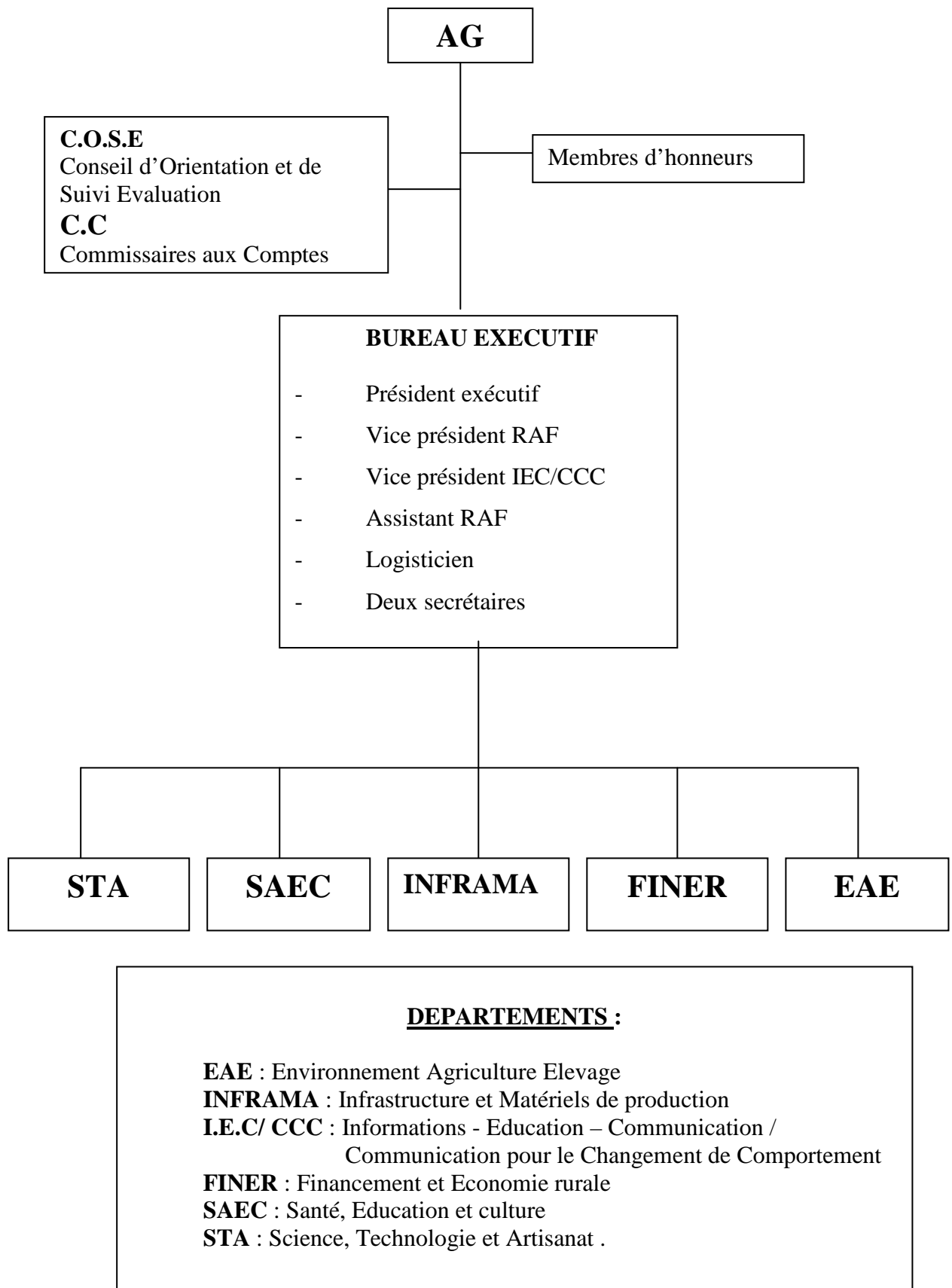
La grande concurrence entre les différents organismes de développement sur le marché financier et le soif de développement de ses régions cibles caractérisent l'environnement de l'association MITSIMBINA . Alors , c'est l'heure de se mettre au changement , de tourner la page et de partir sur une nouvelle base en adoptant une nouvelle méthode de travail et une nouvelle technique de gestion . Ce sont les raisons pour lesquelles , l'amélioration de l'organisation et du gestion des ressources pourrait accroître la compétitivité et l'efficacité de l'association face à ses activités et face aux autres organismes .

BIBLIOGRAPHIE

La consultation des ouvrages suivantes nous ont beaucoup aidé pour mener à bien notre étude :

- BARDOUT , Jean Claude ; RUCHAUD , Serge . Guide du dirigeant d'association PARIS ; EDITION DUSEUIL , 1997 ; - 344p .
- Le GEM : ASSOCIATION ; ENTREPRISE ; Secteur privé
ANTANANARIVO : GEM , 1996/06 ; - 12p
- Manuel de gestion pratique des association de développement rural du tiers monde . TOME 1 ; PARIS ; GENEVE : L'HARMATTAN ; IRED , 1990, - 125P.
- DEBBASCH , Charles ; BOURDON , Jacques . Les Association , PARIS : PUF , 1990, - 127P : 3.éd .
- BARANGER , Pierre ; RENARD , Philippe . Management et technique de Gestion , PARIS : SIREY , 1987. – 247P.
- DOUCHY , Jean Marie . Vers le zéro défaut dans l'Entreprise , PARIS : BORDAS , 1986. – 121P .

ANNEXE – I : ORGANIGRAMME PROPREMENT DIT DE L'ASSOCIATION Mitsimbina



ANNEXE - II : EXEMPLE DE COMPTE RENDU**FINANCIER POUR CHAQUE PROJET****ANNEXE - III : EXEMPLE DE COMPTE RENDU FINANCIER POUR CHAQUE PROJET**

Denomination du projet

JOURNAL MOIS DE Mars 2003

N°	Rubrique	Date	Libellé	N° Pièce	Banques			Caisse	
					Entrées	Sorties	SOLDE	Entrées	Sorties
SOLDE INITIAL									
01							0		
02							0		
03							0		
04							0		
05							0		
06							0		
07							0		
08							0		
09							0		
10							0		
11							0		
12							0		
13							0		
14							0		
15							0		
16							0		
17							0		
18							0		
Total					0	0	0	0	

ANNEXE – IV : EXEMPLE DE DEFINITION DE POSTE :

Définition du poste de Responsable Administratif et Financier

DEFINITION DE POSTE :

TITRE : Responsable Administratif et financier .

NIVEAU : Cadre .

MISSION : Assurer le bon déroulement du service administratif et financier .

PRINCIPALES ATTRIBUTIONS :

- 1- S'occuper de l'administration des personnels ;
- 2- Indiquer à ses subordonner toute les instructions et procédures administratives et financières ;
- 3- Gérer la caisse de l'association (encaissement et décaissement) ;
- 4- Recueil des besoin d'achat du bureau exécutif et des départements ;
- 5- Préparation de l'achat et donne l'ordre de déclenchement des achats ;
- 6- Contrôler la gestion des matériels et des stocks ;
- 7- Contrôle la comptabilisation des opérations dans le bureau exécutif et dans les projets ;
- 8- Procède à l'élaboration de la comptabilité de l'association ;

LIAISONS FONCTIONNELLES :

- Communiquer avec le département IEC / CCC ainsi que les cinq départements pour recueillir ses besoins d'achat et pour l'administration des personnels .

LIAISONS HIERARCHIQUE :

- Supérieur direct : Le président exécutif .
- Autorité sur :
 - Le secrétaire comptable ;
 - Le logisticien .

EFFECTIF SOUS SA RESPONSABILITE : 02

CRITERE DE RECRUTEMENT :

- Formation : BAC + 4 en Gestion ou équivalence ;
- Expérience : Deux ans d'expérience dans un poste similaire .

On pourra ajouter d'autres renseignements si nécessaire tels que les critères sur le salaire....

ANNEXE – VI : LISTE DES PERSONNES ET OBJETS DE L'ENTRETIEN QUE NOUS AVONS EU AVEC EUX

1- Entretien avec Mr RAZAFINDRAJAONA Jean Marie , Président COSE de l'association Mitsimbina .

Objets :

- Organisation générale de l'association :
 - Explication du fonctionnement de la structure ;
 - Explications des différents problèmes se posant sur la structure .
- La gestion des personnels :
 - L'adhésion des membres et le recrutement des salariés ;
 - Statut et les règlements internes de l'association ;
 - Le système de motivation des personnels .
- Les problèmes de directions ;
- Les problèmes de décisions ;
- Les responsabilités du COSE au sein de l'association .

2- Entretien avec Mr RABEHARIMIADANIVONY Daniel , Président exécutif de l'association Mitsimbina .

Objets :

- Historique de l'association (les fondateurs , idées de créations , Philosophie de l'association)
- Organisation générale de l'association :
 - Explication du fonctionnement de la structure ;
 - Explications des différents problèmes se posant sur la structure .
- La gestion des personnels :
 - L'adhésion des membres et le recrutement des salariés ;
 - Statut et les règlements internes de l'association ;
 - Le système de motivation des personnels .
- La gestion des matériels ;
- Les différents projets gérés actuellement par l'association ;
- Les orientations futurs de l'association

3- Entretien avec Mr RAMINOARISON André , premier vice président et Responsable Administratif et Financier de l'association .

Objets :

- Ses missions et responsabilités au sein de l'association ;
- L'organisation des travaux administratifs ;
- Système comptable de l'association :
 - La comptabilité générale ;
 - La comptabilité budgétaire .

4- Entretien avec Mr RAJAOALISON Franck Arthur .

Objets :

- Le système de suivi et de contrôle des comptes ;
- Les problèmes de contrôle .

5- Entretien Mme HERIMAMPIONONA Voahangilalao Justine , Secrétaire de projet de l'association Mitsimbina .

Objets :

- Les problèmes administratifs et de secrétariats ;
- Organisation du travail des exécutants ;
- Les relations et communication à l'intérieure de l'association .

6- Entretien avec Mr RAKOTOARISON François , deuxième vice président et responsable du département IEC/CCC dans l'association

Objets :

- La communication interne et externe de l'association ;
- Les problèmes de fond concernant la communication .

Ainsi que des brèves entretiens avec les autres chefs de départements et les autres membres du COSE pour avoir des explications concernant la situation de l'organisation dans son département . Et aussi des enquêtes avec certains membres pour recueillir ses avis concernant l'association , ses dirigeants , ses activités et les relations inter membres .

ANNEXE – V : LISTE DES ABREVIATIONS

ABREVIATIONS

AG	Assemblée Générale
COSE	Conseil d’Orientation et de Suivi-Evaluation
CC	Commissaires aux Comptes
BE	Bureau Exécutif
RAF	Responsable Administratif et Financier
EAE	Environnement Agriculture Elevage
INFRAMA	INFRAstructure et Matériel de Production
I.E.C/CCC	Information – Education – Communication Communication pour le Changement du Comportement
FINER	Financement et Economie Rurale
SAEC	SAnté, Education et Culture
STA	Science, Technologie et Artisanat
ONG	Organisation Non Gouvernemental
PSDR	Projet de Soutien pour le Développement Rural

ANNEXE – VII ORDONNANCE N°60-133 du 01/10/1960 portant régime générale des Associations .

Le Président de la République chef du gouvernement ,

Su le rapport du ministre de l'intérieur ;

Vu la constitution ;

Vu la résolution n° 002-R de l'Assemblée nationale , en date du 18 Janvier 1960 , accordant délégation de pouvoir au gouvernement ;

Vu l'ordonnance n° 60-003 du 22 Juillet 1960 , relative à la dissolution de certaines associations et assignation à résidence fixe de personne convaincue d'action subversive ;

La commission constitutionnelle entendue ;

En conseil de ministre ,

Ordonne :

CHAPITRE PREMIER

Dispositions générales

Art. 1. – La présente ordonnance détermine les conditions générales de constitutions de fonctionnement et de dissolution des associations .

Toute fois , elle ne s'applique pas :

1° - Aux syndicats professionnels et associations syndicales , aux sociétés mutualistes , aux sociétés au sens de l'article 1832 du code civil , aux congrégations ou missions religieuses et aux associations cultuelles ou à caractère religieux , dont le régime fait l'objet de disposition législatives spéciales .

2° - Aux catégories d'association pour lesquelles il sera jugé bon de déterminer par la loi un régime particulier .

Art . 2 . – L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente , leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que le partage des bénéfices . Elle est régie , quant à sa validité par les principes généraux du droit applicable aux contrats et obligations .

Art . 3 . – Sous réserve des dispositions du chapitre III de la présente ordonnance relative aux associations étrangères , les associations de personnes pourront se former librement sans autorisation ni déclaration préalable , mais elles ne jouiront de la capacité juridique que si elles se sont conformées aux dispositions de l'article 6 ci-dessous .

Art . 4 . – 1° Toute association fondée sur une cause ou en vue d'un objet illicite , contraire aux lois et aux bonnes mœurs , est nulle et de nul effet ;

 2° - Il en est de même de celles qui tombent sous le coup des dispositions de l'ordonnance n° 60-063 du 22 Juillet 1960 , sus visée .

Art . 5 .- Toute association qui voudra obtenir la capacité juridique prévue par l'art . 7 ci-dessous devra être déclarée par les soins des fondateurs ou de ses administrateurs ou directeurs et rendue publique .

La déclaration préalable en sera déposée , en triple exemplaires , aux bureaux de la province dans laquelle l'association aura son siège social .

Elle fera connaître la dénomination et l'objet de l'association , le siège de ses établissements et les noms , prénoms , professions et domiciles de ceux qui ont un titre quelconque , sont chargés de son administration ou de sa direction . Il en sera délivré récépissé .

Trois exemplaires des statuts de l'association seront joints à la déclaration .

Art . 6 . – Toute association régulièrement déclarée peut , sans aucune autorisation spéciale , ester en justice , acquérir à titre onéreux , posséder et administrer , demander subvention à l'Etat , des provinces , des communes .

Art . 7 . – En cas de nullité prévue au paragraphe premier de l'art . 4 - , la dissolution de l'association est prononcée par le tribunal civil , soit à la requête de tout intéressé , soit à la diligence du ministère public .

La dissolution des associations visées au paragraphe 2° de l'art. 4 est prononcée dans les conditions prévues par l'ordonnance n° 60-063 du 22 juillet 1960 .

En cas d'infraction aux dispositions de l'art. 6 , la dissolution peut être prononcée par le tribunal civil , à la requête de tout intéressé ou du ministère public .

Art . 8 . – Seront punis d'une amende de 5.000 à 50.000 francs et en cas de récidive d'une amende double , ceux qui auront contrevenu aux dispositions de l'art. 6 .

Seront punis d'une amende de 20.000 à 1.500.000 francs et d'un emprisonnement de dix jours à un an , les fondateurs , directeurs ou administrateurs de l'association qui serait maintenu ou reconstituée illégalement après le jugement de dissolution .

Seront punis de la même peine les personnes qui auront favorisé la réunion des membres de l'association dissoute en consentant l'usage d'un local dont elles disposent .

Art. 9 . – En cas de dissolution volontaire , statutaire ou prononcée par justice , les biens de l'association seront dévolus conformément aux statuts ou , à défaut de dispositions statutaires , suivant les règles déterminées en assemblée générale .

Art. 10 . – Si pour une raison quelconque aucune règle de dévolution des biens d'une association dissoute , volontairement , statutairement ou en justice n'a été fixée , le tribunal civil à la requête de tout intéressé ou du ministère public nomme un curateur . Ce curateur provoque dans le délai déterminé par le tribunal la réunion d'une AG dont le mandat est uniquement de statuer sur la dévolution des biens ; il exerce les pouvoirs conférés aux curateurs des successions vacantes .

Art . 11 . – Lorsque l'AG d'une association est appelée à se prononcer sur la dévolution des biens , quelque soit le mode de dévolution , elle ne peut attribuer aux associés en dehors de la reprise des apports , une part quelconque des biens de l'association .

