

FEDERATION AQUATIQUES DE GUINEE (F.A.G)PROJET FINA OASP 2023



FORMATION DES MEMBRES DE LA FEDERATION AQUATIQUES DE GUINEE -FAG

EN
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
ET
BONNE GOUVERNANCE

OBJECTIF: PERMETTRE A L'ORGANISATION DE DISPOSER EN TEMPS VOULU DES RESSOURCE HUMAINES CORRESPONDANTES A SES BESOINS EN QUALITÉ ET EN QUANTITÉ.

A-RESSOURCES HUMAINES

I-INTRODUCTION GÉNÉRALE À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

1- OBJET DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

2- DÉFINITIONS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

3- ÉVOLUTION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

4- CHAMPS D'ACTIVITÉ ET STRUCTURES DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

B- BONNE GOUVERNANCE

I- INTRODUCTION

Grâce à une prise de conscience grandissante des organisations face à l'importance des Ressources Humaines.

La fonction Ressources Humaines est devenue aujourd'hui un des éléments stratégiques de la dynamique du changement dans les organisations.

ENVIRONNEMENT DE L'ORGANISATION

Environnement interne

- Mission et valeurs
- Produits(résultats) et services offerts(innovations)
- Clientèle(public ou population) visée
- Situation financière
- Forces et faiblesses de l'organisation
- Changements à prévoir
- Départs planifiés
- Profil des athlètes actuels

Environnement externe

- Marché du travail
- Concurrence
- Avenir dans le secteur des technologies
- Rôle de l'État dans le fonctionnement des organisations des Technologie de l'information(TI)
- Attentes des clients(public ou population)
- Mobilité et profil de la main-d'œuvre(les hommes ou personnes s'occupants des installations) de l'organisation.

Les principales tendances de l'environnement de votre organisation

Sont: - Vieillesse ; Durée de vie au travail plus logue; Sécurité -Santé au travail; Désir d'évolution; Peu de formation continue pour les personnes et Athlètes; Niveaux peu faibles ou élevés des personnes et Athlètes et L'ambiance ,La communication interne comme critères d'intégration, de motivation

1- objet de la Gestion des Ressources Humaines

Permettre a l'organisation de disposer en temps voulu des ressources humaines

Correspondantes a ses besoins en qualité et en quantité.

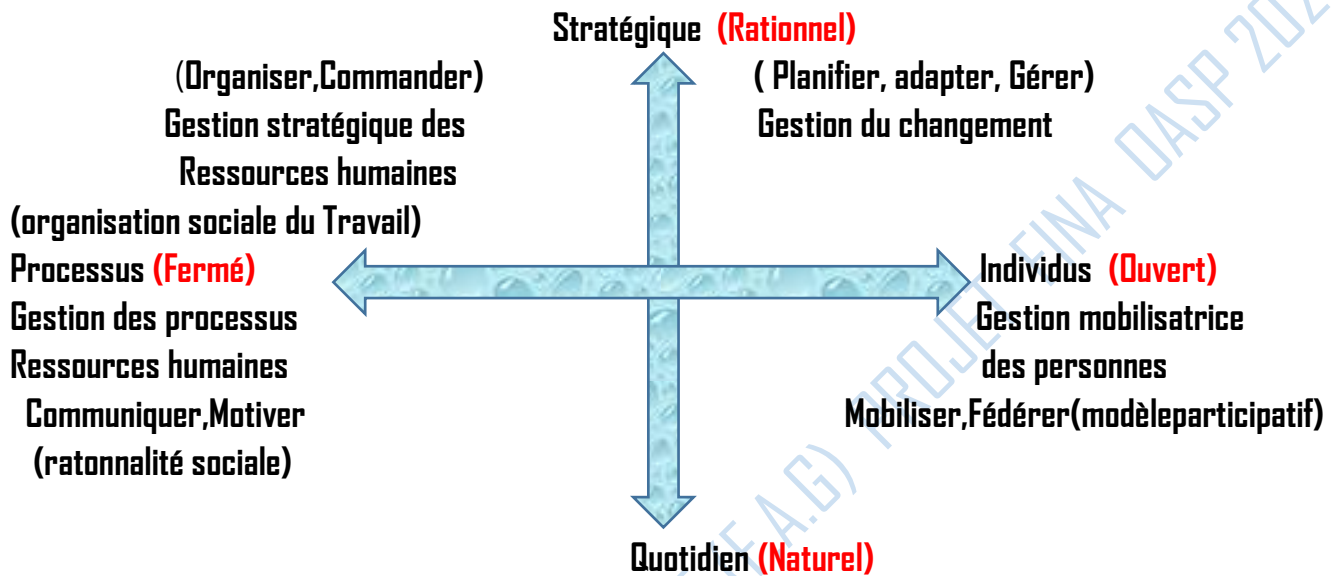
2- Définitions de la Gestion des Ressources Humaines

Définitions: - Est l'ensemble des opérations effectuées dans une Association, une Organisation , une société ,un Groupement , une Entreprise dans le but de constituer et de développer un potentiel humain ou encore un capital humain capable de produire, de s'enrichir et de s'adapter aux changements imposés par son environnement.

- -La GRH est un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les Ressources Humaines pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation:
 - Promouvoir et réaliser une meilleure allocation des ressources(adéquation compétences/emplois= initiatives de projets afin d'employés tous les membres et autres).
 - Mobiliser les potentiels de chaque salarié autour du fonctionnement et du développement de l'organisation.

3- Evolution de la Gestion des Ressources Humaines

- La GRH est l'une des fonctions de l'organisation qui a subi les plus grandes évolutions.
- Le facteur humain est considéré comme:
 - un actif stratégique
 - un moyen de se différencier de la concurrence (son statut passe d'une logique de poste à une logique de compétence)
 - une source de création de valeur et non uniquement un coût (son statut passe d'une logique de coût à une logique de ressource à valoriser).

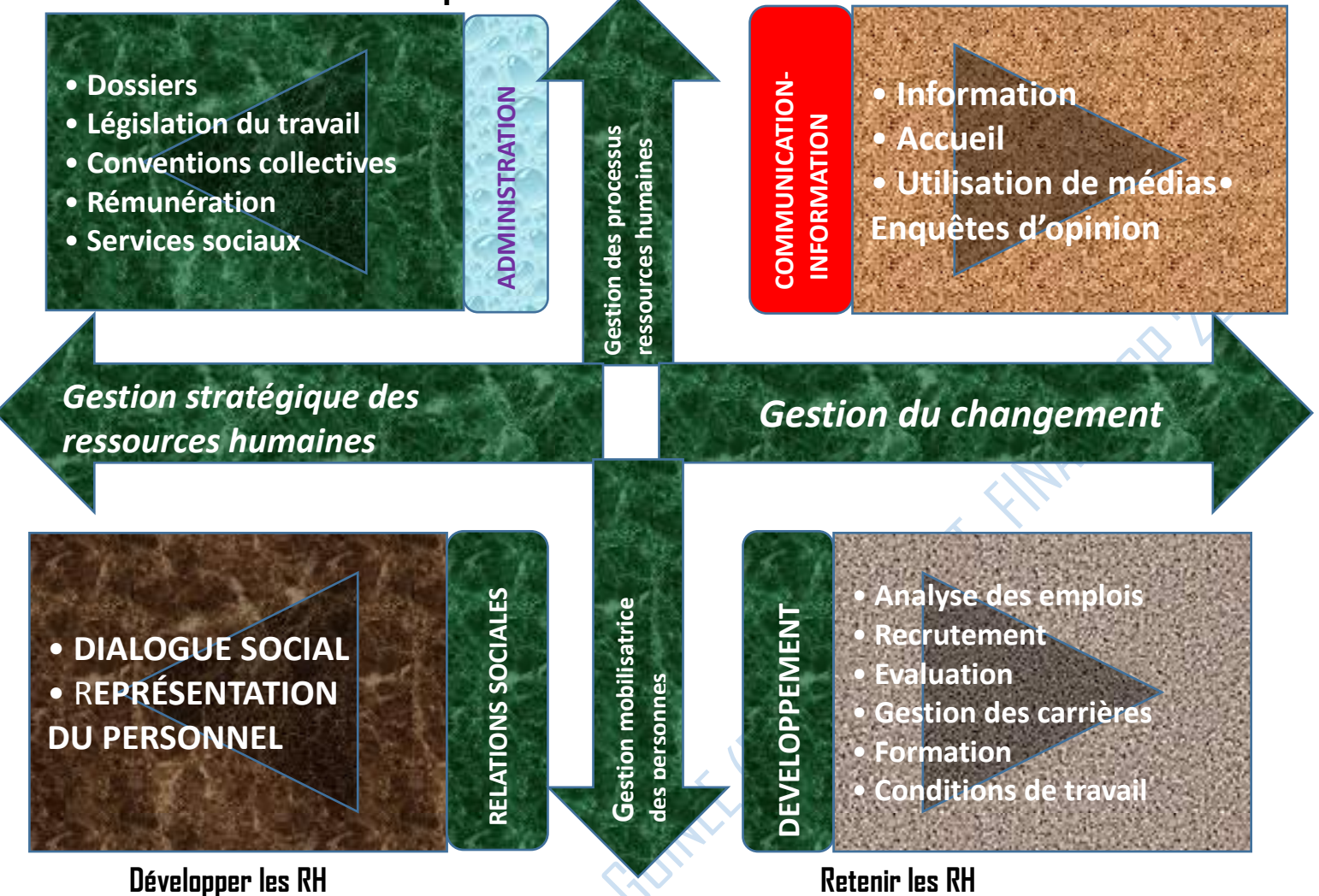


Les Trois (3) phases indispensables de la Gestion des Ressources Humaines

Les trois phases sont retenues qui correspondent aux trois éléments constitutifs de la fonction Ressources Humaines et de sa place dans l'organisation de la structure :

- - Phase d'administration (dimension administrative: salaire, statut, protection sociale, congés...)
- - Phase de gestion: (dimension politique (Manuel de Procédures administratives et Financières): promotion, intégration, information, formation...)
- Phase de développement social : La dernière phase a pour objectif de mettre en œuvre la politique sociale, les nouvelles formes d'organisation du travail, la mobilisation des salariés ou des volontaires.

Acquérir les Ressources Humaines



Développer les RH

Retenir les RH

En référence à la célèbre pyramide d'André MASLOW 1908 – 1970 qui définit une hiérarchie des besoins du membre:

- 1. besoin physiologiques (alimentation logement)
- 2. besoin de sécurité et protection
- 3. besoin d'appartenance et d'affection
- 4. besoin d'estime et de reconnaissance
- 5. besoin d'accomplissement de soi

Fonction des Ressources Humaines

- Etablissement et mise à jour des différents fichiers alimentant la base donnée RH
 - Gestion des opérations de paie et du temps de travail
 - Gestion de l'emploi : recrutement, mutation, promotion
 - Gestion du potentiel humain : évaluation, gestion des compétences, formation
 - Elaboration des règles générales, des procédures, des documents contractuels pour tous les domaines de la gestion des ressources.
 - La DRH régule l'organisation par la maîtrise des dysfonctionnements, assume une responsabilité sociale:
 - Traitement des situations délicates: relations tendues, sanctions, démotivations, licenciements....
- Dynamisation et motivation des ressources humaines

- La GRH gère une grande part **d'immatériel**. Les métiers, les compétences, les relations sociales, la motivation ... autant d'aspects difficiles à définir et à cerner.
- Dans la mesure où la GRH touche aux hommes et aux femmes, il faudra alors posséder des **compétences pluridisciplinaires** management, psychologie, sociologie, communication, droit, économie...
- On ne peut considérer qu'il existe un modèle idéal pour la GRH << **le one best way** >> c'est la notion d'optimum. On est passé d'un modèle idéal unique à une pluralité des modèles adaptés à des situations particulières (la théorie de la contingence)
- La plus part des manuels RH se contentent d'indiquer des bonnes manières de faire.

IL N'EXISTE PAS DE BONNES GRH EN SOI, MAIS DES GRH PLUS OU MOINS ADAPTEES A DIFFERENTS CONTEXTES.

LES METIERS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- **La Fonction Ressources humaines sollicite plusieurs compétences**
- **La FRH regroupe des fonctions multiples et variées:**

DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

- **Elabore une politique de GRH et de management social**
- **Définit les conditions d'application de cette politique**
- **Conduit et optimise les activités liées à l'administration du personnel**
- **Définit la politique de communication interne et assure la promotion et la diffusion des valeurs communes.**

CHEF DU PERSONNEL-ENTRAINEUR

- **Responsable de l'application de la politique RH**
- **Se substitue au DRH pour toutes les fonctions opérationnelles**
- **RESPONSABLE DE L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL**
- **Rattache au chef du personnel, il est responsable de l'ensemble des travaux administratifs concernant le personnel de l'entreprise**
- **RESPONSABLE RECRUTEMENT**
- **Gère l'application du plan de recrutement défini par la DRH - Étudie les prévisions en recrutement**
- **RESPONSABLE FORMATION**
- **Permet de développer les compétences des salariés en proposant des formations qui s'inscrivent dans la politique de développement de l'organisation**
- **Recense les besoins en formation**
- **Gère le budget alloué à la formation**
- **ASSISTANT RESSOURCES HUMAINES**
- **Assure la gestion administrative quotidienne : paie, fichiers personnel,**
- **Elabore une politique de gestion des ressources humaines et de management social en concertation avec la Direction Générale ou le Bureau Exécutif**
- **Définir les conditions d'application de cette politique**
- **Conseiller et contrôler la hiérarchie pour la mise en place de cette politique**
- **La GRH est une fonction partagée entre la DRH et les autres directions**
- **Tout responsable qui encadre des collaborateurs, doit gérer dans le cadre de ses attributions, des ressources humaines.**

L'EMPLOI

- **A- RECRUTEMENT ET INTÉGRATION**
- ■1- l'identification et la spécification du besoin
- ■ 2- l'embauche
- ■ 3- le contrat de travail
- ■ 4- la fiche de poste
- ■ 5- l'intégration
- ■ 6- les erreurs à éviter lors d'un recrutement
- ■ 7- le coût d'un recrutement
- **L'objectif du recrutement est d'assurer la meilleure adéquation possible entre:**
 - ■ le potentiel individuel : compétences, aspirations
 - ■ et les exigences du poste
- Embaucher, c'est souvent pourvoir un poste vacant :
 - ■départs en retraite
 - ■démissions,
 - ■licenciement ■mutation ■ou simplement faire appel a de nouvelles compétences.

1- IDENTIFICATION ET LA SPÉCIFICATION DU BESOIN

- La demande de recrutement émane généralement du Responsable hiérarchique concerne
- Validation de la demande par la DRH
- Procéder a une description détaillé du poste a pourvoir en arrêtant les critères de recrutement (formation, expérience professionnelle, compétence, âge..)

2- LE RECRUTEMENT

- **Les Sources de recrutements sont diverses elles peuvent être:**
 - ■Interne à l'entreprise ou organisation: existence de plans de carrière
 - ■Externe a l'organisation:
 - candidatures spontanées
 - écoles, universités
 - relations personnelles
 - l'approche directe : << **chasseurs de tête** >>
 - les annonces publiées dans la presse le recrutement : sites spécialisés dans le recrutement
- La sélection se poursuit par :
 - Les tests ont pour objectif de faire apparaitre les points forts et les points faible du candidat.
 - des tests d'aptitudes utilises pour mesurer le degré de compétences du candidat
 - Des tests psychotechniques pour vérifier ses aptitudes intellectuelles
 - ■Les tests de personnalité pour mesurer sa motivation, ses aptitudes relationnelles
- La sélection se poursuit par :
 - L'entretien est le moyen ou peuvent converger toutes les appréciations(informations) relatives à l'adéquation entre le profil du poste et celui d'un candidat.
 - La décision finale d'embauche est prise par le responsable hiérarchique concerne par le recrutement.

3- LE CONTRAT DE TRAVAIL

- La réglementation du contrat de travail insiste sur le respect des principes fondamentaux de la conclusion d'un contrat en général, à savoir la capacité des deux parties à conclure :

- la rémunération,
- la durée (CDD, CDI),
- la période d'essai et le lieu de travail. En général l'entreprise établie des contrats de travail sur mesure.

4- LA FICHE DE POSTE:

- **Les fiches de description de postes correspondent a des postes types dans l'organisation, elles décrivent:**
- **LES MISSIONS** de la personne qui occupe le poste, les objectifs qui lui sont assignés, les pouvoirs qui lui sont conférés.
- **Cette rubrique énonce un ensemble de missions que l'organisation est en droit d'attendre du titulaire de la fonction.**
- **LES ATTRIBUTIONS:** ce sont les responsabilités, les compétences, les taches, et les droits de gérer, d'administrer et de connaitre.
- Identification du poste
- Mission
- Position du poste: lien hiérarchique
- Attributions: taches a accomplir
- Compétences techniques: expérience professionnelle
- Compétences comportementale
- Profil: niveau d'études
- Indicateurs de performance

• 5- ACCUEIL ET INTÉGRATION

- L'intégration permet de faciliter l'adaptation du salarié a sa nouvelle situation de travail
- L'intégration recouvre la période d'apprentissage et de familiarisation avec l'ensemble des taches à assurer, des procédures à utiliser et des relations à maitriser.
- Une intégration bien menée:
 - ■développe chez l'individu des attitudes positives
 - ■une satisfaction a l'égard du travail
 - ■une plus grande fidélité à l'organisation

6- LES ERREURS À ÉVITER LORS D'UN RECRUTEMENT

- Pour éviter ces erreurs ou diminuer le risque trois principes à respecter:
- 1.Définir qui est en charge du recrutement, qui doit centraliser et qui doit gérer cette opération.
- 2.Designer un groupe de trois personnes au maximum qui seront chargées de conduire les entretiens, car plus il y a de monde, donc plus d'avis, et plus il sera difficile de se mettre d'accord et conclure.
- 3.Prendre la décision de savoir qui procédera à l'opération de recherche, l'entreprise ou un conseil externe.
- Pour l'entreprise, le processus de recrutement peut générer
- fatalement des risques qu'il faut savoir gérer.
- Le principal risque auquel elle est confrontée est celui:
- de ne pas retenir un bon candidat ou d'embaucher un candidat inadapté et de ne s'en rendre compte que beaucoup plus tard.

- Ce qui impactera le niveau de qualité du service rendu aux clients, car l'absence momentanée d'une compétence supplémentaire augmente la charge de travail du reste de l'équipe.
- De plus un choix de profil inadapté retarde la disponibilité de cette compétence.

LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES(GPEC)

- 1- la gestion des carrières
- 2- la politique de la GPEC
- 3- L'analyse de l'effectif
- 4- les outils de la GPEC
- 5- la fidélisation

LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES(GPEC)

- 1- LA GESTION DES CARRIÈRES:

1- LA GESTION DES CARRIÈRES

- est l'ensemble de règles de gestion permettant d'organiser la progression verticale du membre: il s'agit de la mobilité.
- Ceci permet aux salariés, tout en continuant d'occuper le même emploi, d'avoir plus de responsabilité, plus d'autonomie et bénéficier de formation complémentaire.
- L'organisation de la gestion des carrières passe obligatoirement par la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)
- La GPEC: ensemble des méthodes qui vise à accroître par ANTICIPATION la capacité des entreprises ou organisations à MAITRISER L'ADÉQUATION permanente entre besoins et ressources d'un point de vue quantitatif et qualitatif.
- La compétence est l'ensemble de SAVOIR, SAVOIR FAIRE, et SAVOIR ÊTRE requis pour occuper un emploi. c'est ce qu'on appelle le « savoir »

2- LA POLITIQUE DE LA GPEC

- La GPEC a pour but de prévoir d'une part les besoins en personnel:
- qualitatifs: Quelles compétences? - Quels profils?
- et quantitatifs: Combien?
- Et de procéder d'autre part aux ajustements nécessaires:
- Recrutement, Formation, Promotion, Réallocation...
- Il s'agit de comparer les besoins humains mesurés ou anticipés et les ressources humaines disponibles ou prévisionnelles.
- Les écarts constatés conduisent à pratiquer des ajustements qualitatifs et ou quantitatifs
- Face à un environnement en mutation, l'entreprise ne peut pas se contenter d'ajustements de court terme.
- La gestion de court terme est en effet souvent une réponse d'urgence à une situation de crise.
- Confrontée à des évolutions qui s'inscrivent dans la durée, l'entreprise doit anticiper ces évolutions, elle doit mettre en œuvre les politiques qui permettent de maintenir ou d'atteindre l'équilibre qualitatif et quantitatif des activités, emplois et des hommes.

3- L'ANALYSE DE L'EFFECTIF

La connaissance des membres -Clubs(personnel) et des mouvements qui affectent sa nature est un préalable à la mise en œuvre d'une gestion du personnel.

L'effectif habituel retenu par la réglementation sociale comprend les membres liés par un contrat CDI ou CDD.

Parmi les définitions utilisées nous retiendrons:

-L'effectif permanent ou stable

-L'effectif temporaire

-L'effectif moyen

-L'effectif fiscal(immatriculation à CNSS) au niveau des clubs

-L'effectif présent

-L'effectif à l'entraînement (travail)

4- LES OUTILS DE LA GPEC

- 1-Les outils d'observation ou de diagnostic sont constitués essentiellement des indicateurs de structure :
 - pyramide des âges ; pyramide des anciennetés, structures des qualifications: cadres, techniciens, agents de maîtrise (TAM), employés et ouvriers qualifiés (EQQ), employés et ouvriers non qualifiés ou membres et ouvriers non qualifiés (EDNQ;MONQ)
 - Niveau de formation et de qualification
 - Les indicateurs de mouvements.
- 2- les outils de simulation: permettent de simuler les évolutions des ressources en fonction de paramètres situés sur les 5 dernières années
- 3- les outils de l'analyse de l'emploi: disposer d'une base de référence qualitative. L'objectif est de fournir une vision prospective de leur évolution et des exigences liées à l'exercice du métier ou emploi type pour l'élaboration par les entreprises d'une politique de recrutement.
- 4- les outils de suivi des ressources: - appréciation des performances des salariés;- identification des aspirations des salariés;- évolution des potentiels de chaque salarié.

5- LA FIDELISATION

- On distingue deux types de fidélisation: a- LA FIDELISATION POSITIVE ET b- LA FIDELISATION NEGATIVE:

a- LA FIDELISATION POSITIVE

- il s'agit des outils qui incitent les salariés à rester.
- Les salaires; La satisfaction (sentiment affectif: intérêt pour son activité, climat social, notion d'appartenance);La hiérarchie de proximité; La réduction du temps de travail; Les avantages sociaux; Le parcours professionnel (bilan des compétences, entretien d'évaluation)

b- LA FIDELISATION NEGATIVE

Il s'agit des outils qui dissuadent les salariés de partir.

Les clauses de non concurrence

Les clauses définitives (remboursement des frais engagés pour sa formation, déménagement);

Les clause de stabilité d'emploi (le salarié s'engage à ne pas démissionner pendant une certaine durée si non indemniser le membre

Un turn over des cadres très élevé ne peut qu'influencer négativement sur l'image de l'entreprise et dissuader plus d'un candidat à frapper à sa porte. (Taux =nbre salariés sortis année N / nbre moyen de sal année N)

En Résumé la Fidélisation Permet :

- une gestion quotidienne plus facile,
- une plus grande qualité de service,
- la création d'un sentiment d'appartenance à l'organisation,

- une moindre dépendance vis-à-vis du personnel recruteur.

4- Champs d'activités et structures de la fonction Ressources Humaines

- L'activité de la fonction ressources humaines est multiple
- Ses tâches sont de nature différentes:
 - - OPÉRATIONNELLES
 - - ADMINISTRATIVES
 - - STRATÉGIQUES
- I- GESTION ORGANISATIONNELLE : Contexte évolutif de la FAG en Guinée; Organisation et Fonctionnement de la FGNS; Processus d'obtention des textes réglementaires
- II -GESTION ADMINISTRATIVE: Structure Organisationnelle ; Organigramme de Gestion ; Planification; La gestion courriers(Arrivée/Départ);La gestion de l'emploi du temps; Conduite de réunion; Le procès-verbal; gestion des missions; Le Compte rendu ; Le Rapport ; Gestion d'un contrat ; Suivi du personnel; Gestion des documents administratifs;
- III -GESTION FINANCIERE: Elaboration d'un budget; La gestion ou Exécution d'un budget; La gestion d'un compte bancaire; La gestion d'une caisse; Les pièces justificatives; Le rapport financier; La gestion des ressources matérielles;

I- GESTION ORGANISATIONNELLE

Contexte évolutif de la FGNS en Guinée:

Créée en 1964, la Fédération Guinéenne de Natation et de Sauvetage (FGNS) a été affiliée à la Fédération Internationale de Natation (FINA) et à la Confédération Africaine de Natation (CANA) en 1965.

Nous Fédération Guinéenne de natation et de Sauvetage appartenant à l'Olympisme Guinéen et placée sous tutelle du département chargé des sports dûment représentée par les soussignés, déclarons nous soumettre aux lois et règlements de la République de Guinée, de la Fédération Internationale de Natation (FINA) et à la charte olympique du Comité International Olympique (CIO).

- Organisation et Fonctionnement de la FAG:

Les Statuts et Règlement définissent l'organisation et le Fonctionnement de la FAG selon les articles .

- Processus d'obtention des textes réglementaires: Celui -ci suit le processus mis par le(s) ministère(s) concernés et du suivi des membres du Bureau exécutif de la FAG

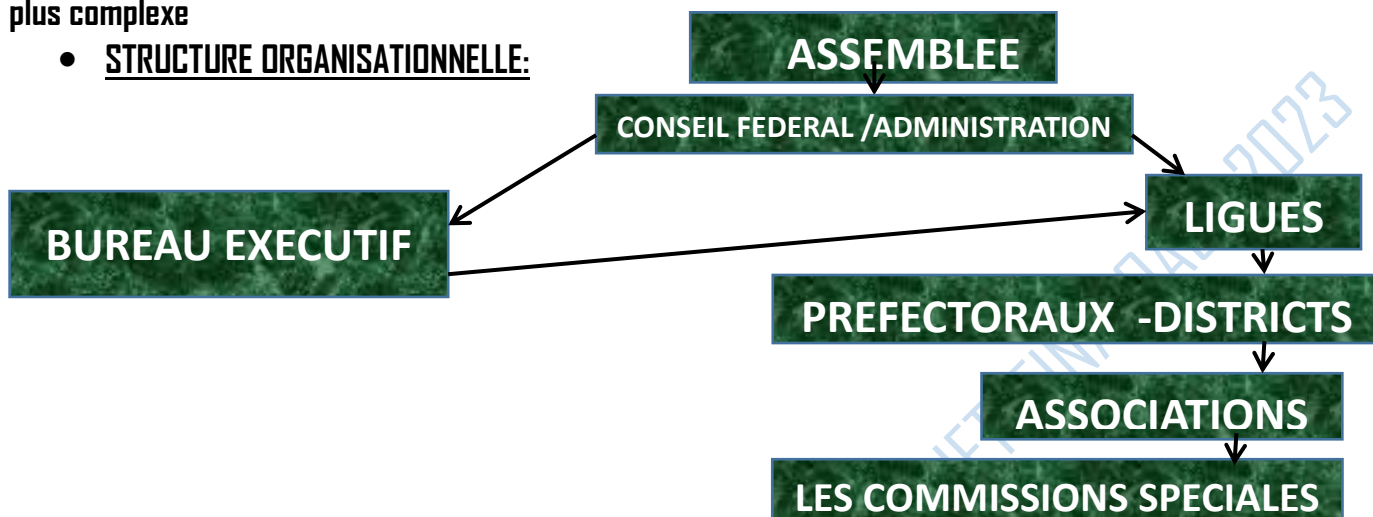
II- GESTION ADMINISTRATIVE

- Structure Organisationnelle - Organigramme de Gestion
- a)Un organigramme est une représentation schématique des différents services ou postes d'une organisation .Simple ou complexe , selon la taille et l'importance de l'organisation . L'organigramme met en relief les responsabilités et les hiérarchiques qui prévalent .Ce schéma doit être révisé chaque fois qu'il a des changements afin de bien représenter la réalité de l'organisation.
- b)Eléments de l'organigramme

En élaborant l'organigramme d'une organisation, on tient compte des facteurs suivants :

L'organigramme est conçu indépendamment des personnes devant occuper les différents postes qui le composent ; Son élaboration se fait en fonction de la mission de l'organisation , de ses objectifs ,des ressources disponibles et des activités à entreprendre ; Il faut prendre en considération l'environnement ou évolue l'organisation ;L'organigramme d'une organisation de taille importante doit être plus élaboré , plus complexe

- **STRUCTURE ORGANISATIONNELLE:**



Planification, anticipation : 1) capacité à prendre en compte tous les éléments d'une situation de façon rationnelle afin d'établir les objectifs, de dégager les priorités tout en considérant l'évolution de cette situation et ses implications à venir .2) c'est se fixer des objectifs et des échéances c'est se donner un cadre temporel pour l'exécution de certains tâches.3) c'est préparer un plan d'action pour atteindre un objectif spécifique (qualité, temps, coût.....)

Types de planification :

Planification stratégique : prendre les décisions Paramètres :Raison d'agir ,Possibilité d'agir ,Droit d'intervenir ,Moyen , Cohérence, Environnement.

Planification Tactique : Moyen requis (ressources, méthodes) pour atteindre le résultat escompté.

- **Planification opérationnelle :**

- **Elaboration du plan d'action ;**

- **Pour la réalisation des activités :** quand ;qui ;comment ;quel résultat ;coût ;qui finance ;indicateur de vérification ; moyens de vérification.

- **Avantages et limites de la planification**

- **Avantages :** grille de Travail ,anticipation des besoins ,organisation et gestion de l'incertitude , plus grande efficacité (disponibilité des données) plus grande efficience (situation similaire) .

- **Limites :** imprécision des prévisions (délais , coûts, environnement), frein à la créativité.

- **La gestion de l'emploi du temps:-**La tenue d'un journal détaillé d'activités

- La tenue d'un journal détaillé d'activités permet de savoir comment utiliser le temps et combien de temps consacrer à une activité. Dans certaines organisations, ce journal est appelé « Fiche d'exploitation du temps » qui peut être présenté comme suit :

Exemple de Fiche d'exploitation du temps hebdomadaire

Activités ou tâches	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	vendredi	Samedi	dimanche	Total
1								
2								
3								

- **Gouvernance** : le processus qui consiste à donner une vision, une direction, un but et un aperçu d'ensemble à une organisation au moyen d'une structure (un Conseil d'administration) distincte de la gestion quotidienne de l'organisation.

Exemple de plan d'action

N°	Activités	Période	Responsable	Stratégie	Résultats attendus	Coût	Financement	Indicateur de vérification	Moyen de vérification
1									
2									

CONDUITE DE REUNION

1-Définition : La réunion est une rencontre entre des personnes en vue d'un travail fondamental avec des objectifs précis, dans un cadre institutionnel.

2 -Les différents types de réunion

La réunion de transmission :elle se caractérise par une communication qui est essentiellement à sens unique (c'est la réunion d'information) ;

La réunion de sondage : elle a pour objectif la recherche d'information sur une procédure, un processus, un procédé ou un comportement ;

La réunion de discussion : véritable espace d'échanges et de débats, elle a pour objectif d'aboutir à une décision (cas de travaux de concertation dans les organisations).

LE PROCES-VERBAL

1-Le procès -verbal, acte d'un agent de l'autorité :

Dans le langage juridique (domaine de la jurisprudence), le procès -verbal est un acte par lequel un officier public, un agent, un fonctionnaire ou un magistrat de l'autorité, un expert, etc. Enregistre, relate (toujours par écrit) ce que lui-même a constaté, vu, fait ou directement écouté (propos recueillis) dans l'exercice de ses fonctions.

Le procès - verbal a un caractère d'acte authentique :établi par des personnes spécialement habilités à le faire, son contenu fait foi juridiquement jusqu'à preuve contraire ;les informations qu'il comporte peuvent être mises en doute que par la procédure de l'inscription en faux.

QUELQUES CRITERES

- **Management des ressources humaines** : capacité à exercer une autorité et à gérer le personnel, à déléguer, encourager et superviser, à reconnaître et à prendre en compte les qualités personnelles/aspirations/réalisations professionnelles des membres du personnel.
- **Créativité, esprit d'innovation** : aptitude à capter les informations et les événements et à les interpréter, capacité à s'appuyer sur ses expériences pour innover.
- **Esprit d'initiative et de décision** : capacité à réagir et à proposer des solutions appropriées aux problèmes, à adapter et développer les ressources existantes ainsi qu'à mettre en place de nouvelles idées ; aptitude à dépasser les attentes et objectifs.
- **Aptitude à l'analyse, esprit critique** : aptitude à percevoir, apprécier et juger de façon objective et impartiale les facteurs constituant une situation ou un événement ; capacité à discerner les problèmes et leurs sources, à résumer une situation et à établir des diagnostics.
- **Détermination, persévérance** : capacité à poursuivre et remplir une mission, que ce soit dans un environnement professionnel favorable ou face à une situation d'adversité.
- **Conscience de ses limites** : aptitude à reconnaître les limites de son propre champ de compétences.
- **Capacité à travailler de façon autonome** : capacité à assumer des responsabilités, à faire des choix, à prendre des décisions et à les mettre en œuvre, à avoir le sens des priorités.
- **Expression écrite** : capacité à rédiger de façon claire et construite, en maîtrisant la grammaire et l'orthographe.
- **Expression orale** : aptitude à communiquer des idées sur le plan verbal (élocution, maîtrise de la langue), à se faire comprendre.
- **Sang-froid, contrôle de l'émotivité** : aptitude à contrôler ses émotions et réactions, à pouvoir assumer la tension, le stress, une inactivité forcée ou des situations dangereuses.
- **Tenue des engagements, respect des délais** : aptitude à se conformer aux objectifs prévus, dans les temps impartis.
- **Adaptabilité, aptitude au changement** : capacité à évoluer dans un environnement ou un contexte différent (sur le plan religieux, politique, culturel...) ; aptitude à assumer tout changement sur le plan professionnel, et à faire face à toute situation.
- **Esprit d'équipe** : aptitude à s'adapter et à réagir en tant que membre d'une équipe dans un esprit de coopération et de solidarité, à partager et diffuser l'information, à jouer un rôle de conciliateur en cas de conflit, à contribuer à créer une ambiance de travail, à apporter son aide spontanément.
- **Convivialité, relations dans le travail** : volonté d'accepter les idées des autres, de considérer d'autres points de vue, de se montrer tolérant et d'accepter les critiques ; capacité pour s'adapter à différentes habitudes ou traditions; tact et savoir-vivre.
- **Capacité à rendre compte** : aptitude à tenir les supérieurs hiérarchiques ainsi que les collaborateurs au courant du déroulement des activités, rédaction de rapports réguliers.
- **Assiduité, ponctualité** : aptitude à respecter les horaires, les durées, les rendez-vous.
- **Gestion du temps** : capacité à établir une hiérarchie dans les tâches (en ayant le sens des priorités), à planifier les activités dans le temps.
- **Ethique professionnelle** : respect d'un code de conduite ainsi que de la charte ou code de conduite.
- **Présentation (attitude physique, tenue)** : capacité d'adapter attitude et langage en fonction de l'endroit et des circonstances ; capacité à projeter, en toutes circonstances, une bonne image de l'association.

III-GESTION FINANCIERE

INTRODUCTION :La gestion financière va bien au-delà de la tenue de livres comptables précis. Elle implique également la planification, le contrôle et le suivi des ressources financières pour assurer la réalisation des objectifs organisationnels. Un système de gestion financière doit au moins permettre de s'assurer que les coûts sont correctement catégorisés, suivis et imputés aux comptes appropriés, et que les responsables sont en mesure de présenter précisément les informations financières au Conseil d'administration et aux donateurs.

On peut comparer la gestion financière d'une **STRUCTURE** ou **ORGANISATION** à l'entretien d'un véhicule. Pour qu'un véhicule marche bien, il faut utiliser un carburant et une huile de bonne qualité et en assurer l'entretien régulier. S'il est mal entretenu, le véhicule finira par tomber en panne et n'atteindra pas la destination choisie.

En pratique, la gestion financière consiste à préserver activement la santé financière de l'organisation et à ne pas laisser les choses au hasard.

LA GESTION DE RESSOURCES RARES

Les **STRUCTURES** ou **ORGANISATIONS** évoluent dans un environnement compétitif où les dons se font de plus en plus rares. Par conséquent, il convient de s'assurer que les fonds et les ressources provenant des donateurs et des bailleurs de fonds sont utilisés correctement et aussi efficacement que possible afin de permettre à l'organisation de remplir sa mission et d'atteindre ses objectifs.

LA GESTION DES RISQUES

Toute organisation doit faire face à des risques, internes et externes, qui peuvent menacer son fonctionnement et son existence même (retrait de fonds, incendie des bureaux, fraude, etc.). La gestion des risques doit être méthodique afin de limiter les dégâts qu'ils peuvent provoquer. Pour ce faire, il convient d'établir des systèmes et des procédures qui permettent d'assurer le contrôle financier.

LA GESTION STRATEGIQUE

La gestion financière fait partie de la gestion dans son ensemble. Par conséquent, les dirigeants et les gestionnaires ne doivent pas perdre de vue le « tableau général ». Ils doivent prendre en compte la façon dont toute l'organisation est financée, à moyen et à long terme, et ne pas se concentrer uniquement sur les projets et les programmes.

La gestion par objectifs

La gestion financière exige que l'on accorde toute son attention aux objectifs des projets et de l'organisation. Le processus de gestion financière, **Planifier-Faire-Réviser**, est un processus permanent.

- **PLANIFIER**: Lorsqu'une organisation se crée, elle se fixe des objectifs et programme ses activités. L'étape suivante consiste à préparer un plan financier qui déterminera ce que coûteront les activités et d'où viendront les fonds nécessaires.
- **FAIRE**: Une fois les fonds obtenus, le programme d'activités est mis en œuvre, en vue d'atteindre les objectifs fixés au stade de la planification
- **REVISER**: La situation réelle est comparée aux plans originels grâce aux rapports de suivi financier. Les dirigeants et les gestionnaires peuvent alors décider de si l'organisation est en voie d'atteindre ses objectifs dans les délais prévus et sans dépassement du budget. Les leçons tirées de l'étape de révision sont intégrées à la phase suivante de planification et ainsi de suite

Un bon système de gestion financière facilite la reddition des comptes aux donateurs et bénéficiaires du projet et permet ainsi d'accroître leur respect et leur confiance envers l'organisation.

Cette section présente les éléments clés d'un système de gestion financière complet et les façons par lesquelles une Structure peut renforcer sa capacité dans ce domaine essentiel. Elle couvre également les exigences des termes de demande de fonds, de déclaration des dépenses, d'attribution des ressources et d'audit.

Définitions

Gestion financière : planification, organisation, contrôle et suivi des ressources financières pour assurer la réalisation des objectifs et le bon fonctionnement d'une organisation. (USAID)

La gestion financière implique la planification, l'organisation, le contrôle et le suivi des ressources financières de l'organisation afin d'assurer l'exécution de ses objectifs. (GESTION FINANCIERE PRATIQUE POUR LES ONG Manuel de Cours de Terry Lewis pour © Mango (Management Accounting for Non-governmental Organisations / Comptabilité de Gestion pour les Organisations non gouvernementales)

Bien qu'aucun modèle unique de gestion financière ne convienne à toutes

les organisations, les composants suivants sont essentiels à une bonne gestion financière :

- 1. **La planification**: consiste à se projeter dans le futur, par exemple en développant des budgets pour couvrir les activités d'un programme ou de toute l'organisation pour une année ou plus.
- 2. **L'organisation**: consiste à clarifier qui fait quoi, pourquoi, quand et comment.
- 3. **Le contrôle** : consiste à établir des systèmes et procédures, avec des freins et contrepoids, pour garantir l'utilisation appropriée des ressources financières de l'organisation et la bonne gestion des risques.
- 4. **Le suivi** consiste à comparer les plans aux performances réelles afin d'identifier les forces et les faiblesses de la planification et de la mise en œuvre et de les adapter selon le besoin.
- **Question: A la lumière de toutes les explications qu'est ce qu'une bonne gestion financière dans une organisation ou structure?**
- **Gestion financière** : planification, organisation, contrôle et suivi des ressources financières pour assurer la réalisation des objectifs et le bon fonctionnement d'une organisation.
- **Une bonne gestion financière** implique la planification, l'organisation, le contrôle et le suivi des ressources de façon à ce que votre organisation puisse réaliser ses objectifs et honorer ses engagements envers les bénéficiaires, les donateurs et les autres parties prenantes.
- **Une bonne gestion financière** exige bien plus que la simple tenue de livres comptables précis. De nombreuses **ORGANISATIONS** ou **STRUCTURES** ne disposent que d'un système de comptabilité ou de tenue de livres comptables mais pas de système de gestion financière. La comptabilité n'est qu'un sous-ensemble de la gestion financière. Un système de gestion financière englobe des systèmes administratifs et des systèmes de comptabilité.
- **Une bonne gestion financière** améliore votre reddition de comptes aux donateurs et bénéficiaires. Elle permet aussi de développer le respect et la confiance en votre organisation, pour ainsi augmenter vos chances de maintenir une bonne santé financière à long terme.



LES PRINCIPES DE LA GESTION FINANCIERE

Ceux-ci comprennent **Sept Principes de Gestion financière** qui sont:

LA TRANSPARENCE; **LA COHERENCE** ; **LA DOCUMENTATION NORMALISEE** ; **LA SAUVEGARDE** ; **L'OBLIGATION DE RENDRE COMPTE** ; **L'INTEGRITE**; **LE FINANCEMENT NON DEFICITAIRE**

LA TRANSPARENCE

Des systèmes doivent être établis qui permettent d'enregistrer précisément et de présenter clairement toutes les données financières et de les divulguer aisément à tous ceux qui ont le droit de demander à les consulter. En l'absence de tels systèmes, on pourrait avoir l'impression que l'organisation a quelque chose à cacher.

LA COHERENCE

Les systèmes financiers de toute organisation devraient être cohérents au fil des ans pour permettre de faire des comparaisons, d'analyser les tendances et de faciliter la transparence. Ceci ne veut pas dire qu'il faille renoncer à affiner les systèmes. Cependant, une approche erratique de la gestion financière pourrait porter à croire que certaines personnes ont falsifié les comptes.

LA DOCUMENTATION NORMALISEE

Le système comptable et financier devrait respecter les normes et principes comptables reconnus internationalement. Tout comptable, quel que soit son pays d'origine, devrait pouvoir comprendre votre système comptable.

LA SAUVEGARDE

Il s'agit de la gérance ou de la garde des ressources de l'organisation. Les gardiens de la **STRUCTURE** se voient confier l'administration des biens et des fonds de celle-ci et doivent veiller à ce qu'ils soient utilisés conformément à la constitution et à tout autre accord contractuel qui a été passé.

L'OBLIGATION DE RENDRE COMPTE

Ceux qui ont investi, non seulement leur argent, mais également leur temps et leur confiance dans l'organisation souhaitent que les ressources de celle-ci soient utilisées efficacement et aux fins auxquelles elles étaient destinées. L'obligation de rendre compte est le devoir moral ou juridique d'une personne, d'un groupe ou d'une organisation d'expliquer comment les fonds, le matériel ou les pouvoirs donnés par une tierce partie ont été utilisés.

L'INTEGRITE

L'intégrité, c'est à dire l'honnêteté et le sérieux, d'une organisation et des personnes qui la composent doit être indiscutable pour garantir une bonne gestion financière. Pour ce faire, il ne doit planer aucun doute sur la façon

dont les fonds sont utilisés, les documents comptables doivent refléter fidèlement la réalité et des procédures appropriées doivent être établies et suivies par l'ensemble du personnel.

LE FINANCEMENT NON DEFICITAIRE

Aucune organisation ne devrait tenter d'atteindre ses objectifs tant qu'elle n'est pas certaine de pouvoir disposer des fonds nécessaires pour mener à bien toutes ses activités. Toute autre façon de faire reviendrait à prendre des engagements qui ne seront peut-être jamais tenus et à utiliser des ressources qui finiront peut-être par être gaspillées.

LES INSTRUMENTS DE LA GESTION FINANCIÈRE

Il existe de nombreux instruments, pas nécessairement financiers, que les dirigeants et les gestionnaires peuvent utiliser pour faciliter la mise en œuvre de bonnes pratiques de gestion et de contrôle financiers.

LA PLANIFICATION

La planification est essentielle au processus de gestion et exige d'envisager l'avenir pour s'y préparer le mieux possible. Durant l'élaboration d'un plan, les dirigeants et les gestionnaires considéreront plusieurs alternatives et feront certains choix ou prendront certaines décisions. La planification doit toujours précéder l'action.

Instruments: le plan stratégique, le plan commercial, le plan d'activités, les budgets, les plans de travail, les prévisions de trésorerie, l'étude de faisabilité, etc...

L'ORGANISATION

Les ressources de l'organisation (le personnel, les bénévoles, les véhicules, les locaux et les fonds) doivent être coordonnés pour permettre la mise en œuvre du plan d'ensemble. Il convient de définir clairement les activités à entreprendre et les délais dans lesquels elle devront être entreprises ainsi que les responsabilités à assumer et les personnes qui les assumeront.

Instruments: la constitution, les organigrammes, les profils de poste, le plan comptable, le Manuel de Finances, les budgets, etc...

LE CONTROLE

Un système de contrôles, de poids et de contrepoids, est essentiel à la bonne application des procédures et à l'utilisation appropriée des ressources durant la mise en œuvre du programme.

Instruments: les budgets, la délégation de pouvoirs, la procédure d'achat, le rapprochement, les audits interne et externe, le registre des immobilisations, la politique automobile, les assurances, etc...

LE SUIVI:

Le suivi nécessite la transmission régulière et opportune d'informations aux dirigeants et aux gestionnaires ainsi qu'aux partenaires à des fins de surveillance. Le suivi consiste à comparer la performance réelle aux plans afin d'évaluer l'efficacité de ces derniers, de déceler, dès que possible, les points faibles et d'appliquer des mesures correctives, le cas échéant.

Instruments: les rapports d'évaluation, les rapports de suivi budgétaire, les rapports de trésorerie, les états financiers, les rapports de projet, les rapports destinés aux donateurs et aux bailleurs de fonds, les rapports des commissaires aux comptes, etc...

CONSEIL D'ADMINISTRATION/CONSEIL FEDERAL (ADMINISTRATEURS)

- Superviser les contrôles financiers et garantir la responsabilisation
- Examiner et approuver le budget annuel

- Approuver les politiques financières, y compris en déléguant l'autorité
- Examiner et approuver les rapports financiers et les états financiers soumis à un audit
- Suivre et soutenir la mobilisation de ressources
- Évaluer les risques financiers auxquels la STRUCTURE est exposée

PRÉSIDENT

- Rendre des comptes au Conseil d'administration et gérer le processus d'établissement du budget
- Nommer/engager le personnel financier et déléguer des tâches
- Examiner les accords/contrats avec les donateurs et d'autres accords/contrats
- S'assurer que les registres financiers sont précis et à jour
- Garantir une préparation et une remise correctes et dans les délais des rapports financiers
- S'assurer que les activités du programme sont conformes au budget et aux produits livrables
- Suivre l'utilisation des ressources et gérer la création de revenus
- Suivre les besoins financiers de l'organisation et la planification commerciale

CADRES SUPÉRIEURS

- Gérer et suivre les budgets pour leurs services ou projets
- Examiner les rapports financiers de l'organisation et donner leur avis au Président
- Déléguer d'autres responsabilités financières à leur équipe
- Prévoir les futurs besoins financiers

PERSONNEL DU PROGRAMME

- Définir les budgets des projets pour s'assurer que tous les coûts sont inclus (comme les produits livrables, la mise en œuvre.)
- Contrôler les budgets pour s'assurer que l'argent est dépensé comme convenu et collaborer avec le personnel financier pour s'assurer que les politiques et procédures sont respectées et que les dépenses sont codées et rapportées de manière précise
- Collaborer avec le personnel approprié pour s'assurer que les acquisitions sont effectuées au meilleur rapport qualité-prix

PERSONNEL FINANCIER

- Gérer les liquidités de la Structure ou Organisation, y compris les opérations bancaires et l'émission de reçus
- Administer le processus de paiement pour garantir le paiement des factures en temps voulu
- Remplir les livres de comptes et les rapprocher tous les mois
- Préparer les rapports financiers internes et externes

Auditeur interne -Commission Contrôle

- Organiser et suivre la mise en œuvre des plans d'audit interne annuels couvrant les activités de la subvention
- Définir un échéancier, un objectif, un champ d'application et des procédures pour la mission d'audit interne, et vérifier qu'ils sont respectés ou modifiés, selon le cas, pour garantir une utilisation efficiente et efficace des ressources d'audit interne
- Mener un audit interne couvrant les aspects financiers, de conformité, techniques et de gestion des activités de la subvention, conformément aux directives de travail établies, et évaluer l'adéquation et l'efficacité des contrôles internes ; appliquer des procédures d'audit spécifiques et préparer des documents de travail les documentant
- Rédiger les rapports d'audit interne préliminaires et discuter des conclusions et des recommandations avec le niveau de l'exécutif approprié
- Lancer l'examen programmé de la structure de contrôle interne

- Coordonner les programmes d'audit annuels en mettant l'accent sur les domaines de risques identifiés de la subvention
 - Superviser la fonction d'audit interne de toutes les activités de la subvention et fournir des examens de l'assurance qualité
 - Élaborer des programmes et des procédures d'audit et en assurer le suivi pour couvrir toutes les opérations financières du récipiendaire(Organisation) principal
- Rédiger les rapports d'audit interne préliminaires et discuter des conclusions et des recommandations avec le niveau de l'exécutif approprié
- Lancer l'examen programmé de la structure de contrôle interne
 - Coordonner les programmes d'audit annuels en mettant l'accent sur les domaines de risques identifiés de la subvention
- Superviser la fonction d'audit interne de toutes les activités de la subvention et fournir des examens de l'assurance qualité
- Élaborer des programmes et des procédures d'audit et en assurer le suivi pour couvrir toutes les opérations financières du récipiendaire(Organisation) principal
 - Donner les orientations et conseils nécessaires au personnel chargé de l'audit interne de la subvention et à la formation sur le terrain
 - En collaboration avec le responsable de la gestion financière de la subvention, se rapprocher des auditeurs externes et s'assurer que leurs recommandations et celles du personnel de la Subvention sont mises en œuvre sans délai ; apporter l'assistance nécessaire aux auditeurs externes
 - Examiner et évaluer l'adéquation de la structure de contrôle interne, enregistrer et rendre compte en vue de recommander des améliorations pertinentes des systèmes
 - Évaluer les conclusions des audits ; préparer et présenter les résultats des travaux d'audit et les recommandations au comité et à la direction. Préparer des rapports d'audit écrits complets sur la base des activités mises en œuvre
 - Auditer régulièrement (et ponctuellement) les comptes, dossiers, actifs et stocks de la subvention
 - Assurer un suivi pour déterminer l'adéquation des mesures correctives
 - Analyser les besoins de gestion de la subvention

« UNE ACTION EST EFFICIENTE QUAND ELLE PRODUIT UN RÉSULTAT; UNE ACTION EST EFFICACE QUAND ELLE PRODUIT LE RÉSULTAT ATTENDU »

« PAR EFFICACITÉ, ON FAIT DE BONNES CHOSES; PAR EFFICIENCE, ON FAIT BIEN LES CHOSES

L'INTEGRITE NOUS PERMET D'ACHETER LA CONFIANCE DES AUTRES INTEGRITE = VERITE

IL N'Y A PAS D'OREILLER PLUS DOUX QU'UNE CONSCIENCE CLAIRE "PROVERBE FRANÇAIS"

-“ENTOURE -TOI DES PERSONNES QUI PARLENT DES VISIONS,DES PROJETS,DE BUSINESS ET NON DES PERSONNES QUI NE FONT QUE PARLER DES GENS”. OBAMA BARACK
 -“LES GRANDS ESPRITS DISCUTENT DES IDEES;LES ESPRITS MOYENS DISCUTENT DES EVENEMENTS;LES PETITS ESPRITS DISCUTENT DES GENS”.HENRY THOMAS BUCKLE
 -“UN IDIOT AVEC UN PLAN A PLUS DE CHANCE DE REUSSIR QUE DES GENIES ASSIS”
 -“DONNER DES BIENS MATERIELS EST UNE FORME DE GEROSITE,MAIS ON PEUT ETENDRE UNE ATTITUDE DE GEROSITE A TOUS LES COMPORTEMENTS.ETRE GENTIL,ATTENTIF ET HONNETE DANS SES RAPPORTS AVEC LES AUTRES,FAIRE DES ELOGES LA OU CELA EST DU.DONNER DU RECONFORT ET DES CONSEILS LA OU ILS SONT NECESSAIRES ET SIMPLEMENT PARTAGER SON TEMPS AVEC QUELQU’UN-CE SONT DES FORMES DE GEROSITE” DALAI LAMA

CINQ CONSEILS POUR RENFORCER LA CAPACITÉ DE VOTRE ORGANISATION

- 1. Créez une équipe spéciale pour le renforcement de capacité
- 2. Hiérarchisez, définissez des objectifs réalisables et commencez par les choses simples.
- 3. Définissez un temps distinct alloué au renforcement de capacité
- 4. Impliquez toute l’organisation.
- 5. Accédez aux ressources gratuites et aux opportunités de financement.

1. Créez une équipe spéciale pour le renforcement de capacité

Liste de contrôle de l’évaluation de la capacité de l’organisation Gouvernance

- Avez-vous une vision ou un énoncé de mission ? Objectifs stratégiques et/ou buts ?
- Les avez-vous mis par écrit et partagés avec l’ensemble du personnel ?
- Avez-vous un Conseil d’administration ou un Conseil d’administrateurs ?
- Les membres du Conseil se réunissent-ils régulièrement et à quelles fins ? Disposent-ils de sortes d’attributions à l’écrit ?
- Disposez-vous d’un organigramme avec des lignes de rapport ?
- Possédez-vous un statut légal pour opérer dans le pays où vous travaillez ?
- Votre organisation est-elle inscrite auprès du ministère ou du département approprié de votre Gouvernement ?
- Avez-vous un plan de succession ?

2. Administration

- Disposez-vous de systèmes, de procédures et de politiques de fonctionnement documentés ?
- Avez-vous des politiques et des procédures concernant les déplacements ? Quelles sont vos procédures d’approvisionnement documentées et sont-elles conformes aux normes du Gouvernement Guinéen ?
- Disposez-vous de systèmes de contrôle des immobilisations ? Avez-vous un choix de la marque et un plan de marquage ?

3. Ressources humaines

- Possédez-vous des descriptions de poste écrites pour chaque membre du personnel ?
- Avez-vous des politiques d’embauche et de conservation ?
- Existe-t-il des qualifications pour chaque poste du personnel ?
- Existe-t-il un manuel de politiques du personnel ?
- Existe-t-il des politiques de gestion de la performance et du temps de travail du personnel ?
- Existe-t-il des documents d’historique de salaires et professionnels du personnel ?

- Disposez-vous d'une politique concernant les avantages et le salaire du personnel ?
- Quels sont les rôles des bénévoles et des stagiaires ?
- Disposez-vous d'un manuel de l'employé qui a été partagé avec tout le personnel ?

4. Gestion financière

- Disposez-vous d'un système de comptabilité opérationnel ?
- Disposez-vous de politiques de comptabilité ?
- Disposez-vous d'un système et d'une politique d'approvisionnement ?
- Créez-vous régulièrement des rapports financiers ?
- Avez-vous un plan ou une stratégie de financement ?
- Avez-vous un plan pour générer une contribution de bénéficiaire comme faisant partie de votre projet ?
- Menez-vous des audits régulièrement ?

5. Gestion organisationnelle

- Avez-vous un plan stratégique ?
- Avez-vous des stratégies pour le développement du plan de travail ?
- Comment gérez-vous les changements de gestion ?
- Comment gérez-vous les connaissances ?
- Comment impliquez-vous les parties prenantes ?
- Comment gérez-vous les nouvelles opportunités de développement ?

6. Gestion de projet/programme

- Êtes-vous en conformité avec les principes de coûts ?
- Si vous avez des organisations sous-traitantes subventionnées, quels systèmes sont établis pour gérer ces organisations ?
- Quels documents sont utilisés pour les rapports techniques ?
- Quels liens les clients ont-ils avec les services d'autres organisations (recommandations) ?
- Comment la communauté est-elle impliquée dans le projet ?
- Quelle importance est accordée à la culture et au genre ?

7. Gestion de performance du projet

- Quel est l'état de mise en œuvre actuel du projet ?
- Quelles procédures sont en place pour un aperçu du terrain ?
- Quelles sont les normes de qualité des services que l'organisation accepte ?
- Quelles sont les directives concernant la supervision pour s'assurer que la qualité du programme est respectée ?
- Avez-vous un plan de suivi et d'évaluation ?
- Comment assurez-vous la qualité des services qui sont offerts ?
- Qui est impliqué dans la communication officielle au sein de l'organisation ?
- Le personnel est-il impliqué dans le processus de prise de décision ?

8. Bureau exécutif- Direction et dynamique de groupe

- De quel type de gestion l'organisation dispose-t-elle et comment influence-t-il le fonctionnement de l'organisation ?
-

QUELQUES FICHES

• Fiche technique de préparation d'atelier (Tdr pour atelier)

Thème de l'atelier de formation/de l'action

Public concerné

Entités	Profils des participants	Effectif
Les membres	bref présentation de leur profil,	Nombre
Les Athlètes	disposent-ils d'un mandat spécifique	Nombre
Les ligues	(nomination ou désignation officielle),	Nombre
Les districts	sont -ils des bénéficiaires directes de l'action etc...	Nombre

1- Contexte et justification

- Rappel du contexte général du projet, notamment la mise en œuvre de l'action,
- Rappel du contexte spécifique de l'action , (on peut se servir de la description de l'action dans le Diagnostic Participatif)
- Brève présentation de la direction bénéficiaire et le lien avec l'action dans le cadre par exemple d'un renforcement des capacités, ou de la mise en œuvre d'une action.

2- Objectifs de l'atelier/rencontre /séminaire.....

- Objectif global
- Objectifs spécifiques

3- Résultats

Des résultats concrets exprimés sous forme d'acquis

4-Organisation et Méthodologie

5-Date et lieu de l'action ou évènement

6-Logistique

Rappel des conditions de prise en charge des participants notamment les frais de transport, modalité d'hébergement ,de restauration

7-Kits et documentations

Présenter la documentation à mettre à la disposition des participants ou au cas échéant, celle dont ils doivent se munir. Les éléments pédagogiques; stylo, crayon, bloc note...doivent être aussi précisés.

8-Budget

Il est important de rappeler le budget mis disponible pour l'activité. Il peut prendre la forme suivante:

Désignation	Unité	Quantité	Prix unitaire total	Montant total
Collation : pause- déjeuner	H/J			
Location salle +sono secrétariat	S/J			
Achat d'eau vitale	Paquet			
Kits pour participants	Participants			
Transport des participants :urbains	Participants			
Hébergement des participants hors urbains	Participants			
Transport des participants : interurbains	Forfait - participants			

LES TROIS PLUS GRANDS ENNEMIS DE L'ACTION

1) LA PEUR ; 2) LA PROCRASTINATION ; 3) LA RESPONSABILITE FACE A L'ECHEC

Qu'est ce qu'une bonne gouvernance?

La bonne gouvernance:

- C'est la gestion efficace des affaires publiques par un ensemble de **règles acceptées** comme légitimes aux fins de la promotion et l'accroissement des valeurs de la société (**Selon USAID**).

Qui sont les acteurs de la gouvernance ?

- Les institutions internationales
- - Les organes subsidiaires.
- - L'Assemblée générale (un Etat = une voix) ;
- - Les institutions spécialisées (programmes, fonds)
- **La bonne gouvernance** est le processus par lequel les institutions publiques conduisent des affaires publiques, gèrent des ressources publiques et garantissent la réalisation des droits de l'homme sans abus ni corruption, et dans le respect de l'état de droit.
- **Du point de vue des droits de l'homme**, elle fait avant tout référence au processus par lequel les institutions publiques conduisent des affaires publiques, gèrent des ressources publiques et garantissent la réalisation des droits de l'homme.

QUELS SONT LES CRITÈRES D'UNE BONNE GOUVERNANCE ?

LES PILIERS DE LA BONNE GOUVERNANCE

LA TRANSPARENCE; LA RESPONSABILITÉ; L'OBLIGATION DE RENDRE COMPTE DE SES ACTES ; LA CAPACITÉ DE RÉPONDRE AUX BESOINS DE LA POPULATION

QUELLE EST L'IMPORTANCE DE LA BONNE GOUVERNANCE ?

ELLE VISE À GARANTIR UNE UTILISATION EFFICACE ET EFFICIENTE DES RESSOURCES ÉCONOMIQUES, AINSI QU'À ASSURER LA STABILITÉ ET LA CROISSANCE À LONG TERME DE L'ÉCONOMIE DE L'ORGANISATION.

3)COMMENT ASSURER UNE BONNE GOUVERNANCE ?

LES 5 GESTES À POSER POUR ASSURER UNE BONNE GOUVERNANCE

1- INSTAURER UN CONSEIL D'ADMINISTRATION INDEPENDENT... ; 2- FAVORISER UNE COMPOSITION DES MEMBRES DIVERSIFIÉE. ... ; 3- CHOISIR DES MEMBRES MOTIVÉS. ... ; 4- CLARIFIER LE RÔLE DE CHAQUE INTERVENANT. ... ; 5- COLLABORER AVEC LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

QU'EST-CE QU'UN OUTIL DE GOUVERNANCE ?

- Les outils de gouvernance d'une organisation sont des éléments qui permettent d'asseoir véritablement les pratiques de gouvernance dans l'organisation, et attestent de ce que les dirigeants appliquent réellement ces bonnes pratiques de gouvernance.

QUELLES SONT LES COMPOSANTES DE LA GOUVERNANCE ?

- Le système de gouvernance comprend divers éléments constitutifs que l'on peut, en simplifiant, regrouper en trois séries de composantes : des structures, des procédures, des comportements.

QUELLES SONT LES LIMITES DE LA BONNE GOUVERNANCE ?

« Une gouvernance insuffisamment éclaircie peut conduire à une situation de relative insécurité ou d'instabilité ».

Ces principes, bien que fondamentaux et communs aux différents secteurs, peuvent être adaptés en fonction de la taille, de la nature, de l'objet de l'organisation.

QUELLES SONT LES CONSÉQUENCES DE LA BONNE GOUVERNANCE ?

En général, qualité des institutions et prospérité vont de pair. Les pays dotés d'institutions bien gérées et responsables sont mieux à même d'assurer les services publics et d'installer un environnement propice à la création d'emplois et à la croissance.

QUELLES SONT LES MISSIONS DE LA GOUVERNANCE ?

- La gouvernance d'organisation vise essentiellement à instaurer une meilleure coordination entre les différentes entités de l'organisation et de ses partenaires (prestataires et sous-traitants). Il s'agit donc de mettre en place des dispositifs (protocoles, conventions, contrats, normes...)

COMMENT CONSTRUIRE UNE GOUVERNANCE ?

- Définir une gouvernance de projet optimale et efficace

- Connaître l'étendue du projet et identifier les parties prenantes impliquées. ...
- Créer des organes de gouvernance. ...
- Définir les rôles et les niveaux d'intervention. ...
- Définir les outils à utiliser et les mécanismes. ...
- Définir les processus et les règles.

QU'EST-CE QU'UN SCHEMA DE GOUVERNANCE ?

- L'objectif de cette structure ou schéma de gouvernance est de permettre une surveillance efficace et une amélioration continue du contrôle du projet, de faciliter la communication autour du projet, d'arbitrer les points clés et d'aider à la prise de décision rapide.

« La définition des objectifs selon la méthode SMART »

Vous trouverez ci-dessous les caractéristiques que devrait idéalement posséder un objectif pour permettre sa réalisation et la mesure de son avancement.

SPÉCIFIQUE : Un objectif ne peut être formulé de manière vague et générale, mais doit être défini de manière rigoureuse et précise.

MESURABLE : Afin de pouvoir déterminer si les objectifs sont atteints, ils doivent être mesurables. Des normes doivent donc être établies. Il est d'ailleurs important lors des rencontres d'évaluation du rendement de pouvoir mesurer de manière objective si les objectifs ont été atteints. Cette mesure peut se traduire en notions de quantité, de qualité, de temps, d'argent, etc.

AUDACIEUX : Un objectif implique nécessairement un effort, un engagement et doit inciter au dépassement personnel. Pourquoi ne pas sortir des sentiers battus pour définir des moyens de l'atteindre qui font du sens pour l'employé?

RÉALISTE : Lors de la détermination des objectifs, il est utile de s'accorder un temps de réflexion au sujet de leur faisabilité et de leur réalisme. Si les objectifs sont trop ambitieux, il sera impossible de les atteindre, ce qui deviendra inévitablement démotivant pour l'employé. C'est pourquoi il est important de prendre en considération les facteurs critiques de succès

TEMPOREL : Enfin, il faut convenir d'une échéance à laquelle l'objectif doit être atteint. Une ligne du temps sur laquelle sont placés des objectifs intermédiaires peut éventuellement être tracée.

Bien que les critères SMART soient importants, ils ne font pas foi de tout. Un objectif bien formulé, c'est surtout un objectif facile à comprendre et motivant. Ainsi, l'employé s'appropriera l'objectif et se mobilisera en vue de l'atteindre. Un objectif bien formulé aidera également son supérieur à effectuer le suivi et à évaluer le chemin parcouru.

CYCLE DE LA SUPERVISION

PLANIFIER : Signifie déterminer à l'avance ce qui doit être fait, les échéances, les ressources nécessaires au projet ainsi que les

ORGANISER : Signifie tout mettre en place pour que les résultats attendus

puissent se concrétiser. Il s'agit de voir qui fait quoi, avec quel matériel ou logiciel et avec quelles méthodes de travail. À cette étape, le gestionnaire de premier niveau doit communiquer clairement ses attentes à l'équipe de travail.

MOBILISER : Signifie la capacité de rassembler les membres de son équipe de façon à ce qu'ils travaillent ensemble à un objectif commun. Mobiliser, c'est offrir la possibilité aux employés d'utiliser leur imagination, leurs compétences, leur intelligence émotionnelle et leur cohésion d'équipe.

APPRÉCIER : Signifie comparer les résultats réels aux résultats planifiés en analysant les écarts. À partir de ces analyses, des correctifs sont apportés et leurs retombées sont ensuite évaluées.

Apprécier consiste aussi à reconnaître les bons coups, à communiquer les aspects à améliorer de manière constructive et à célébrer les réussites.

L'IMPORTANCE DE LA COMMUNICATION EFFICACE

Une communication saine s'avère essentielle à l'intérieur des équipes de travail, mais aussi entre ces dernières. Elle permet aux individus de gérer l'information et, surtout, d'entretenir de bonnes relations.

Une grande part de la réussite du développement de l'organisation repose sur les habiletés de communication de ses dirigeants. En réalité, les gestionnaires consacrent la majeure partie de leur temps à communiquer

QUELQUES DÉFINITIONS...

Message clair

L'art d'exprimer clairement dans un langage simple ses idées et ses propos. Attention : on tient souvent pour acquis que l'autre a compris clairement le message.

Non verbal

Selon les spécialistes de la communication, l'aspect non verbal du message est plus important que les mots employés (35 % de la communication passerait par le verbal et 65 % par le non verbal). Il faut donc garder les yeux ouverts afin de capter tous les messages non verbaux de nos interlocuteurs

ASSIDUITÉ DE LA RÉTROACTION

La rétroaction correspond à toute information provenant du récepteur et revenant vers l'émetteur (réaction verbale ou non verbale). Elle fournit des informations relatives à la pertinence, à la qualité et à la justesse du message ou des conduites passées.

ÉCOUTE

« Écouter » ne signifie pas « entendre ». L'écoute est un processus intellectuel, émotionnel et physique. Elle déclenche des apprentissages culturels, des prises de conscience, une dynamique nouvelle et contribue à donner un sens à la coopération.

OUVERTURE

Habilité à parler et à écouter pleinement et véritablement ce qui se passe, sans juger les autres.

S'ADAPTER À SON INTERLOCUTEUR

Pour bien communiquer, il faut adapter notre message et nos moyens de communication en fonction des caractéristiques des membres de l'équipe. Il faut donc tenir compte du fait qu'il y a des personnes introverties et extraverties dans chaque équipe.

L'introversion signifie qu'un individu préfère tirer son énergie de son propre monde intérieur d'idées, d'émotions et d'impressions. En comparaison, l'individu extraverti préfère tirer son énergie du monde extérieur, des gens, des activités et des choses.

Le gestionnaire doit bien connaître et s'adapter aux modes de communication de ces deux types d'individus.

PERSONNALITÉ INTROVERTIE

- Garde énergie et enthousiasme à l'intérieur;
- Aime réfléchir avant de répondre;
- Met l'accent sur les idées et les pensées;
- A besoin qu'on le tire de sa réserve;
- Recherche les occasions de tête-à-tête;
- Préfère la communication écrite au contact direct;
- Dans une réunion, énonce des conclusions une fois qu'elles sont mûrement réfléchies

PERSONNALITÉ EXTRAVERTIE

- Communique avec énergie et enthousiasme;
- Répond rapidement, sans réfléchir longtemps;
- Met l'accent sur le monde extérieur (les gens et les choses);
- A besoin de modérer son expression;
- Recherche les occasions de communiquer en groupe;
- Préfère le contact direct à la communication écrite;
- Dans une réunion, préfère s'exprimer à haute voix avant d'en arriver aux conclusions

MODÈLE DES QUATRE TYPES DE LEADERSHIP (MODÈLE HERSEY ET BLANCHARD)

DIRECTIF

Ce style de leadership convient particulièrement aux membres dont le degré de maturité technique est faible. En adoptant ce style, le gestionnaire définit les rôles des personnes qui ne peuvent pas ou ne veulent pas prendre des responsabilités. Il fait un suivi régulier et rigoureux : il élimine ainsi tout sentiment d'insécurité lié à la tâche à accomplir.

DÉLÉGATION

Ce style de leadership convient aux membres qui font preuve d'une grande maturité. Il est d'ailleurs peu directif et n'offre qu'un léger soutien dans la tâche à accomplir. Il permet aux employés compétents et déterminés de prendre des responsabilités.

PARTICIPATIF

Ce style de leadership convient aux membres compétents, mais réticents à prendre des responsabilités et qui ont besoin de soutien pour accroître leur motivation. Ainsi, la participation à la prise de décision renforce leur volonté de s'engager.

PERSUASIF

Ce style de leadership convient aux membres qui n'ont pas les aptitudes requises pour prendre des responsabilités, qui ont besoin d'être orientés dans leurs tâches et qui nécessitent un encadrement soutenu. Le leader agit alors comme motivateur: il doit ajouter des explications aux directives et donner du renforcement.

OBSERVATIONS DES COMPORTEMENTS PSYCHOLOGIQUES

MATURITÉ PSYCHOLOGIQUE ÉLEVÉE : -Membre autodéterminé ; -Membre qui démontre de l'intérêt pour son travail; -Membre qui s'intègre à l'équipe; -Membre qui adopte des comportements constructifs.

MATURITÉ PSYCHOLOGIQUE FAIBLE : Membre qui manque de motivation et d'intérêt ; - Membre qui éprouve des difficultés relationnelles; -Membre qui entretient des relations tendues; - Membre compétitif et jaloux

OBSERVATIONS DES COMPORTEMENTS TECHNIQUES

MATURITÉ TECHNIQUE ÉLEVÉE : -Membre qui possède les compétences pour réaliser son travail; -Membre qui a une vision globale ; -Membre qui n'a pas besoin de supervision soutenue.

MATURITÉ TECHNIQUE FAIBLE : -Membre qui manque de compétence ou dont les compétences sont désuètes;

-Membre qui ne considère pas la situation dans son ensemble; -Membre qui ne prend pas en compte les risques d'une situation donnée; -Membre qui n'approfondit pas les problématiques.

GESTION DU CHANGEMENT

LA MONDIALISATION ET L'INTENSIFICATION DE LA CONCURRENCE AMÈNENT LES ORGANISATIONS À AMORCER DE NOMBREUX CHANGEMENTS AFIN DE SURVIVRE. LES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS SONT DONC DEVENUS INCONTOURNABLES, DE PLUS EN PLUS RAPIDES ET, SURTOUT, IMPRÉVISIBLES

Pourtant, leur taux d'échec est encore très élevé.

- Réingénierie : 70 % à 80 %
- Nouvelle technologie : 50 % à 75 %
- Rationalisation : 50 % à 75 %
- Fusion : 50 % et plus

• **LA DIFFICULTE NE RESIDE PAS DANS LA FORMULATION DU CHANGEMENT, MAIS DANS SA MISE EN ŒUVRE.**

- **Avant de mettre en place le processus de gestion du changement, il est important pour l'organisation de bien cerner le type de changement à implanter. En effet, selon le type, l'ampleur des résistances provenant des employés sera plus ou moins importante.**

L'IMPLANTATION D'UN CHANGEMENT SE FAIT EN QUATRE ÉTAPES CLÉS

PRÉPARER : : comprendre le quoi et le pourquoi du changement.

- S'assurer de bien comprendre et de s'approprier la définition et la vision du changement;
- Identifier quel(s) rôle(s) les gestionnaires y jouent (décideurs, agents de changement, destinataires).

PLANIFIER : la stratégie, le comment du changement.

- Effectuer une analyse des champs de force (forces et freins au changement);
- Identifier les meilleures stratégies d'intervention;
- Élaborer un plan de communication;
- Organiser une rencontre de « lancement ».

RÉALISER : la mise en œuvre du changement.

- Être attentif aux réactions des destinataires (écoute, observation);
- Mettre en œuvre les interventions précédemment identifiées;
- S'assurer d'obtenir des rétroactions régulières et de mesurer le niveau de mobilisation de son équipe.

ÉVALUER : le suivi, l'évaluation et le maintien du Changement.

- Obtenir des rétroactions sur le changement global;
- Faire un bilan et mettre de l'avant les leçons apprises;
- S'assurer de maintenir les nouveaux acquis et les mesurer de façon régulière (indicateurs de gestion).

Dans le marché actuel, où la concurrence est féroce, les organisations qui réussissent à se démarquer sont celles qui possèdent une grande maîtrise du changement. Elles accordent une attention particulière à leurs membres qui se sentent parfois dépassés par leurs initiatives et qui se montrent, par conséquent, résistants.

LES MANIFESTATIONS DE RÉSISTANCE

- S'abstenir de coopérer;
- Amplifier les avantages de la situation antérieure;
- Ralentir le rythme de travail;
- Discréditer les initiateurs du changement;

- Faire un écho bruyant à toutes les difficultés rencontrées dans le processus d'implantation;
- Remettre en question les moindres détails du changement.

LES RAISONS DERRIÈRE LES RÉSISTANCES

- La peur de l'inconnu;
- La désorientation : ne pas savoir comment participer de manière efficace;
- La révolte contre le « système » : la personne devient alors un perturbateur;
- L'incompréhension des avantages de la nouvelle situation;
- L'ambivalence face à son désir de changement;
- La perception négative de l'instigateur du changement : bien souvent, les gens ne vont pas réagir aux changements, mais plutôt à l'individu qui l'amène.

LES AVANTAGES DES RÉSISTANCES

Elles fournissent de l'information sur : ▪ l'importance accordée au changement; ▪ le degré d'ouverture au changement; ▪ les erreurs dans l'élaboration du projet ou dans l'approche utilisée; -Elles permettent une meilleure compréhension de la situation; -Elles amènent à prendre de meilleures décisions en fournissant des options additionnelles; -Elles soulignent les besoins de formation.

CONSEILS À RETENIR

LES FACTEURS CLÉS POUR LE SUCCÈS DE L'IMPLANTATION D'UN CHANGEMENT

- Établir une vision et des objectifs clairs;
- Planifier complètement le processus;
- Choisir le moment opportun pour l'implanter;
- Choisir de bons agents de changement;
- Présenter les aspects positifs du changement;
- Favoriser la participation;
- Laisser la place pour l'expression des résistances (ouverture);
- Former les gens de manière à ce qu'ils développent les habiletés nécessaires à la nouvelle structure.

SENSIBILISATION À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Le stress

- Se définit comme un déséquilibre entre les demandes de l'environnement et les ressources du membre . Le membre fait une évaluation primaire de la situation ou de la demande à laquelle il est confronté. La demande peut être perçue comme un défi ou encore comme une menace si le membre juge qu'elle risque d'engendrer des conséquences négatives. Les effets du stress peuvent donc être positifs et procurer la motivation, l'énergie et la créativité nécessaires pour accomplir une tâche, à condition que le membre considère posséder les capacités et les ressources requises pour y arriver. Les effets du stress seront plutôt négatifs lorsqu'il y a discordance entre les ressources du membre et la demande.

LA DÉPRESSION

- Maladie diagnostiquée médicalement lorsqu'un employé présente une humeur dépressive (sentiment de tristesse, de vide, pleurs, etc.), ou une perte d'intérêt ou de plaisir.
- S'étend sur une longue période (plus de 2 semaines);
- Présente différents degrés de sévérité.

Causes de la dépression

- Dérèglement biochimique :
- Déséquilibre hormonal;
- Prédispositions génétiques :
- Tempérament, historique familial de dépression;
- Facteurs environnementaux :
- Climat de travail, situation familiale, valeurs, culture, etc.;

-Événements de vie :

-Deuils, perte d'emploi, rupture amoureuse, expériences traumatiques, etc.;

-Le cumul d'événements de vie difficiles est un facteur de risque; Personnalité :

-Perfectionnisme, exigences envers soi-même élevées, etc.

SIGNES PRÉCURSEURS DES PROBLÈMES DE SANTÉ MENTALE

Difficulté à...

-Avoir une concentration soutenue; -Maintenir son endurance durant toute la journée de travail; -Organiser et évaluer son travail; -Entreprendre de nouvelles tâches; -Résoudre ses difficultés; -Supporter la pression et le stress; -Respecter les échéanciers; -Respecter l'horaire de travail; -Accomplir plusieurs tâches à la fois;

-Réagir adéquatement aux critiques négatives; -S'ajuster aux changements;

-Interpréter les règles et la culture de l'organisation;

-Gérer les symptômes de la maladie et la prise de médicaments.

C'est le changement de comportement, de façon de penser ou d'état émotif qui est particulièrement important.

Il y a trois types de symptômes :

- physiques, psychologiques et comportementaux.
- Types et moyens de prévention pour l'organisation

Prévention primaire

- Mettre l'accent sur l'organisation et l'environnement de travail dont l'objectif est d'éliminer le risque à la source.

MOYENS

- Tenir régulièrement des réunions d'équipe;
- Procéder à une évaluation du personnel;
- Reconnaître le travail réalisé;
- Inclure les membres dans le cheminement de carrière;
- Établir des horaires de travail flexibles.

Prévention secondaire

Mettre l'accent surtout sur le membre, s'attaquer davantage aux conséquences du stress au travail. Le but des programmes de prévention secondaire est d'aider les membres à gérer les exigences du travail plus efficacement en améliorant leurs stratégies d'adaptation aux stressseurs ou en soulageant les symptômes du stress.

MOYENS

- Activités de sensibilisation;
- Programmes de développement des habiletés.

Prévention tertiaire

A pour objet le traitement, la réhabilitation, le processus de retour au travail et le suivi des employés qui souffrent ou qui ont souffert de problèmes de santé psychologique au travail, et ce, toujours dans la perspective de diminuer les conséquences du stress.

Plusieurs recensions d'écrits sur les programmes de prévention du stress et des problèmes de santé psychologique au travail mentionnent la dominance des programmes de prévention secondaire et tertiaire (centrés sur l'individu) plutôt que primaire (centrés sur l'organisation).

MOYENS

Solliciter les gens à utiliser le PAM (programme d'aide aux membres) ou tout autre programme de même ordre pour y trouver de l'information, de l'aide et du soutien lorsque nécessaire.

LES 5 QUALITÉS ESSENTIELLES D'UN VRAI LEADER

A) LA VISION ; B) LA COMMUNICATION ; C) L'ACTION ; D) SERVITEUR ; E) L'INTÉGRITÉ

3 PREMIERS PAS À FAIRE POUR DÉCLENCHER LE PROCESSUS VERS UN PLUS GRAND SUCCÈS!

Premier PAS: Oser le changement

Deuxième PAS: Maîtriser, Contrôler et Orienter sa Communication avec Soi-même et avec Autrui

Troisième PAS: Assumer la Responsabilité de sa Vie!

5 ELEMENTS A COMPRENDRE POUR ETUDIER L'EXPERIENCE D'UNE PERSONNE

1. Son comportement extérieur
2. Son état intérieur
3. Ses processus internes
4. Ses critères
5. Ses croyances

S'il n'y avait qu'une seule chose que je puisse souhaiter aux autres de faire dans leur vie, ce serait:

a) Voir b) Entendre c) Ressentir

QUELQUES PETITS CONSEILS :

1. Eviter un débit de parole trop rapide.
2. Donner une consigne à la fois.
3. Utiliser du vocabulaire connu et concret.
4. Accentuer les mots importants.
5. Accompagner de gestes, d'images.
6. Appuyer de matériel imagé (image, tableau, schéma).
7. Ajouter de l'intonation et une expression faciale.
8. Effectuer une démonstration.
9. Vérifier si les participants ont compris et répondre à leurs questions.
10. Formuler différemment si les participants n'ont pas compris.
11. Ecrire au tableau papier les points importants, les mots clés par exemple.

Une organisation PERFORMANTE repose sur chaque MEMBRE

SERVIR?

- S ? Signaler l'avenir ;
- E ? Engager les personnes et faites les Grandir ;
- R ? Réinventer sans cesse ;
- V ? Valoriser les résultats et les relations ;
- I ? Incarner les valeurs ;
- R ? Réfléchir, toujours!