



Les actes du séminaire

Bonne gouvernance associative et démocratie

le 29 mars 2014 à la Fondation Konrad Adenauer / Dakar





Séminaire sur la gouvernance, la démocratie et le leadership organisé par L'ANEEB/FKA à la FKA

Table des matières

Programme de la journée	3
Rapport du séminaire sur la bonne gouvernance et le leadership par Papis Ba	4
Discours du Président de l'ANEEB Gabriel Boubane	7
Discours de la Marraine de l'ANEEB Ute-Bocandé.....	9
La bonne gouvernance associative. De Paulin Yéra Bindia.....	12
Prévention et gestion de conflits. De Jérémy Bindia	20
Association, leadership, démocratie. De Papis Ba	27



Bonne gouvernance associative et démocratie

Séminaire

le 29 mars 2014 à Dakar FKA

Programme

- 8h00 Petit déjeuner
- 9h00 Cérémonie d'ouverture
Discours Gabriel Boubane, Président ANEEB
Discours Ute Bocandé, Représentante adj. FKA
- 9h30 Présentation brève de chaque participant
- 9h45 « Brain storming » : Qu'entendons-nous par les termes : Association, démocratie, bonne gouvernance, leadership ?
- 10h00 « Bonne gouvernance associative »
Par M. Paulin Yéra Bindia
- 10h20 « Prévention / gestion de conflits »
Par M. Jérémie Bindia
- 10h40 « Association – leadership – démocratie »
Par M. Papis Ba
- 11h00 Débats
- 12h30 Déjeuner
- 14h30 Ateliers
- 16h00 Remontée des ateliers
- 17h00 Synthèse, recommandations
- 18h00 Clôture



Rapport général du séminaire

29 mars 2014, partenariat : ANEEB/FKA

Le 29 mars 2014 le siège de la FKA a servi de cadre à un panel de l'ANEEB qui a pour thème « bonne gouvernance associative et démocratie ». Le chronogramme riche et varié a été exécuté dans les termes suivants.

Après la pause du petit déjeuner, les participants ont pris d'assaut la salle de conférence pour suivre les trois intervenants. A l'entame des travaux officielle, la modératrice commune Alice Boubane a levé un coin du voile sur le sens et la portée des travaux. Le président de l'ANEEB, Monsieur Gabriel Boubane a souhaité la bienvenue aux membres de l'ANEEB, aux invités et aux autres sympathisants qui ont fait le déplacement. Le but, les objectif, les résultats attendus, l'exaltation de la détermination et du courage et du don de soi ont été les fondamentaux rappeler allégrement par le président pour justifier cette activité inaugurale de son premier mandat. A sa suite, Madame Ute G. Bocandé, Chargée des programmes, adjointe à la Représentante Résidente de la Fondation Konrad Adenauer et Marraine de l'ANEEB a pris la parole pour souhaiter la bienvenue avec « un sourire communicatif et pédagogique ». Dans l'ensemble, cette dame de cœur et de fer (contre l'ennui, la paresse et l'injustice) a magnifié le sens de cet évènement et a encouragé les participants à redoubler d'effort pour relever le défi permanent. A l'entame de son propos elle a effectué une pique de rappelle sur l'origine de la création de la FKA, le portrait du 1er chancelier de la république Fédérale d'Allemagne. A ce niveau les qualités exceptionnelles de Konrad Adenauer n'ont pas été oubliées. L'extension de la Fondation Konrad Adenauer au fil du temps a touché le Sénégal depuis 1976. La décentralisation, la promotion des libertés, l'éducation font parti du champ d'application des objectifs de la Fondation Konrad Adenauer. Ce qui a été encore beaucoup plus frappant c'est sa maitrise parfaite de la société Bassari, ses atouts. Elle a rappelé aussi qu'il est temps aussi de revoir et corriger certains préjugés qui portent sérieusement à l'identité Bassari. Le traitement médiatique, inéquitable et offensant sur la communauté Bassari par ricochet et celle des Beudick ont retenu aussi son attention. Des « efforts » doivent être effectués aussi pour respecter les filiations portant sur l'état civile et qui portent d'immenses préjudices sur la société « Bassari » prévient-elle. Elle a incité aussi les étudiant au culte du travail bien fait tout en restant fier de leur communauté qui a de quoi offrir au reste du Sénégal a ajouté la chargée des programme de la Fondation Konrad Adenauer et la grande Marraine de l'ANEEB.



La modératrice a ensuite passé la parole à Paulin Yéra Bindia sur la bonne gouvernance et leadership. Le vice président de l'ANEEB depuis la dernière élection de février 2014 s'est beaucoup appesanti sur les cinq principes généraux de bonne gouvernance. Parmi les principes, il a expliqué qui accompagne les orientations qui doivent non seulement défini mais aussi actualisé et largement communiquer. En troisième lieu, l'information doit fiable, sincère et disponible et en 4ème lieu le fonctionnement interne et externes doivent respecter les valeurs de l'association et en 5ème lieu, le conférencier a mis en garde contre les risque. L'autre point focal sur son intervention porte sur la stratégie de la bonne gouvernance. Pour lui elle se résume à une trilogie : équilibre des pouvoir et leur contrôle, l'évaluation et la prévention des risques et la transparence et la responsabilité des acteurs. La vie démocratique et les pratiques financière au sein d'une association ont clos son intervention.

Le deuxième conférencier du jour a pris le relais. Il s'agit de Jérémy Indéga Bindia. La prévention et la gestion des conflits en milieu associatif étaient le thème. Il a commencé d'abord par éclaircir la notion de conflit en étudiant les types de conflits et ses causes. La deuxième partie de son intervention est inhérente à la prévention des conflits en milieu associatif. Et enfin dans la troisième partie, il a compris pour mieux régler les problèmes qui sont parfois inattendu et inévitables, une compréhension de la gestion s'impose. Il a à cet effet expliqué de fort belle manière les techniques de résolution de conflits. Et enfin Jérémy a conclu en disant ceci « l'enjeu de cette nouvelle culture de la vie en groupe est d'influencer durablement les rapports sociaux jusqu'à la transformation des lois qui bloque toute évolution toute rapide.

Et en fin, place à été donné par la modératrice Alice au troisième conférencier du séminaire Papis Ba ; Il était attendu sur le thème l'association-la démocratie- le leadership. Il a décliné son intervention en deux parties. La première porte sur l'Association : un haut lieu de partage obligé pour la construction de la démocratie et du leadership. Pour entrer de plein dans le vif du sujet, une clarification conceptuelle, l'Association a été définie, la démocratie également comme le gouvernement par le peuple et pour le peuple c'est-à-dire la définition d'Abraham Licoln, ancien président des Etats unis et référence absolue du 44ème président des Etats Unis Barack Oussein Obama. La définition du mot leader qui vient de l'anglais to lead c'est-à-dire mener a été effectuée. La deuxième partie de son intervention porte sur le fonctionnement de ce principe. Les méthodes efficaces ou risquées et les autres obstacles qui peuvent réduire drastiquement l'exceptionnelle longévité des associations n'ont pas aussi été traité en parent pauvre. Le dernier mot de la fin porte sur une conclusion plus mobilisatrice, plus conciliante et motivante.



Le public est intervenu pour donner les prémices de sa compréhension sur les différents thèmes. Il s'en est suivi un débat très contradictoire, transparent et démocratique pour la complémentarité fertile.

Fidèle à son habitude encore vivace et très pédagogique, la marraine a accordé à l'assistance une hospitalité légendaire avec un bon repas plantureux et la dernière étape de cette rencontre porte sur une séance d'évaluation sur les thématiques avec des questionnaires à l'appui. Le constat est clair, le public a compris. Le président de l'ANEEB et Mme Bocandé se sont succédé pour remercier les participants et la marraine a loué l'esprit de genre et la parité dans l'ANEEB. LE nouveau bureau compte 13 filles. Le prochain rendez vous vers la fin du moi de mai pour s'attaquer à la racine du mal des problèmes liés à l'état civil. Ce sera à Salémata. Rappelons aussi que les conférenciers ont dit toute leur joie. Le réconfort est au rendez vous. Les conditions de travail et de motivation étaient parfaitement réunies. Nous souhaitons aussi une longévité exceptionnelle de l'ANEEB, Mme Ute G. Bocandé et à sa famille et au reste delà Fondation. Nous voulons confondre dans ces vifs remerciements le président de l'ANEEB et son équipe pour les premier pas très promoteurs, fermes et encourageant. Que l'éternel seigneur continue à améliorer d'avantage les rapports du couple FKA/ANEEB. On s'est quitté avec cette pensée : « l'exercice du pouvoir est une rectification permanente de la pensée et de l'action ».

Fait à Dakar le 07 mars 2014

Par Papis Ba



Discours du président de l'ANEEB Mr Gabriel BOUBANE

Madame Bocandé de la Fondation Konrad Adenauer

Mesdames et messieurs, honorables invités

C'est un grand bonheur pour moi d'être devant cette magistrale assemblée multicolore pour exprimer un mot de bienvenue pour la réussite de la première activité, défi de notre équipe de choc. Vous comprendrez aisément avec nous que nous venons de sortir du renouvellement du bureau. Je tiens à remercier du fond de mon cœur toutes les œuvres des personnalités de rang qui n'ont ménagé aucun répit, aucune peine pour contribuer à l'amélioration de la performance du système démocratique de l'Association Nationale des Elèves et Etudiants Bassari.

S'agissant de la journée, nous tenons à rappeler que nous avons jeté notre dévolu sur les trois thèmes qui sont ultra importants. Les participants sont invités à donner le meilleur d'eux même pour qu'ensemble nous puissions envisager un nouveau départ pour la réussite de nos objectifs. On ne le répètera jamais assez, l'objectif du nouveau bureau reste et demeure le maintien des atouts et la correction des tares et autres obstacles brima, actuel et future.

L'ouverture et l'élargissement de l'ANEEB, la solidarité, la tolérance, la performance, l'altruisme, le don de soi, le surpassement et les qualités humaines et intellectuelles constituent autant de valeurs cardinales que nous comptons fructifier et mettre au service des camarades et de notre collectivité.

Refusons obstinément à tout ce qui nous empêche de compétir. Non à la victimisation de notre communauté, constitue un creuset de sagesse exploitant pourtant par d'autres figures économique, politique, social et culturelle du pays et non de l'étranger.

La bonne gouvernance, la prévention et gestion de conflits et la démocratie, je ne vais pas trop m'étendre là dessus, figurent au cœur de nos préoccupations.

Pour terminer, je voudrai dire toute ma satisfaction indéfectible et incommensurable à l'égard de Nema Ute G. Bocandé et de la Fondation Konrad Adenauer pour le soutien sans cesse décisif, ponctuel, permanent, et désintéressé à l'égard de notre association. Je voudrai confondre aussi dans cet élan de remerciement le flot ininterrompu d'anciens de l'ANEEB qui ont été les précurseurs, sans oublié aussi le nouveau bureau pour le dévouement réservé à l'organisation de cet évènement. Je commettrai un crime de lèse majesté si je n'élargi pas les remerciements aux différentes délégations venues de Salé-



mata, Kédougou, Tambacounda et Saint Louis. Bref, merci à tous les aneebois et à nos conseillers et autres frères et sœurs, à nos pères et mères ou oncles qui suivent l'évolution et la révolution de l'ANEEB quelque soit la distance géographique qui nous sépare.

Bonne suite des programmes.

Gabriel BOUBANE, Président de l'ANEEB



Discours de Mme Bocandé Marraine de l'ANEEB

Monsieur le Président de l'Association Nationale des Elèves et Etudiants Bassari, Monsieur Gabriel Boubane,
Chers conférenciers,
Chers membres du bureau,
Chers membres du comité d'organisation,
Chers ANEEBOIS venus de près et de loin : de Dakar, de Salémata, de Kédougou, de Tambacounda et de Saint Louis,
Mesdames, Messieurs les sympathisants de l'ANEEB,

Au nom de la Fondation Konrad Adenauer et en tant que Marraine, je vous souhaite la bienvenue ce matin dans le cadre du séminaire « Bonne gouvernance associative et démocratie ». Mes remerciements spéciaux s'adressent aux membres, au président Gabriel Boubane et au bureau de l'ANEEB qui ont tout mis en œuvre afin que nous puissions nous retrouver ici ce matin. Ce constant effort témoigne de votre volonté, chers ANEEBOIS, de rendre le travail de votre association plus efficace et plus visible. Un grand merci s'adresse à nos conférenciers, Professeur Papis Ba, Monsieur Paulin Yéra Bindia et Monsieur Jérémie Bindia, ainsi qu'aux vaillants modératrice et modérateur et au rapporteur.

Et pour commencer, il me tient à cœur de féliciter vivement tous les membres de l'ANEEB pour la parfaite réussite de votre AG en février passé. En effet, vous avez fait preuve d'un grand sens de démocratie et de responsabilité. Je voudrais donc cordialement congratuler le bureau sortant pour son grand engagement et ses réalisations très appréciables, et je félicite vivement le bureau nouvellement élu tout en encourageant ses membres à toujours aller de l'avant, avec esprit de démocratie, de partage, d'engagement. Je suis très contente qu'il y ait beaucoup de filles dans le nouveau bureau, c'est un signe que vous avez bien mis en œuvre l'esprit d'équité et d'égalité qui prévaut d'ailleurs aussi dans la société traditionnelle Bassari. Donc recevez mes cordiales félicitations et mes encouragements.

Je voudrais maintenant présenter brièvement la Fondation Konrad Adenauer pour vous expliquer pourquoi elle s'engage pour la promotion de la démocratie au Sénégal. La Fondation Konrad Adenauer est une fondation politique allemande. Elle porte le nom de Konrad Adenauer, le premier chancelier de la République Fédérale d'Allemagne qui fut un des hommes politiques les plus marquants et importants de son époque. C'est grâce à Konrad Adenauer que la démocratie, la paix et la liberté ont pu s'ancrer solidement en Allemagne après la seconde guerre mondiale. La FKA a été fondée avec l'objectif de promouvoir la démocratie, les droits de l'homme, le pluralisme d'opinions et l'état de droit. Dans le contexte de la coopération internationale, elle soutient aujourd'hui des projets dans plus de 120 pays du monde.

Il faut souligner que la FKA a d'abord œuvré pour l'instauration de la démocratie en Allemagne avant de soutenir les pays amis. Jusqu'à présent, elle intervient dans toutes les régions allemandes pour mieux ancrer et solidifier les valeurs démocratiques, car il faut toujours être vigilants, la démocratie n'est jamais acquise définitivement, il faut la soigner et l'entretenir !



Nous sommes actifs au Sénégal depuis 1976, donc près de 40 ans. Nous soutenons l'Etat et la société du Sénégal dans les domaines de la décentralisation, le développement de l'entreprise et la promotion de la citoyenneté. C'est dans cette optique que nous coopérons aussi, depuis plusieurs années, avec l'Association Nationale des Elèves et Etudiants Bassari. En effet, c'est après les malheureux événements de Kédougou en décembre 2008, nous avons renforcé davantage notre coopération avec nos partenaires au pays Bassari, surtout avec la perspective de soutenir des initiatives porteuse de formation et d'éducation à la citoyenneté.

C'est ainsi que nous avons renforcé la collaboration avec plusieurs partenaires de la région de Kédougou et commencé la coopération avec l'ANEEB, surtout avec l'objectif de soutenir cette structure d'étudiants Bassari dans leurs tâches et dans leur engagement citoyens. Le séminaire d'aujourd'hui est une preuve de plus que l'ANEEB remplit sa vocation : être une structure d'entraide d'élèves et d'étudiants, mais aussi une association de sensibilisation sur des problèmes de société et de réflexion sur leur résolution. Cela vous permettra d'apprécier à sa juste valeur l'importance de votre participation entière et engagée à la gestion de la cité, en tant que Bassari et en tant que Sénégalais, voire citoyens du monde.

Vous avez de quoi être fier : une riche culture millénaire, unique et originale, sous tendue par des valeurs universelles, une société sagement structurée et aspirant à la paix et à l'équilibre, des femmes et des hommes intègres œuvrant pour le développement de votre belle région. Vous savez que le pays Bassari, peut-être du fait de son enclavement, a su conserver ses traditions mieux que beaucoup d'autres régions au Sénégal. Vous avez un merveilleux héritage qui est en même temps motif de fierté et une immense responsabilité.

Aujourd'hui, nous allons réfléchir et discuter sur les concepts et la mise en œuvre de la bonne gouvernance associative et de la démocratie. Ce sont des grandes idées et je félicite les organisateurs, en l'occurrence le bureau de l'ANEEB, d'avoir choisi ce thème. En effet, je viens de le dire, l'objectif principal de la Fondation Konrad Adenauer est la promotion de la démocratie. J'ai évoqué aussi, tout à l'heure, l'esprit d'équité et d'égalité qui est un des traits marquants de la société Bassari. En effet, la société Bassari a beaucoup d'éléments à partager avec les populations du Sénégal d'aujourd'hui. Là où tout le monde parle de parité, la voilà déjà en pratique dans la société Bassari depuis des centaines d'années, car en effet, les femmes Bassari jouent leur partition comme les hommes dans toutes les instances de décision, au niveau de leur société. Pourquoi ne pas s'y inspirer? De même, on peut parler de l'organisation foncièrement démocratique et égalitaire de la société Bassari qui est ainsi un modèle d'une structuration sociale plus juste, plus équitable et plus participative.

En tant qu'organisation d'étudiants Bassari, je pense qu'il est important de bien connaître votre histoire, société, culture afin de pouvoir transmettre les valeurs fondamentales incarnées par cette société aux concitoyens sénégalais d'aujourd'hui. Car, au-delà de la signification que vos travaux d'aujourd'hui revêtent pour votre association, ils sont aussi importants pour le Sénégal d'aujourd'hui.

Vous avez peut-être entendu, il y a quelques jours, des contre vérités qui ont été divulguées par une chaîne télévision de la place, sur le peuple Bédick, et par ricochet sur le peuple Bassari. En effet, il s'agit de préjugés extrêmement graves par rapport à la vie et aux mœurs de ces communautés, par exemple le journaliste a affirmé qu'une femme Bédick doit avoir plusieurs enfants avant de se marier. Cela est juste un exemple de pré-



jugés qui existent aujourd'hui et qui, par la facilité des médias modernes, peuvent faire très mal. Il y a des membres de l'ANEEB qui ont aussi déjà fait l'expérience de l'extraordinaire ignorance qui prévaut au Sénégal par rapport à la communauté Bassari dont les noms sont souvent non connus et cela crée des fois des ennuis au niveau de l'état civil. Ce sont juste deux exemples qui témoignent de la méconnaissance des Sénégalais « lambda » des communautés Bassari, Bédick ou d'autres petites communautés par le nombre, mais grandes par leur histoire et leur culture.

Aujourd'hui, vous organisez un séminaire interne pour mieux vous connaître, pour mieux maîtriser les concepts fondamentaux de la démocratie et de la bonne gouvernance, pour mieux gérer votre association. Et au-delà de ces objectifs immédiats, vous allez peut-être aussi parler de la vocation de l'ANEEB, la responsabilité de ses membres, de toujours œuvrer pour une meilleure visibilité et connaissance du peuple Bassari. En effet, je viens de dire que votre histoire, société et culture ont beaucoup à offrir au Sénégal, et c'est à vous de les faire connaître à vos concitoyens. N'ayez surtout pas peur de vous manifester fièrement comme étudiant Bassari, au contraire, soyez heureux et fiers d'appartenir à cette exceptionnelle communauté. Parlez votre langue, étudiez votre histoire et votre culture, cela ne profitera pas seulement à vous en tant qu'étudiant, en tant qu'Association, mais à tous vos camarades et concitoyens.

Chers ANEEBOIS, je vous encourage à persévérer dans vos efforts de rendre votre association encore plus vivante, plus efficace, pour qu'elle remplisse pleinement ses objectifs.

C'est dans ce sens que je souhaite une bonne réussite de ce séminaire, de fructueux échanges et de belles rencontres, et très bon succès aux élèves et étudiants Bassari.

Je vous remercie de votre aimable attention.

Mme Ute G Bocandé, chargée de programmes de la Fondation Konrad Adenauer et Marraine de l'ANEEB



Communication de Paulin Yéra Bindia

La bonne gouvernance associative

Sommaire

Introduction

I. Un cercle administratif de qualité

1. Clarification des concepts

2. Principes de la mise en place d'un groupe de leaders

II. Le fonctionnement de l'appareil gouvernant

1. Principes de bonne gouvernance

2. Une dynamique relationnelle

III. La vie démocratique au sein de l'association

IV. Les pratiques financières

Conclusion



Introduction

Madame la représentante résidente de la Fondation Konrad Adenauer, Monsieur le Président de l'ANEEB, chers invités, chers amis, cher public, le plaisir est pour moi d'avoir l'honneur de partager avec vous ma communication qui a pour thème : *La bonne gouvernance associative*. Ce thème de la bonne gouvernance associative atterrit à notre méditation à l'heure où notre association en a le plus besoin, bien que - peut-être - il (le thème) arrive en retard dans les différents moments de nos discussions.

Nous assistons actuellement à une flambée d'associations à travers notre pays. Beaucoup de ces associations ou des groupements peuvent voir leur importance à travers les services conséquents qu'ils peuvent rendre aux membres ou à d'autres bénéficiaires. Mais avant de voir ces bons résultats, le remplissage de certaines conditions demeure nécessaire. Et la bonne gouvernance de ces associations demeure l'une des conditions les plus importantes voir nécessaires. Autrement dit, une bonne gestion avec rigueur de l'union établie par un groupe de plusieurs personnes pour un intérêt commun (l'association) est une condition incontournable pour la bonne marche de cette association.

Le manque de conformité à ces normes ou conditions par beaucoup de dirigeants a valu à l'ANEEB le malheur d'entrer dans une confusion totale, un dysfonctionnement et un handicap ponctués par des découragements de beaucoup de membres de ladite association. L'usurpation des pouvoirs, la confusion des rôles de chaque membre du bureau, la contamination d'un virus politique quelconque, la recherche d'intérêt personnel et beaucoup d'autres facteurs peuvent être à l'origine de ce dysfonctionnement. Mon examen de conscience me pousse à croire que l'ANEEB a connu cette expérience.

Telles sont des raisons pour lesquelles, nous devons chercher, avec toute notre énergie possible, des solutions pouvant nous épargner de faire ces erreurs, non pas pour notre association seulement, mais aussi pour toutes les autres associations dont nous sommes membres ou que nous aurons adhéré.

Pour ce faire, il m'a semblé important de chercher d'abord à clarifier le concept de la bonne gouvernance associative pour ensuite, expliquer dans un second lieu, son fonctionnement.

I. Un cercle administratif de qualité

Une association doit désigner des personnes chargées de l'administrer et de la diriger. Ces dirigeants sont les représentants dont les pouvoirs leurs sont délégués soit de façon permanente par les statuts, soit de façon ponctuelle par les délibérations de l'Assemblée générale autorisant à exécuter telle ou telle opération. Il y a plusieurs manières de mettre en place des personnes pour diriger une association. On peut s'inscrire dans la liste des dirigeants d'une association par un vote démocratique issue d'une Assemblée Générale, par l'intérim, par délégation etc. Mais la manière la plus adoptée ou même, la meilleure est celle démocratique si j'ose l'affirmer.

1. Clarification des concepts



Selon François Jégard, Vice Président de la commission du secteur social et non marchand, « La gouvernance associative est un ensemble de bons comportements permettant aux dirigeants sans but lucratif de s'appuyer sur des organisations efficaces et transparentes pour exercer sereinement leurs fonctions. » Le concept de bonne gouvernance associative tourne autour de trois axes essentiels tel que :

- ✓ *L'équilibre des pouvoirs et leurs contrôles*
- ✓ *L'évaluation et la prévention des risques*
- ✓ *La transparence et la responsabilité des acteurs*

Le cercle administratif est l'ensemble des ressources humaines qui composent le comité directeur, le bureau, la coordination etc... Ces personnes doivent avant tout avoir un engagement permanent ; une certaine compétence en la matière et une disponibilité.

La vie associative réfère à l'action de se regrouper dans le but de se rapprocher, de s'assembler pour des intérêts communs. En d'autres termes, s'associer signifie qu'un groupe plus ou moins grand de personnes se rassemble dans un but commun. La vie associative correspond à ce qu'un organisme communautaire met en œuvre pour entretenir une vitalité interne et non pas pour s'associer à d'autres organisations ou instances, comme on l'entend parfois.

2. Principes de mise en place d'un groupe de leaders d'une association

Quelle est la meilleure manière pour mettre en place un groupe de personnes chargé de diriger une association après s'être constitués en cette organisation ?

Comme il est dit plus haut il y a plusieurs manières d'accéder au pouvoir d'une association. Les membres du bureau de cette association sont élus lors d'une assemblée générale.

- *Par le scrutin* : Le président et tous les autres membres du bureau sont élus aux suffrages. Le président est souvent élu par les membres à l'anonymat et les autres membres du bureau à mains levées.
- *Par intérim* : On peut occuper la tête d'une association ou être membre simple de son bureau en cas d'indisponibilité de l'occupant(e) officiel (le) du poste. L'indisponibilité de ce (cette) dernier (e) peut intervenir à la suite de sa démission, d'un voyage ou de sa disparition. Par, suite les textes des statuts peuvent en donner le droit de remplacer ou de représenter.
- *Par délégation* : Toujours à la conformité des textes des statuts, il est possible de déléguer (ou mandater) une personne pour représenter un membre du bureau de cette association en cas d'indisponibilité de la personne concernée, mais il faut être officiellement mandaté(e) pour pouvoir exercer le rôle de ce (cette) dernier (e).

II. Le fonctionnement du bureau



S'agissant du bureau ou du conseil d'administration, mon enquête montre qu'il a pour fonction principale d'orienter les projets de l'association, de discuter et d'approuver des idées nouvelles et de prévoir les actions futures. Il est aussi une instance qui assure le lien entre l'association et les parties prenantes et la communication vis-à-vis du public. Ce constat se vérifie dans une très grande majorité des associations quel que soit leur secteur d'appartenance. Dans la majorité des associations, le conseil d'administration ou le bureau exerce un rôle de suivi financier des actions ou activités et de contrôle des programmes. Dans le silence des statuts, il est possible de limiter les administrations des dirigeants aux seuls pouvoirs de gestions et d'administration courante. Au titre de ses pouvoirs d'administration, le bureau est en charge d'établir le budget prévisionnel, veiller à son exécution et autoriser les dépenses. L'exécutif de l'association est composé du bureau en tant que organe collégial, ou de ses membres à titre personnel. Il a pour rôle de veiller à la mise en œuvre des délibérations du bureau et de l'assemblée générale, d'assumer la gestion courante de l'association dans le cadre des associations arrêtées et de veiller à son bon fonctionnement statuaire et au respect de la réglementation.

1. Cinq principes généraux de bonne gouvernance

1) *Les orientations sont définies, actualisées et largement communiquées.*

Une association n'échappe pas à la nécessité et à l'exigence de régulièrement expliciter et de faire connaître ses grandes orientations et le cadre stratégique de ses actions. Cette activité communicationnelle se retrouve dans tous les principes ; elle suppose la définition et la pertinence de ce qui va être communiqué.

2) *Les responsabilités sont définies, actualisées et communiquées.*

On aborde ici la définition des relations avec les parties prenantes. Une association a tout intérêt à répertorier ses différents interlocuteurs, à repérer les besoins et attentes réciproques et à clarifier le cadre des relations.

3) *Une information fiable, sincère et disponible.*

Le terme « information » ici inclut tous les types d'éléments communiqués. La mise en disposition d'une information fiable et pertinente est une des clés majeures d'une bonne gouvernance.

4) *Les fonctionnements internes et les relations externes respectent les valeurs de l'association.*

La cohérence entre les valeurs et les pratiques est un principe de base des éléments de qualité ; elle renforce la cohésion et participe à l'efficacité de l'action. Le conseil d'administration, le bureau ou la coordination sont les garants de cette cohérence.

5) *Les risques sont identifiés, évalués et traités afin de diminuer leur probabilité d'occurrence et de limiter leurs conséquences.*

L'analyse des points de risque est un élément clé de l'assurance qualité.



- **Des occasions d'échanges et de réflexion entre les parties prenantes sont régulièrement suscitées.** Donner l'occasion de s'informer mutuellement, de débattre, de construire ensemble les réponses aux besoins et attentes, limite les risques d'incompréhension, facilite l'appropriation des expériences, accroît la pertinence des solutions et la vigilance sur les risques.

- **L'indépendance est recherchée.** Des facteurs internes et externes peuvent fragiliser l'indépendance de l'association. La diversification des sources de financement participe à un premier niveau d'indépendance vis-à-vis de l'extérieur. Mais il s'agit aussi de préserver l'indépendance des réflexions et des actions. Dans un contexte où les bailleurs de fonds s'intéressent de plus en plus à l'obligation des résultats tout en maintenant une obligation de moyens. L'association doit limiter son action à ce qu'elle est sur de réussir.

Stratégie de la bonne gouvernance

La stratégie de la bonne gouvernance associative tourne autour de trois concepts : l'équilibre des pouvoirs et leurs contrôles- l'évaluation et la prévention des risques- la transparence et la responsabilité des acteurs. Chaque membre de l'association doit pouvoir savoir comment les dirigeants qu'ils ont élus gouvernent effectivement l'organisme. Les principes de bonne gouvernances associative trouvent à s'appliquer dans les trois domaines : (la réalisation du projet associatif et le fonctionnement statutaire-le fonctionnement administratif de l'organisme-la réalisation à proprement parlée des actions associatives.)

- ✓ Une association ne peut fonctionner sans prendre en compte son contexte économique et social.
- ✓ La bonne gouvernance est indispensable pour assurer la charpente solide au développement de l'association.
- ✓ Elle permet de limiter les risques et de sécuriser les parties prenantes dans le but de la pérennisation de la structure.

Comment y parvenir

Sur le plan de la conduite générale, l'organisation d'une association impose à chacun des membres :

- ❖ Le partage d'un même objectif et des valeurs communes,
- ❖ L'apport de son concours et ses compétence dans la réalisation quelle que soit la place qu'il est amené à jouer dans l'association.



Les dérives possibles d'une gouvernance associative

La dérive autoritaire, lorsque le projet associatif est confisqué par quelques uns qui s'affranchissent des règles de leur mandat. Il peut s'agir des dirigeants, utilisant des ressources de la structure sans rendre compte au parties prenante ;

La dérive anarchique, lorsque l'association tombe dans une forme inorganisée d'autogestion, plus personne n'étant responsable.

2. Une dynamique relationnelle

Il existe plusieurs forme d'organisation et de structuration d'une association : celle disposant d'un bureau directeur qui à la fois office d'organe de décision et à la fois d'organe d'exécution. La meilleur organisation est celle dont les acteurs se retrouvent harmonieusement, où les règles de fonctionnement et de contrôle sont bien définies et respectées dans leurs mise en œuvre.

III. La vie démocratique au sein d'une association

La vie associative au sens large du terme, peut inclure la notion de vie démocratique. Un organisme peut difficilement prétendre entretenir une vie associative intense si ses pratiques ne sont pas démocratiques et il ne peut pas vraiment se qualifier de démocratique s'il ne se préoccupe pas de la qualité de la vie associative. C'est pourquoi vie associative et vie démocratique vont habituellement de paire. L'assemblée générale étant l'organe souverain d'une association, sa tenue régulière est un indicateur de la vie démocratique au sein de l'association d'où la nécessité de garantir :

- La participation effective des membres qui arrivent à s'exprimer sur toutes les questions concernant l'association. Quoi que l'assemblée générale valide le processus démocratique, elle ne peut être le lieu d'un débat ouvert sur des options stratégiques pour l'association.
- L'organisation périodique d'une véritable assemblée générale souveraine au cours de laquelle les administrateurs sont choisis sur des bases démocratiques.

De ce principe, il découle que :

- Chaque acteur doit se référer à ce pour quoi il est mandaté et même si on est débordant d'initiatives nouvelles qui permettent d'aller au-delà, il faut être mandaté pour le faire.
- Pour ce faire, le rôle de chacun des acteurs doit être clairement défini ainsi que les délégations de pouvoir.

C'est pourquoi il faut prévoir :

- ✓ Les organes
- ✓ Les règles de décision
- ✓ Les moyens d'information et de communication



- ✓ Délimiter et articuler les champs de responsabilité et de communication du bureau.

Synthèse de la stratégie de la bonne gouvernance

- A. La bonne gouvernance commence par un affichage clair et sans ambiguïté, une transparence des statuts, des règlements intérieurs, des rapports des activités et des comptes d'association.
- B. Les propositions qui émanent de la direction exécutive doivent être débattues dans un climat de confiance, une proposition non retenue ou modifiée n'est pas un acte négatif remettant en cause la pertinence de jugement ou même la compétence de la Direction Exécutive (DE) mais légitime l'angle de vision différent qu'apporte le Comité Administratif (CA) ou le bureau.
- C. Le CA ou le bureau doit garantir la transparence du fonctionnement associatif à l'égard de toutes les parties prenantes.
- D. Le quotidien de l'association se présente dans les rapports moral et financier soumis à l'approbation de l'AG dans le but d'afficher la réalité du fonctionnement associatif dans sa dimension sociale, économique dans un souci de transparence qui constitue une exigence.
- E. Les dirigeants en tant que mandataires doivent rendre compte avec loyauté et transparence la gestion des activités et des comptes principalement. Cela nous conduit à voir l'incidence de la gestion financière dans la vie d'une association.

IV. Les pratiques financières

Toutes les organisations ne se ressemblent pas et les systèmes de gestion financière doivent sûrement refléter leur différence. Néanmoins la gestion financière d'une association ou autre organisation se déroule généralement à travers les aspects principaux de gestion tel que :

- La gestion des subventions
- La planification et la budgétisation
- Le système comptable
- Le suivi financier
- Le contrôle interne
- La gestion du personnel

Sur la base de l'axe de *transparence*, toute organisation ou association qui s'engage dans la bonne gouvernance associative est tenue d'observer des règles et des méthodes de gestion financière liées à cet effet. Ceci dit il existe une multitude de bonnes pratiques financières recommandées. Cependant, on peut identifier quelques unes suivant les différents aspects cités précédemment.



Conclusion

La pratique de la bonne gouvernance de nos associations, naissant du jour au lendemain, est un acte bénévole n'ayant pas besoin nécessairement d'une formation qualificative. Soumis au respect des textes des statuts, les membres du bureau sont simplement appelés à remplir pleinement leur fonction en se limitant à la tâche réservée aux différents postes qu'ils occupent. Avec leur volonté, leur efficacité, leur disponibilité dans la transparence, avec le respect mutuel, les résultats dépendent largement de leur travail dans le bureau. Ils sont appelés à respecter les normes administratives de cette association.



Communication de Jérémy Bindia

Prévention et gestion de conflits

PLAN

Introduction

I- la notion de conflit

II- la prévention des conflits

III- la gestion des conflits

Conclusion

INTRODUCTION

On parle couramment de « conflit » pour exprimer des notions forts variées : discorde, antagonisme, désaccord, lutte, opposition, tiraillement, conflagration, guerre... Ces mots ne sont pourtant pas des synonymes. En latin, conflictus signifie affrontement, heurt et c'est le résultat de l'interférence entre forces opposées, qu'il s'agisse de divergence de besoins, d'intérêts ou de valeurs. Plus simplement on peut dire que le mot « conflit » exprime un désaccord entre deux ou plusieurs parties, personnes ou groupes lorsque ce désaccord est vécu par l'une ou l'autre des parties comme un rapport de forces. Cependant si un conflit est toujours le signe d'un désaccord, un désaccord n'évolue pas systématiquement en conflit. Vous comprendrez que quand on se situe en face d'un conflit, il nécessite des diagnostics sur tous les paramètres afin de comprendre la nature même du conflit. C'est pourquoi avant de parler de prévention encore moins de gestion de conflits, on doit s'intéresser d'abord à la notion de conflit ; les types de conflits qui existent et les facteurs qui les entraînent.

I- LA NOTION DE CONFLIT

Le sens courant, le plus ancien est plutôt négatif et lié à une certaine violence. On imagine volontiers que les personnes en viennent aux mains et à un certain échec. S'il y a un conflit c'est qu'il y a un mauvais fonctionnement. Ultérieurement, le conflit a pris le sens plus juridique de contestation (conflit social par exemple). Pour compléter l'énumération initiale, il convient d'ajouter les notions de « tension » et de « crise » qui apportent à la fois des références à la fois physiques (le conflit met en jeu beaucoup d'énergie) et biologiques.

La langue chinoise souligne l'ambivalence du mot « conflit ». Les caractères qui composent ce mot signifient à la fois « danger » et « opportunité », exprimant nettement la dualité, le fait que le conflit peut être destructeur ou constructif selon la manière dont il est géré.



A- LES TYPES DE CONFLITS

On peut distinguer plusieurs types de conflits selon qu'ils mettent en jeu une ou plusieurs personnes ou groupes :

- *Le conflit intra personnel ou psychique* : c'est un affrontement intérieur chez une personne. Il peut être à propos de choix, de décision touchant à des projets des objectifs, des questions morales ou même des pulsions sans pour autant relever du domaine psychopathologique. Le problème est que ces conflits rejaillissent sur nos relations aux autres et sur notre vie en société.
- *Le conflit interpersonnel* : il oppose deux personnes et ils sont les plus courants. Chaque individu possède son propre système de références, ses valeurs, ses besoins, ses désirs. La présence à la fois des systèmes et des perceptions que chacun a de l'autre.
- *Les conflits intragroupes* : ils concernent les individus d'une même appartenance (collectivité, communauté). Notre étude concerne en gros ce type de conflits.
- *Les conflits intergroupes* : il s'agit de deux ensembles de personnes ayant en commun une forte référence identitaire qui masque les individualités (organisations, bandes, nations).

Il existe cependant des interférences entre ces différents types de conflits mais il convient de ne pas les mélanger ni dans leur description ni dans la recherche de solutions.

B- LES CAUSES DES CONFLITS

Les causes des conflits semblent aussi variées que le champ de l'activité humaine : il y a des causes économiques, sociales, ethniques, culturelles. Ainsi nous pouvons considérer trois ensembles qui englobent les différents éclairages que nous venons de citer : les conflits de besoins, d'intérêts de valeurs.

- *Les conflits de besoins* : ils sont les plus simples et le plus souvent à propos d'objets précis
- *Les conflits d'intérêts* : ils mettent en jeu des facteurs psychologiques ; ils touchent aux questions de pouvoir, de sentiment, d'appartenance. Ils sont plus difficiles à cerner, à exprimer et plus difficiles à régler.
- *Les conflits de valeurs* : ils touchent au plus profond de l'individu, à son système de croyance. Puisque « chacun de nous étant un être spécifique, écrit MACCIO, notre expression ne sera pas identique à celle d'autrui, nous allons donc nous trouver en face de plusieurs points de vue ou d'expressions différentes ». et Jean MULLER va jusqu'à considérer que « l'autre est celui dont les désirs s'opposent à mes désirs, dont les ambitions se dressent contre mes ambitions, dont les projets contrarient mes projets, dont les droits empiètent sur mes droits. L'autre n'est pas pour autant le mal absolu car c'est précisément aux travers de cette relation conflictuelle que je le reconnais dans sa différence et que je m'affirme comme individualité. La confrontation est en général facteur d'échange et de richesse.



Elle ne devient source de violence que lorsque le conflit n'est pas pleinement assumé ou que les moyens pour le résoudre de façon constructive ne sont pas suffisamment maîtrisés.

II- PREVENTION DES CONFLITS EN MILIEU ASSOCIATIF

La vie des groupes (associations et organisations diverses) est riche non seulement par le nombre de personnes qui y participent mais aussi par les multiples préoccupations qui s'y rattachent. Néanmoins, ces structures génèrent souvent les mêmes types de conflits sans permettre de déboucher sur une pédagogie de la responsabilité. En faisant l'analyse de ces conflits on se rend compte qu'ils ne se nourrissent pas seulement des comportements individuels mais aussi des structurations : pouvoir centralisé, fonctionnement pyramidal... ces modes de fonctionnement induisent des mécanismes de violences sinon d'exclusions. C'est pourquoi pour prévenir certains conflits nous devons nous attarder sur quelques aspects :

A- LA STRUCTURATION AU NIVEAU DU GROUPE

Un groupe est un organisme vivant qui, s'il est ouvert, est en permanente recomposition ; s'il est fermé, il se fossilise. Quoiqu'il en soit il doit veiller à s'épanouir autour de ces deux grands axes de son organisation.

- *Les rôles* : il faut éviter de former une hiérarchie de pouvoir pyramidal parce que si tel est le cas vous passez à un partage de pouvoir entre ceux qui décident et ceux qui exécutent. Il faudrait plutôt instituer des procédures de décision par vote ou par consensus, d'élection ou de choix de leadership (au sens d'animateur, de catalyseur et non de détenteur de pouvoir). L'objectif est la recherche de transparence et la création de structure qui génère de la prise de responsabilité par les personnes.
- *Le lien* : le lien d'une part la tâche d'autre part.
Le lien englobe les relations, l'affinité, l'accueil de la souffrance et de la joie, l'affectif
La tâche est la production, les buts à atteindre, le rationnel, l'organisation... Certaines associations se structurent essentiellement sur l'une ou l'autre. L'enjeu est l'équilibre ou non entre ce qui relève du social et du matériel, du gain. Mais privilégier un domaine au détriment de l'autre peut engendrer des conflits.

B- INSTITUER LA REGULATION DES CONFLITS

Nous sommes tous des êtres faits d'émotions. Ces émotions peuvent complètement perturber, sinon très fortement influencer nos capacités intellectuelles, rationnelles. Derrière des attitudes de fatigues, de retards, d'énervements peuvent se cacher des questions fondamentales qu'il est impossible d'aborder en réunion de « production ».

« Les relations entre les personnes sont donc aussi importantes que ce qu'elles font ensemble. C'est pourquoi il est nécessaire d'y investir du temps et ce ne sera jamais perdu. Les relations de respect de confiance vont permettre aux membres de travailler en coopération et non en concurrence ».



Mais les relations de confiance ne se décrètent pas. Elles se construisent à partir de la qualité d'écoute qui sera produite dans le groupe mais aussi à partir du non-jugement et de la transparence dans les responsabilités. Des moments de fête, de détente, de repas sont nécessaires à tout partage d'affectivité. Ne pas instituer ces temps de peur de « vider sa caisse » conduira très souvent à des blocages d'écoute, de dialogue, à des rumeurs voire à des attitudes de sabotages inconscients.

C- INSTITUER DES TEMPS D'EXPRESSION, D'AVEUX

Ce type de partage suppose la définition des règles précises : chaque personne s'exprimera personnellement (en terme de désirs, de colère, de joie, de besoin), à partir des émotions provoqués en elle par tel comportement, parole ou évènement. Et elle sera assurée d'être entendue par des réactions tout aussi personnelles des autres.

D- LES RESPONSABILITES

Pour limiter les inévitables conflits de rôles et les conflits de pouvoir, il faut créer des fonctions qui correspondent à certains des besoins du groupe. Ainsi, si on accorde les rapports et l'information au secrétaire, la gestion au trésorier, le pouvoir et la représentation au président, on peut aller plus loin car il y a beaucoup plus de besoins non révélés, mal assumés. L'enjeu est celui de la responsabilité. Pour être responsable dans un groupe il est nécessaire d'avoir une responsabilité au service du groupe ; sinon on est irresponsable. Il faudrait pour cela :

- *Identifier les besoins du groupe et instituer des responsabilités* : tout groupe pour durer doit répondre à des besoins
- *Négocier entre les besoins du groupe et le désir de la personne* : pour attribuer les fonctions, il faut tenir compte des désirs de la personne. C'est ce désir qui permettra à la personne de s'investir et de donner le meilleur d'elle-même dans cette responsabilité
- *Une stricte égalité d'importance entre toutes responsabilités* : si des responsabilités sont perçues comme plus importantes que d'autres, cela conduira à attribuer plus d'importance aux personnes qui les portent ; on reconstruit alors de nouvelles pyramides de pouvoir. On ne pourra pas éviter ce risque de représentation. Mais on peut définir clairement le champ de pouvoir de chaque responsabilité. Quelle décision peut être prise seule ? Quand doit-elle être prise en groupe ? C'est cette définition du champ de pouvoir qui permettra de dire s'il y a eu abus de pouvoir ou non, si telle décision a été prise par la bonne personne.

E- INSTITUER DES RESPONSABILITES POUR UN TEMPS LIMITE ET DES BILANS REGULIERS

Toute responsabilité suppose une limite dans le temps : ni trop court (afin de pouvoir vraiment expérimenter, apprendre et s'épanouir), ni trop longue (afin de ne pas monopoliser une responsabilité qui intéresse peut-être d'autres personnes).



La rotation des responsabilités permettra un enrichissement des personnes, une formation, une découverte de nouveaux domaines et un renouvellement dans la façon de le percevoir. Toute responsabilité suppose un temps de bilan pour faire le point personnellement et collectivement. Temps pour vérifier par rapport à ce qui avait été prévu, temps pour adapter à la vie qui change en permanence, temps pour entendre les réactions des autres, temps pour renouveler et prendre de nouveaux engagements.

F- REFUSER LES ACTES DE POUVOIR

Les actes de pouvoir sont la prise de décision et le choix de ses délégués. Pour être responsable, il faut pouvoir prendre des décisions. La seule vraie manifestation de la responsabilité, donc du pouvoir est la prise de décision. A chaque responsabilité devra donc correspondre un réel pouvoir de décision. La véritable équité entre les membres du groupe résidera dans l'équité face au pouvoir de décision. Chaque responsable d'une activité doit être aussi responsable d'une politique, de façon à éviter les dérives technocratiques.

Cependant pour toutes les décisions qui ne relèvent pas du pouvoir individuel de chaque responsable, et dans le souci de renforcer la cohésion du groupe, on peut prendre les décisions au consensus. Le consensus est un processus qui permet de rapprocher les points de vue opposés en donnant une garantie face aux craintes exprimées. Une décision prise au consensus est une décision sans perdant ni gagnant, une décision de chacun pour tous.

G- REFUSER LE MECANISME D'EXCLUSION

Pour lutter contre les mécanismes d'exclusion, il convient d'être solidaire et non partisan des victimes. Dans la prise de décision à la majorité ou par délégation de pouvoir comme dans les élections par vote, on assiste souvent au même résultat : l'exclusion. L'élu est souvent choisi pour éliminer le perdant. On est en processus d'exclusion à chaque fois qu'un groupe, qu'une personne est choisie contre un autre groupe ou une autre personne. Un moyen de contrecarrer ce processus est de se solidariser avec la victime ou les victimes sans prendre parti pour ou contre elle.

III- LA GESTION DES CONFLITS

Par gestion, on entend non seulement les réponses que l'on va apporter au conflit mais aussi l'ensemble de attitudes et des comportements que l'on va mettre en œuvre dès le début du conflit. Gérer le conflit c'est une manière d'appréhender le problème, c'est s'orienter vers un processus qui pourra permettre d'aboutir à une solution réelle, dans une démarche qui soit respectueuse des personnes, de leurs intérêts et de leurs besoins. La solution ne sera pas forcément trouvée immédiatement. Il faudra du temps, ce qui nécessitera d'apprendre à vivre avec le conflit. Il conviendra aussi d'éviter tous ce qui peut augmenter les tensions et susciter une violence qui créerait une situation injuste et irréversible. C'est une question non seulement de cohérence entre la fin recherché et les moyens utilisés mais aussi une question d'efficacité.



D'autres termes que « gestion » sont aussi rencontrés dans la littérature à propos du traitement du conflit. On utilise souvent le terme « résolution » bien qu'il est rarement une solution définitive à un conflit. Le terme résolution fait d'avantage référence à des techniques, à des outils choisis en fonction des situations.

A- ETAPES DE LA RESOLUTION DES CONFLITS

Dans les conflits qui portent sur des revendications de besoins, d'intérêts, il est possible de décrire une procédure de négociation en quatre étapes. Cette procédure est bien sûr théorique car, nous l'avons vu, il existe une infinité de situations et une multitude d'éléments qui entrent en jeu dans le conflit et dans la résolution.

- *Etape I* : définir un temps pour parler. La communication va permettre de faire état du différend avec une volonté affichée de résoudre le problème. Il est nécessaire d'avoir du temps pour maîtriser ses émotions.
- *Etape II* : exprimer clairement l'objet du conflit. Dans ce cas il faut s'efforcer de comprendre la logique de l'autre et de faire comprendre sa position (écoute active et affirmation de soi). Ce temps d'explication quand il est possible peut faire tomber la tension et permettre le déroulement des étapes suivantes.
- *Etape III* : résumer le problème en identifiant les causes. Ceci permet de voir si les deux parties ont la même appréciation de la situation. Cette étape est un pont entre la définition du problème et la recherche de solutions. Un médiateur peut parfois faciliter cette démarche.
- *Etape IV* : explorer les solutions possibles et les examiner. Examiner soigneusement en recherchant les avantages, les inconvénients, les conséquences pour le présent et l'avenir. Il faut que la solution retenue soit acceptable pour les deux parties, réalisables et adaptées aux besoins, respectueuse de la relation.

B- LES MODES DE RESOLUTION DES CONFLITS

Ils existent différents modes de résolution des conflits dont l'utilisation dépend des situations, des circonstances, des motivations. Cependant le dialogue semble plus adapté pour une issue de crise sans violence. Au cœur même de la relation il y a le dialogue. Le dialogue permet la communication, l'échange, la confrontation. Il permet de comprendre le point de vu de l'autre sans forcément le partager. Dans ce processus de négociation il peut y avoir des tiers intervenants mais qui tout de même ont des rôles très différents qu'il soit le cas du juge, de l'arbitre, du conciliateur ou du médiateur. Alors que le juge tranche, les autres font de telle sorte que ce soient les parties en présence qui élaborent leurs propres solutions.



- *L'arbitrage* : en certaines circonstances, les protagonistes peuvent avoir recours à un arbitre. L'arbitrage est un processus volontaire dans lequel les personnes en conflit demandent à une autre personne ou institution, neutre et impartial de prendre des décisions à leur place en vue de régler un différend. Cette personne ou institution doit prononcer le jugement qui tranche le problème selon les lois et les coutumes en vigueur.
- *La conciliation* : quand la communication entre les deux parties est bloquée, que les sentiments et ressentiments empêchent de s'en tenir à l'objet même du conflit, la négociation directe ne peut aboutir. La résolution peut être facilitée par un « conciliateur ». Il n'a aucun pouvoir de contrainte, il aide à abaisser le niveau de tension et à trouver une solution de compromis respectant les intérêts de chacun. Sa mission est de favoriser l'émergence d'une solution et de constater le règlement à l'amiable des conflits qui lui sont soumis.
- *La médiation* : contrairement au conciliateur, le médiateur ne se donne pas directement une obligation de résultat quant au règlement du litige. Il aide les parties en conflit, enfermées dans leur monologue, à se rencontrer et à renouer la communication. Il tente de faire en sorte qu'elles trouvent elles même des solutions créatives, conformes à leurs intérêts. La procédure de médiation est une démarche volontaire, choisir la médiation plutôt que le tribunal c'est être convaincu qu'il faudra bien finir par s'entendre que les intérêts seront mieux préservés par cette voie que par une décision de justice. Le médiateur offre simplement un lien, une procédure, un savoir-faire et une attitude qui peuvent favoriser le dialogue, rétablir la communication.

CONCLUSION

La vie collective, dans les groupes sociaux, économiques et politiques est riche de relations mais aussi parfois très dure à démêler. Ces structures, souvent associatives, devraient pourtant être des lieux privilégiés d'apprentissage de la citoyenneté, de l'exercice de la responsabilité et de la régulation des conflits. Les relations entre les personnes sont aussi importantes que ce qu'elles font ensemble. C'est pourquoi il est important de réfléchir aux structures que l'on se donne, aux règles d'expression, aux prises de décisions, aux rivalités de pouvoir... Le partage de la responsabilité a pour but de permettre à chaque personne de développer ses propres capacités à l'innovation, à la créativité et à la coopération. L'enjeu de cette nouvelle culture de la vie en groupe est d'influencer durablement les rapports sociaux jusqu'à la transformation des lois qui bloquent toute évolution plus rapide.



Association-leadership-démocratie

par Papis Ba

Pour participer au développement durable de son pays il ne serait pas fallacieux d'examiner toutes les solutions autres que politiques. C'est dans ce sens que le commun des mortels se réfugie allègrement dans les associations. Ces associations ne sont pas souvent annoncées sans pour autant se référer au concept de leadership pour se conformer aux exigences de la vie quotidienne. Difficile de parler du leadership sans convoquer à grand trait le concept réduit au rang de slogan mais pourtant à tort c'est-à-dire la démocratie. La magnifique transition est trouvée pour décliner notre plan stratégique. C'est ainsi qu'il sera question pour le premier point de montrer que l'association est un haut lieu de passage, de construction ou de culture du leadership et de la démocratie. Mais ce constat sera dépouillé de toute sa signification pleine et entière si l'on ne démontre pas comment le fonctionnement doit intervenir. Pour éviter de retomber dans un dysfonctionnement abyssal ou un éternel retournement de case de départ, il faut accorder une importance privilégiée dans un troisième point au chapitre des perspectives et recommandations pour la longévité des associations.

- I- **L'association** : un passage obligé ou un haut lieu de construction de culture du leadership et de la démocratie

Nous examinerons notre souci constant d'éclairer la lanterne en levant les ambitions qui enveloppent ces notions avec en grand (A) la clarification conceptuelle et en grand (B) celle du leadership et enfin en grand (C) celle de la démocratie.

A) Clarification conceptuelle

L'accouchement du terme association n'a pas été aisé. Permettez nous il s'est fait par césarienne. Il urge dès lors de noter que cela été le fruit d'un long processus historique. En France, les combattants des libertés fondamentales ont brulé s'impatience entre législation administrative et celle jurisprudentielle. Mais il aura fallu attendre en 1971, marqué par le courage du juge français pour autoriser la liberté d'association. S'inspirant du model français, le législateur sénégalais avec la bienveillance de Senghor a imposé l'association au Sénégal pour se conformer au vent de la démocratie qui a dépasser les frontières de la France ou bien de l'occident. De façon général, le Code des Obligations Civiles et Commerciales (COCC) retient la définition de l'association en ces termes « le regroupement de plusieurs personnes unies par des causes solidaires et avec comme objectif, sans le partage des bénéfices mais plutôt celle des activités intellectuelles». Il conviendra dès lors de retenir que le critère de désintéressement ou à but non lucratif reste la colonne vertébrale de cet approche juridique. Au fil du temps, les trois constitutions du Sénégal ont relevé le niveau de considération des associations en l'intégrant dans la constitution. Il s'agit de la constitution de 1960, la constitution de 1963 et celle du 22 janvier 2001. Et qui sait ? L'avant projet com-



posé de 156 articles est déjà disponible avec la Commission Nationale de Réforme des Institutions (CNRI) du professeur Amadou Moktar Mbow. Nous n'allons pas entrer dans les détails à ce niveau du fait d'une chaude empoignade juridique en cours entre constitutionnaliste connu et reconnu ou autoproclamés et entre les politiques. Cet avant projet qui est en gestation se résume ainsi. S'agit-il d'un excès de zèle ou pas ?

L'association juridique se distingue aussi par sa typologie. Quelque soit l'association elle doit remplir les conditions de forme et de fond (être apolitique, ne pas être animé par des idées susceptibles de mettre en cause l'unité nationale, trouver un siège...) l'élection d'un bureau composé du président, du vice président du secrétaire général, du trésorier, du commissaire au compte et les autres membres de commission vivement souhaité par l'association en fonction des défis du moment qui ont assailli, qui assaillent et qui continue d'hanter le sommeil de l'assemblée générale.

Les autorités administratives et judiciaires s'intéressent aussi aux associations à différents niveau : l'assemblée générale, le dépôt pour l'obtention du récépissé en fonction du lieu, du siège sociale ou des objectifs, les enquêtes de moralité pour percer les raisons médiate ou immédiates de la création de l'association. Quand est-il du vocable leadership ?

B) Le leadership

De façon générale, le leadership signifie l'influence exercé par une personne réputée pour son charisme exercé sur un groupe. Pour bien comprendre ce concept, il faut remonter à son origine. Des mémoires historiques, l'emploi du mot leader remonte au XIIIème siècle. Ce mot anglais vient du verbe to « lead » qui signifie mener ou diriger. Le succès du mot allait dépasser les frontières de la Grande Bretagne et c'est la France qui allait tomber sous le charme du mot leader avec les hésitations sans appel et sans retenu à plusieurs niveau. Alfred Binet en 1900 a dit oui à ce principe et c'était autour de l'académie française de l'accueillir mais avec beaucoup de réserve. Les commissions chargées de la rectification orthographique a façonné à sa manière l'entrée en vigueur du mot leader. Sans épuiser l'évolution historique de ce mot, il faut dire que mes psychologues social, politique... ont profité de cette notion pour montrer leur talent de compréhension. Jean Piaget, psychologue connu et reconnu par le monde enseignant, Mouton et Blac ont consacré beaucoup d'étude à ce concept volant, innovant et évolutif. Mais de façon générale quatre domaines ont retenu par les éminents spécialistes pour expérimenter le succès du leader.

Sur le plan politique, des leaders existent comme Abdel Fatah El Sissi, maréchal et future président à l'élection présidentielle égyptienne. Son charisme a pris un nouvel envol après avoir répondu à l'appel de la majorité du peuple égyptien : la destitution du président démocratiquement élu le 3 juillet 2013, Mohamed Morsi des frères musulmans, vaste mouvement créé en 1928 par un enseignant Hassan El Bana.

Angela Merkel, son leadership est incontesté et incontestable. Malgré sa formation initiale qui est scientifique, son talent de persuasion, de conviction, de détermination, de volonté et de perfection ont largement contribué à renforcer sa longévité comme chancelière. L'accord de coalition gouvernemental hétérogène entre son parti CDU-CSU et le SPD de Gabrielle Sismar reste un succès prégnant et model. Elle a rejoint le club très restreint de chanceliers



ayant fait trois mandats. Sauf erreur par le passé Helmuth Koll a réussi ce gain politique. Pour se conformer toujours à l'esprit de notre travail, disons que cette battante a forger ce charisme depuis son passage dans les associations. L'Allemagne à la tête de l'économie européenne, cela n'est pas surprenant.

Dans les entreprises et sur le plan économique, Bill Gate, de la Fondation Bill et Milinda Gate, Alico Dangote...sans oublier le chancelier Konrad Adenauer avec la Fondation Konrad Adenauer qui intervient à plusieurs niveaux.

Sur le plan scientifique Noel Armstrong est un leader confirmé.

Les caractères qui marquent la vie d'un leader sont entre autres : confiance en soi ; prise d'initiatives utiles ; raffermir son autorité ; fréquentation des subordonnés ; gérer les crises par la concertation, le dialogue et la communication ; éviter le déficit de dialogue susceptible d'alimenter les préjugés fantômes et fantasmagoriques ; capacité à surmonter le stress ; l'humilité.

Les caractères du leadership n'excluent pas la démocratie dans les faits.

C) La démocratie

Le simple fait de parler de démocratie soulève une quantité impressionnante d'inspiration, de réflexions et de définition. La démocratie peut être entendue comme, selon les grecs « démos » : peuple et « cratie » : pouvoir, ce qui donne le gouvernement du peuple par le peuple et pour le peuple. Cette définition porte la paternité d'Abraham Lincoln, ancien président des Etats Unis et référence absolue du 44ème président des Etats Unis, Barack Obama qui a cours dans beaucoup d'Etats d'obédience démocratique. Autre définition aussi qui a valeur caricature pour certains, c'est celle de Nietz : « la démocratie est la revanche des esclaves » ou bien Winston Churchill, ancien Premier Ministre britannique qui soutien en quelque sorte que « c'est le moindre mal parmi tous les systèmes proposés ou bien le système qui n'est pas le pire ».

A notre niveau, il convient de renforcer quelques caractères pour se conformer à l'idéal démocratique :

- ✓ L'élection transparente, crédible, honnête, sincère, objective, plurielle et incontestable pour une assemblée générale souveraine.
- ✓ Faire la promotion des débats pluriels pour éclaircir les anomalies et autres gaspillages.
- ✓ Liberté d'expression dans les conditions de l'art
- ✓ Equilibrer les informations et les compréhensions à tous les niveaux
- ✓ Accomplir sa tâche pour chacun des membres du bureau
- ✓ Sanctionner les membres présumés responsable des fautes de gestion, de façon exemplaire si besoin est.



- ✓ Respecter l'esprit et la lettre du statut et règlement intérieur, acte fondateur de l'association : encourager le patriotisme, l'ouverture ou bien inspirer la modernité sans trahir la tradition Bassari par exemple qui est une valeur marchande ajoutée, inspiratrice, modèle pour toute une génération et même d'autres segments de la société pris individuellement ou en groupe. Les exemples de la démocratie « bassarique » ne manquent pas. Nous n'avons rien à envier à la charte de Kouroukan Fouga.

✓

II- Le sens juridique des associations ou le fonctionnement

Une fois que cette clarification conceptuelle étant passée au crible, il est logique d'entreprendre notre curiosité sur le contenu de l'association.

1) Le sens littéral de l'association : se doter d'un bureau qui tire sa légitimité de l'assemblée générale

Les membres du bureau sont :

Le président :

Il est chargé de coordonner ou de diriger toutes les activités de l'association. La répartition des tâches dévolue à chacun des membres du bureau peut se faire sous ses auspices, après l'assemblée générale. Le vice président assume les tâches dévolues sur la base de la feuille de route.

Le secrétaire général :

Comme son nom l'indique est le rédacteur en chef du sujet qui touche l'association en conformité des principes qui gouverne ladite association. Il peut partager ses tâches avec son adjoint (e) ou ses adjoints.

Le trésorier :

Il est le grand argentier de l'association. Il doit apprendre à se conformer aux principes classiques et modernes qui régissent la vie des finances publiques. A ses côtés, il y a traditionnellement un adjoint et un commissaire aux comptes. Ce dernier peut même être choisi sur la base du critère qui ne s'oppose pas à aller chercher même en dehors de l'association.

Le commissaire aux comptes est chargé de contrôler les entrées et les sorties de fonds gérés par le trésorier (ère). Il ne doit pas observer un mutisme ou silence sur certaines opérations financières douteuses. Il risque d'engager sa responsabilité pour complicité ou infraction de commission par omission.

L'association, on ne le répète encore sans cesse, ce n'est pas faire des bénéfices. Cette idée trouve sa belle expression dans cette sagesse suivante « lorsqu'il cesse d'être un moyen pour devenir un but, l'argent corrompt tous les comportements humains et devient indispensable » d'après Romain Gullaume.

La commission sociale et culturelle :

Comme son nom l'indique, elle est chargée des activités socio culturelles de l'association. Il incombe à cette commission d'activer et de dépoussiérer les activités culturelles de l'association (du lieu d'origine). A travers ses idées, l'association doit être constamment en



réflexion et en action pour que la culture de la localité ne meure pas. Toutes les voies appropriées sont les bienvenues (48H, 72H, journée culturelle/d'intégration...)

La commission presse info :

La communication et l'information relève de ses compétences. Ses activités doivent être encadrées pour éviter un certain nombre de fusions et confusions qui seraient fatal à l'association.

La commission d'organisation :

Elle est chargée de l'animation du groupe. Elle doit intervenir dans les délais raisonnables pour éviter certaines convocations hâtives, improvisées et sans objet ou tardives. Il est heureux aussi de rappeler que la commission composée du président (e) et de ses membres doit démêler certaines notions des idées reçues comme la notification et la publication.

La commission pédagogique :

Cette commission s'occupe de la vie scolaire et étudiante de l'association. Les modalités d'interventions (pour l'amélioration des conditions d'études de travail des élèves et des étudiants) doit figurer au cœur de ses actions.

La commission sportive :

Par ces temps qui courent, elle revêt une importance particulière. Elle est chargée d'organiser de planifier des rencontres sportives au sein de la structure et avec les autres associations. La diplomatie par le sport qui suscite paix sécurité ouverture et solidarité voir jumelage sont des gains attendus. L'adage (en latin « mensana incorporé sano » : un esprit sain dans un corps sain est un adage populaire célèbre, droit et utile.

La commission féminine :

Elle est capitale et constitue en a pas douter une confirmation du soutien des associations aux questions de genre ou bien c'est une forme de manifestation du principe de l'égalité des droits humains.

NB : elle n'a pas pour objectif la domination de la femme sur l'homme.

La commission des anciens et des partenaires (formelle ou informelle écrite ou non écrite) : Les membres de l'association peuvent jeter un regard rétrospectif avec la consultation périodique des anciens membres qui ont dirigés l'association pour recueillir leurs impressions sur les faits ou manquements ou les temps forts susceptibles de servir de source d'inspiration ou des feuilles de route pour la génération actuelle. Il en va de même pour les partenaires. Des partenaires modèles de droiture, de sincérité de référence absolue existe. L'exemple de la Fondation Konrad Adenauer avec ses appuis conséquents et autres formes de soutien désintéressés ne se comptent plus. Ce sont donc des partenariats à vivement souhaités. Des actions informelles ou des messagers de l'association, des sympathisants constituent aussi des faits majeurs à ne pas négliger.

2) Le sens littéral n'explique pas tout.

Voyons donc le sens caché.

L'association est tenue de se conformer à l'ère du temps en obéissant rigoureusement et scrupuleusement un certain nombre d'idées maitresses :



Essayer de revoir et corriger les erreurs du passé mené par les membres sans haine sans rancune mais de façon amicale, honnête, sincère et volontaire. La vie en groupe est l'une des choses les plus difficile et exige des sacrifices individuels c'est ce qui justifie donc le second traits qui est l'altruisme ou le don de soi.

Participer aux activités qui touchent un des membres du groupe ou la société : les rites funéraires et les autres rites doivent nécessiter impérativement la présence des membres de l'association pour compatir à la douleur qui a frappé l'un des membres. Il en va de même pour les cérémonies de baptême et de mariage touchant les membres.

C'est une occasion infaillible de montrer la présence infaillible de l'association aux coté des principaux intéressés. C'est une façon d'apprendre aussi les expériences humaines qui sont un peu différentes des capacités intellectuelles. Dans une interview accordée à la Revue, mensuelle numéro 40, mars 2014 Abdou Diouf, secrétaire général de l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) est revenu sur son expérience et a livré une fois n'est pas coutume ses pensées intimes. A la page 47 il disait : « quand vous vous retrouver à 26 ans à la province la plus importante du Sénégal le Sine Saloum, c'est difficile. Heureusement, il avait des hommes d'expérience à qui je pouvais demander conseil sur la gestion d'homme. Un point capital en temps de crise n'importe laquelle. Au début, j'avais les capacités intellectuelles mais pas l'expérience humaine ». Autrement dit il a décollage entre les diplômes et les compétences parfois. Diplôme peut être complémentaire de compétence si l'on intègre les associations ou les autres groupes.

Evitez d'être excentrique ou radical et extrémiste. On n'impose pas ses idées dans un groupe sur son désir ou ses réalités personnelles car c'est la porte ouverte à l'individualisme ou à la tricherie.

L'ouverture ou le jumelage : il faut s'ouvrir et non vivre comme des ermites intellectuels. Certains débats ou conférences participent fortement à l'éveil des consciences qui ne doit pas être immobile, figé ou rétrograde.

Pour lutter contre certains obstacles qui freinent l'évolution de l'association, il faut avoir l'amour de l'association dans toutes les circonstances agréable ou désagréables.

Agir en synergie avec les membres du bureau sans porter préjudice à la lettre et à l'esprit du statut fondateur de l'association.

Eviter le clientélisme politique ou bien confondre l'association avec les intérêts politique comme on le dit juridiquement dans un prétoire quand la politique entre par la porte, le droit sort par la fenêtre.

Composer avec toutes les figures de la société y compris les autorités politiques dans le but de défendre les intérêts matériels et moraux de l'association

Les actions individuelles et gratuites menées par l'association avec désintéressement. Exemple Abdol Sartani, Consul d'Iran à Paris a permis de sauver 580 enfants juifs du camp de la mort. David Ben Gourion n'avait il pas oublier l'attitude de certains responsables iraniens pendant la seconde Guerre Mondiale et en particulier l'action d'Abdol Ousseïn Sardani, consul d'Iran à Paris sous l'occupation grâce auquel 780 enfants juifs séparés de leur parents en Europe furent sauver des camps de la mort et envoyés aux Etats Unis d'Amérique en Palestine et en Palestine. Pour aller plus loin il faut se référer à un ouvrage prestigieux : Iran et Irak, Juifs et perse d'Ardaban Amir Aslani.



Les exemples de partenariat féconds sont à encourager.

Entretenir spécialement des partenariats féconds et irréversibles avec des partenaires comme la Fondation Konrad Adenauer.

Une lecture hautement conseillée pour ceux qui doute de l'état de nos relations sur les actes, les faits et les nombreux services rendus à la communauté Bassari illustre largement le point de vue

Redonner confiance à notre élite, surtout en encourageant l'éducation, la santé, la culture et refuser obstinément, totalement, radicalement et excentriquement le repli sur soi.

Le développement durable de la communauté passera par les Bassari. Un Bassari a fait l'honneur à la France et cherche désespérément à servir le pays natal, le Togo. Il s'agit de Koffi Yam Yan. Il était Maire de Saint Colitz (en Bretagne) de 1989 à 2001, secrétaire d'Etat à l'intégration sou Mitterrand de 1991 à 1993, Député du Finistère de 1997 à 2002... Koffi Yam Gnan a posé le fondement de sa carrière politique en France où il arriva jeune étudiant en Mathématiques en 1964. Après deux premiers tentatives avortées du farouche opposant Gnassimbe Eyadéma, mort le 5 février 2005, le francotogolais se présentera en 2015 à l'élection présidentielle de son pays natal ou il réside actuellement. L'exemple n'est pas gratuit.

Parler de l'association, ce n'est pas un simple exercice. La liberté d'association a existé depuis très longtemps mais elle a été délibérément ignorée par les révolutionnaires de 1789. La liberté d'association est devenue aujourd'hui plus que jamais l'une des possibilités les plus importantes pour permettre aux intéressés de défendre leur droit et leur liberté. La loi du 11 juillet 1901 en France a servi de source d'inspiration au Sénégal mais malheureusement les associations sont victimes aujourd'hui des pesanteurs juridiques, politiques ou identitaires.

L'espérance de vie des associations est limitée. Il est plus que jamais intéressant de se conformer à nos cultures, à nos réalités et surtout à continuer à soutenir des rapports étroits et séculaires avec nos partenaires traditionnels. Une introspection sérieuse ou bien introvertie et extravertie est un diagnostic de tous les jours que doit effectuer chacun des membres des associations estudiantine. La vie associative est un passage obligé vers la vraie vie ou bien vers la vie professionnelle.

Il faut oser pour agir. Donc les femmes sont interpellées. Une fenêtre de curiosité vers l'Allemagne nous indique à dire que Angela Merkel, la Chancelière qui effectue son troisième mandat depuis sept ans doit cela à son opiniâtreté, à son courage et au style allemand. Gabrielle Sismar n'a pas hésité à se joindre à elle pour gouverner ensemble. Cette dame a secrété ses premières armes au niveau des associations.

III- Recommandations et perspectives :

- ✓ Délégation de compétences et de signatures (utilisation de cachets)



- ✓ Renforcement de la solidarité du bureau avec l'obligation de réserve, le secret de la délibération...
- ✓ Eviter la haute trahison de l'association
- ✓ Le poids des ambitions personnelles ne doit pas être contraire à l'intérêt commun
- ✓ Le renouvellement du bureau périodique est une prérogative de l'assemblée générale qui peut élire et ou réélire les candidats
- ✓ Eviter la personnalisation des textes car une règle de droit est générale et impersonnelle
- ✓ Multiplier les initiatives et les rencontres pour soigner le déficit d'information et ses conséquences incalculables et les mépris injustifiés et condamnables.

En définitive, ce thème vient à son heure. Il suscite et a suscité et continuera de susciter des débats tellement que l'association, un haut lieu de fabrique du couple leadership et démocratie passionne intérieurement et extérieurement.

La vie en groupe n'a jamais été un long fleuve tranquille. Il y a forcément des hauts et des bas, des victoires et des défaites, des espoirs et des désespoirs mais la prise de conscience, l'éveil et le réveil des étudiants, des élèves, des parents et des partenaires humanitaires, pertinents et incomparables comme la Fondation Konrad Adenauer et Madame Bocandé constituent de hauts faits à pérenniser et à saluer. Il ne sert à rien de retenir les leçons sur place, il faut aussi réconcilier la théorie et la pratique comme le disait le grand écrivain allemand Johann Wolfgang Von Goethe (1749-1832) qui écrit à l'âge de 25 ans un ouvrage à succès dépassant les frontières de l'Allemagne « les souffrances de Werther » (fait notable et historique, Napoléon Bonaparte le lu sept fois pendant qu'il attaquait l'Egypte en 1802) et l'académicien et « plume » de François Mitterrand, ancien président français de 1981 à 1995 et auteur d'un roman à succès Madame Ba, Eric Orsenna (67ans), toute transition dans la vie est difficile et même l'adolescence. Voila deux exemples chargés d'inspiration et de vertu cardinales pour relancer nos envies supposés ou réelles, longues et démesurés.

Ce travail se veut humble et modeste. Les contributions, les attentes et autres interventions pourrons servir. Le mot de la fin : il faut servir et non se servir.

Merci infiniment de votre aimable, agréable, prestigieuse, inimitable et incomparable attention.

Profitons donc de nos possibilités infinies. On se quitte par des au revoir et non par des à Dieu pour évaluer et réévaluer les échanges de bonne pratiques, tirés de part et d'autre à l'issu de ces différentes interventions.

Fait par Mamadou dit Papis BA

ENSEIGNANT

77 873 76 18 / 70 688 19 74 / 76 293 14 71