

# Guide des Acteurs de la Société Civile Congolaise sur les Obligations Associatives et Légales des Associations Sans But Lucratif en RDC

Par : Maître BISIMWA Ntakobajira  
Mr BUGEME Zigashane  
Life & Peace Institute  
République Démocratique du Congo

Life & Peace Institute (LPI) est un institut œcuménique de recherche et d'action en transformation de conflits créé en 1983 par le Conseil des Eglises de Suède. Présent en RDC depuis 2002 et ayant son siège à Bukavu (Sud-Kivu), la mission de LPI est de renforcer les capacités des organisations locales pour qu'elles deviennent des centres professionnels de transformation de conflits dans l'est de la RDC. Le programme de LPI en DRC compte actuellement trois partenaires dans les Nord et Sud-Kivu. Il s'agit d'Action Solidaire pour la Paix (ASP) basée au Nord-Kivu, Action pour la Paix et la Concorde (APC) et le Réseau d'Innovation Organisationnelle (RIO) basés au Sud-Kivu.

Contact : Pieter Vanholder, Directeur National LPI en R.D. Congo

[pieter.vanholder@life-peace.org](mailto:pieter.vanholder@life-peace.org)

[www.life-peace.org](http://www.life-peace.org)

© Life & Peace Institute • Ne pas à vendre

## Préface

En République Démocratique du Congo (RDC), les Organisations Non Gouvernementales (ONG) constituent, sans conteste, des acteurs très importants et bien remarquables dans la réalisation des actions de développement, la défense des causes sociales et la promotion des valeurs liées à la dignité humaine. Elles sont l'expression du dynamisme et du sens de responsabilité de la société civile congolaise qui, aux côtés de l'état et des forces du marché, participe à l'amélioration des conditions de vie de la population tant en milieu urbain qu'en milieu rural.

Des milliers d'ONG et autres associations existent dans chaque province du pays et l'on ne cesse d'assister à la naissance continue de nouvelles organisations associatives. Mais, la multiplicité d'ONG et autres associations ne s'accompagne pas sur le terrain d'un développement du professionnalisme dans l'administration et la gestion de ces organisations et encore moins dans la réalisation de nombreux projets qu'elles entreprennent.

Le manque d'informations sur les procédures et les exigences administratives, légales et fiscales est fréquent dans le milieu des ONG. Les déficits de management sont aussi très courants au point que certains critiques ne manquent pas de traiter le secteur des ONG et la société civile en général, dans le pays, comme un monde d'opportunistes et d'acteurs poursuivant leurs intérêts sous couvert de déclarations d'intentions nobles.

Un guide comme celui-ci, que les auteurs viennent d'écrire et de rendre disponible aux acteurs de la société civile congolaise, au sujet des obligations associatives et légales des associations sans but lucratif dans le pays, vient à point nommé. Combinant leur expertise de praticiens et d'analystes de la société civile et du monde des ONG, les auteurs ont rassemblé dans ce guide des informations, des directives, des dispositions légales, des outils et des conseils que tout acteur du monde de la société civile, particulièrement les responsables et autres acteurs d'ONG trouveront indubitablement très utiles. Ce guide est de nature à devenir très vite un vade-mecum du gestionnaire d'ONG en République Démocratique du Congo.

Créer une ONG est une chose ; bien la gérer administrativement, la garder en ordre au regard de la loi, la consolider pour bien servir les intérêts des bénéficiaires et la faire prospérer à la satisfaction des membres et de tous ses partenaires y compris l'état, sont autres choses. Or, pour mériter leur flambeau d'acteurs incontournables pour la bonne gestion et la prospérité du pays aux côtés de l'état et des forces et acteurs du marché, les acteurs de la société civile et les gestionnaires d'ONG doivent bâtir et consolider des valeurs éthiques supérieures et le professionnalisme dans leur secteur. Ce guide va certainement les aider dans ce sens s'ils prennent le temps de le lire, de le consulter régulièrement, de le disponibiliser pour usage dans leurs organisations et de l'utiliser pour la formation de leur personnel, des membres et des bénéficiaires de leurs projets.

De nombreuses ONG et autres organisations de la société civile en RDC dépérissent, perdent leur efficacité, s'enlisent dans des conflits ou tout simplement disparaissent faute d'utiliser les bonnes informations administratives et légales et les bons principes de management des associations tels que ceux fournis dans ce guide. Comme l'avait écrit dans un proverbe Père Georges Defour : « Si tu vois la barbe de ton frère prendre feu, arrose d'eau la tienne ». Et ce guide fournit de l'eau qui peut utilement arroser le terreau des ONG et autres associations sans but lucratif en RDC pour éviter qu'elles ne prennent feu et qu'à la place elles prospèrent pour le développement du pays et le bien-être de ses citoyens.

*SADIKI Byombuka, PhD, Msc.*

## Remerciements

A l'issue de la conception de ce guide, nous tenons de manière particulière à remercier ceux qui ont de près ou de loin contribué à sa réalisation.

D'abord, un grand merci à l'organisation Life & Peace Institute pour l'assistance technique mais aussi et surtout pour avoir disponibilisé les moyens financiers nécessaires en vue de réaliser ce précieux travail.

Ensuite nos remerciements vont au Professeur SADIKI Byombuka et au Chef de travaux Eric KASUKU Kalaba. Les remarques qu'ils nous ont fournies pendant la lecture de ce guide, ont contribué à son amélioration.

Enfin, nous remercions tous nos collaborateurs du secteur associatif qui nous ont soutenus pendant la finalisation de ce guide. Leur enthousiasme et confiance ont renforcé notre inspiration.

## Sigles et abréviations

AED	Action pour l'Education au Droit
ASBL	Association Sans But Lucratif
BDD	Bureau Diocésain de Développement
BDOM	Bureau Diocésain des Œuvres Médicales
CDJP	Commission Diocésain Justice et Paix
CTI	Conservateur des Titres Immobiliers
ECC/MERU	Eglise du Christ au Congo/Ministère de l'Eglise du Christ au Congo pour le Réfugiés et les Urgences
FC	Francs Congolais
ICA	Impôt sur le Chiffre d'Affaire
IF	Impôt Foncier
ILD	Initiative Locale de Développement
INPP	Institut National de Préparation Professionnelle
INSS	Institut National de Sécurité Sociale
IPR	Impôt Professionnel sur le Revenu
IRL	Impôt sur le Revenu Locatif
ISDR	Institut Supérieur de Développement Rural
OCC	Office de Congolaise de Contrôle
ONEM	Office National d'Emploi
ONG	Organisation Non Gouvernemental
ONGD	Organisation Non Gouvernemental de Développement
RDC	République Démocratique du Congo
RIO	Réseau d'Innovations Organisationnel
SONAS	Société Nationale d'Assurance
SVT	Sommes Versées aux Tiers
TST	Travail Sur Terrain
Ucac	Université Catholique d'Afrique Centrale
UCB	Université Catholique de Bukavu
VIH/SIDA	Virus de l'Immuno-déficience Humaine/Syndrome d'Immuno Déficience Acquise

## Table des matières

Préface .....	3
Remerciements .....	4
Sigles et abréviations .....	5
<b>Introduction .....</b>	<b>10</b>
<b>Chapitre 1. Généralités sur les Associations Sans But Lucratif.....</b>	<b>14</b>
1.1. Introduction.....	14
1.1.1. Définition .....	14
1.2. But.....	15
1.3. Typologie des ASBL.....	15
1.3.1. ASBL.....	15
1.3.2. ONG et ONGD.....	15
1.3.3. Plate forme, collectif ou réseau.....	16
1.3.4. Une organisation démembrée .....	16
1.4. Création des ASBL.....	17
1.4.1. Mise en situation.....	17
1.4.2. Les motivations .....	17
1.4.3. La réflexion préalable.....	18
1.4.4. Pour quelle forme opter ?.....	18
1.4.5. Les formalités .....	19
1.4.6. L'assemblée constitutive .....	20
1.4.7. Liste des membres .....	20
1.5. Le profil et les dimensions éthiques d'un responsable d'une ASBL.....	23
1.6. Les obligations associatives .....	25
1.6.1. Les obligations des membres .....	25
1.6.2. Les obligations des organes .....	26
<b>Chapitre 2. Obligations administratives et légales .....</b>	<b>34</b>
Introduction .....	34
2.1. Obligation de convocation d'une assemblée générale portant création de l'association.....	34
2.2. Obligation de respecter le nombre minimum des membres (art 6) et de choisir une dénomination propre (art 8).....	35
2.3. Elaborer et adopter les statuts (art 7) qui sont conformes à la loi.....	35
2.4. Elire les membres de différents organes (art 10).....	36
2.5. Faire légaliser les statuts .....	37
2.6. Solliciter et obtenir la personnalité juridique (art 5).....	37
2.7. Obligation de faire la publication de l'arrêté interministériel et des statuts (cfr. art 28) .....	39
2.8. Obligation de faire la validation des modifications aux statuts (art 11 et 14) .....	40
2.9. Obligation d'enregistrement de l'ASBL auprès du ministère de tutelle de l'ASBL (art 36 et 37).....	40

2.10. Déclaration écrite des acquisitions ou aliénations des immeubles de l'association (art 15) .....	41
2.11. Indication de la mention « ASBL » sur tous les documents internes de l'association .....	41
2.12. Responsabilité juridique de l'association pour les fautes commises par ses préposés (art 18) .....	41
2.13. Respect des dispositions statutaires en rapport avec l'affectation du patrimoine de l'association (art 20) .....	41
2.14. Obligation de transmission des rapports d'activités au ministère du plan, et celui du secteur d'activités de l'association (art 44 et 45) .....	42
2.15. Participation de l'association à la politique de développement de l'état (art 38 et 41) .....	42
2.16. Obligation d'informer le ministère du plan sur les ressources mobilisées et les activités (art 44 et 45) .....	43
2.17. Après la dissolution, obligation de respecter et réaliser la destination statutaire des biens (art 20 à 26) .....	43
2.18. Obligation d'acquérir des titres pour les biens acquis .....	44
2.19. Obligation de renouveler tous les six mois la déclaration relative aux ressources de l'association .....	44
2.20. Obligations relatives à la gestion du personnel .....	44
2.20.1. Obligation de publier l'offre d'emploi en cas de recrutement du personnel .....	46
2.20.2. Obligations de conclure un contrat de travail écrit avec les agents qui sont retenus après le recrutement .....	46
2.20.3. Obligation de préciser la nature et la durée du contrat de travail à soumettre au travailleur .....	47
2.20.4. Obligation de remettre au travailleur un exemplaire du projet de contrat .....	49
2.20.5. Obligation de faire viser le contrat de travail auprès du bureau de l'office de l'emploi .....	49
2.20.6. Obligations de remettre au travailleur un exemplaire du contrat signé par les deux parties et visé par l'ONEM .....	49
2.20.7. Pour les journaliers, obligation de ne pas les utiliser au delà de 21 jours sur une période de deux mois .....	49
2.20.8. Obligation de payer au travailleur la totalité de la rémunération mensuelle convenue .....	50
2.20.9. Obligation de respecter les minima prévus par la loi en matière de salaire .....	50
2.20.10. Obligations de fournir aux travailleurs l'emploi convenu .....	50
2.20.11. Obligation d'assurer aux travailleurs le transport et de leur fournir des soins médicaux .....	51
2.20.12. Obligations de s'affilier et d'affilier les travailleurs aux organismes de sécurité sociale .....	51
2.20.13. Obligation de s'acquitter de la contribution patronale auprès de l'INPP .....	51

2.20.14. Obligation de respecter la procédure disciplinaire selon le code du travail .....	52
2.20.15. Obligation de répondre aux invitations de l'inspection du travail.....	53
2.20.16. Obligation de faire la déclaration annuelle de la situation de la main-d'œuvre.....	53
2.20.17. Obligations en cas de licenciement collectif des agents .....	53
2.20.18. Obligation d'avoir un manuel de gestion du personnel .....	54
2.20.19. Obligation de respecter les dispositions légales concernant le travail des femmes et des enfants .....	54
<b>Chapitre 3. Obligations en matière fiscale .....</b>	<b>55</b>
3.1. Principes .....	56
3.2. Régime fiscal applicable aux ASBL.....	57
3.2.1 Exemptions .....	57
3.2.2. Obligations fiscales et droits des ASBL et ONG .....	57
3.3. Sanctions .....	64
3.3.1 Autres sanctions .....	65
3.3.2 Quelques droits reconnus au contrevenant : .....	65
3.4. Eléments sur les IPR, IRL, déclaration des sommes versées au tiers .....	66
3.4.1. Impôt professionnel sur les rémunérations (IPR) .....	66
3.4.2. Impôt sur les revenus locatifs (IRL) .....	67
3.4.3. Déclaration des sommes versées aux tiers .....	68
3.4.4. Les pénalités fiscales .....	69
3.4.5. Procédure de réclamation.....	70
3.5. Autres redevances .....	71
3.5.1. Les assurances obligatoires .....	71
3.5.2. Taxe frappant les véhicules .....	71
3.5.3. Nécessité d'obtenir des titres pour les biens immeubles .....	72
3.5.4. Si l'ASBL dispose d'un ou plusieurs véhicules .....	72
<b>Chapitre 4. Management et leadership associatif.....</b>	<b>73</b>
4.1. La communication associative .....	73
4.1.1. Les deux concepts de base .....	73
4.1.2. La communication associative.....	74
4.2. Le travail en équipe.....	75
4.2.1. Le pouvoir .....	75
4.2.2. Les styles de management .....	77
4.2.3. La délégation.....	78
4.2.4. La motivation.....	78
4.2.5. Le rôle du management .....	79
4.3. La gestion des conflits dans les ASBL .....	79
4.3.1. Les conflits dans les associations .....	80
4.3.2. Sources des conflits dans les associations .....	81
4.3.3. Les acteurs en conflits dans les associations .....	82
4.3.4. Les modes des résolutions des conflits dans les projets de développement .....	82



4.3.5. Attitudes requises des responsables pour une bonne gestion des conflits dans les associations .....	84
4.4. Obligations vis-à-vis des bailleurs des fonds .....	84
4.4.1. Comment négocier ou rechercher les fonds .....	85
4.4.2. Etapes de négociation des contrats .....	86
4.4.3. Organisation et suivi des dossiers des partenaires financiers.....	86
4.4.4. Présentation des rapports financiers .....	86
4.4.5. Articulation d'un rapport financier .....	87
4.4.6. L'audit externe .....	87
4.4.7. Le suivi et l'évaluation des activités .....	87
4.4.8. Le suivi .....	87
4.4.9. L'évaluation .....	91
4.4.10. Les acteurs de l'évaluation.....	93
4.4.II. L'utilité de l'évaluation .....	94
4.5. Obligations vis-à-vis de bénéficiaires et des tiers.....	95
4.5.1. Obligation vis-à-vis des bénéficiaires .....	95
4.5.2. Obligation vis-à-vis des tiers .....	96
4.6. Éléments sur le leadership associatif.....	97
4.6.1. Qu'est ce que le leadership ? .....	97
4.6.2. Qu'est ce qu'un leader ?.....	98
4.6.4. Qu'est ce qu'un manager ? .....	98
4.6.5. Quelle différence existe-t-elle entre leader et manager ?.....	98
4.6.6. Le leader et la confiance .....	98
4.6.7. Les six traits différenciant les leaders .....	99
4.6.8. Les autres caractéristiques des leaders .....	100
4.7. Indices de la mauvaise gestion dans les associations.....	104
<b>Conclusion .....</b>	<b>105</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>106</b>
<b>Annexe N° 1 : Loi N° 004/2001 .....</b>	<b>108</b>
<b>Annexe N° 2 : Modèle statuts .....</b>	<b>121</b>
<b>Annexe N° 3 : Modèle Règlement d'Ordre Intérieur .....</b>	<b>130</b>
<b>Annexe N° 4 : Modèle Procès Verbal.....</b>	<b>140</b>
<b>Annexe N° 5 : Modèle Déclaration relatives aux ressources de l'association.....</b>	<b>142</b>
<b>Annexe N° 6 : Modèle Déclaration relatives à la nomination des membres du Conseil d'Administration de l'association .....</b>	<b>143</b>
<b>Annexe N° 7 : Modèle contrat de travail à durée déterminée .....</b>	<b>144</b>
<b>Annexe N°8 : Modèle contrat de travail à durée indéterminée.....</b>	<b>148</b>
<b>Annexe N° 9 : Modèle contrat d'abonnement .....</b>	<b>152</b>
<b>Annexe N° 10 : Modèle contrat de prestation des services.....</b>	<b>155</b>
<b>Annexe N° 11 : Salaire minimum interprofessionnel garanti.....</b>	<b>158</b>

# Introduction

---

Les associations sans but lucratif sont légion en RDC ; elles participent à l'émergence de la société civile congolaise et contribuent tant soit peu à l'amélioration des conditions socio-économiques des populations. On les retrouve dans tous les secteurs de la vie notamment en matière d'éducation, de santé, de jeunesse, de sport, de promotion de la femme, de défense des droits humains, de lutte contre la pauvreté, de lutte contre le VIH/SIDA, du logement, du désenclavement, des droits des enfants et des autres personnes marginalisées, de la bonne gouvernance et de la démocratie, de l'assistance humanitaire ...

Francis Bonnet fait la même observation lorsqu'il souligne que « Le phénomène associatif est un fait de société. Depuis la reconnaissance légale de la liberté de création des associations, celles-ci prolifèrent et l'expansion s'est considérablement accrue au cours des deux dernières décennies. L'association pénètre les secteurs d'activité les plus divers, du culturel au social et des loisirs à la défense d'intérêts. Elle touche tous les milieux sociaux. Selon des estimations de plusieurs sources, un individu sur deux serait membre d'une association et 15 % de la population exerçaient des responsabilités à différents niveaux dans ce domaine. »<sup>1</sup>

Aujourd'hui comme hier les associations sans but lucratif marquent l'histoire du monde. « Il ne se passe pratiquement pas de jour sans que les médias ne fassent référence aux « organisations non gouvernementales », qu'il s'agisse de rendre compte d'une mission humanitaire en Côte d'Ivoire ou en Irak, de projets de développement agricole au Mozambique ou d'accès à l'éducation de base pour les enfants des rues de Dakar, ou encore d'un programme de lutte contre le SIDA en Thaïlande ... Des responsables politiques vont s'émouvoir ou s'irriter pareillement de leurs dénonciations de la passivité de la « communauté internationale » face aux exactions indonésiennes au Timor oriental (avant l'indépendance), face aux massacres qui surviennent de façon récurrente dans l'Afrique des Grands Lacs, ou encore face aux violations massives des droits de l'homme en Tchétchénie »<sup>2</sup>.

Devant l'effondrement de l'état durant la période dictatoriale de la deuxième république et de multiples conflits et guerres qu'a connus la RDC, les organisations de la société civile congolaise ont joué et continuent de jouer un rôle décisif dans la recherche et la promotion du bien être global des populations et ce dans plusieurs domaines clefs de la vie.

En dépit de la mise en place des institutions issues des élections, bon nombre de besoins fondamentaux des populations demeurent non couverts : par exemple jusqu'à ce jour l'enseignement primaire n'est pas effectivement gratuit, les

---

<sup>1</sup> Francis Bonnet et Olivier Degryse, *Le management associatif*, De Boeck Université, Bruxelles-Belgique, 1997, p. 6.

<sup>2</sup> Maître Bisimwa Ntakobajira, *Evolution de la législation congolaise relative aux associations sans but lucratif et établissements d'utilité publique*, Kinshasa, CEPAS, 2010, p. 5.

salaires des enseignants, des infirmiers, des soldats et d'autres fonctionnaires de l'état sont dérisoires et ne leur permettent pas de vivre décemment.

Même à ce jour, les organisations congolaises de la société civile continuent à occuper une place prépondérante dans la marche et la survie de l'état et des populations congolaises. « La société civile ne cessera pas de se métamorphoser selon les besoins et le contexte ».<sup>3</sup>

Actuellement, il est reconnu que les ONGD sont les seules institutions qui font arriver l'aide aux pauvres, toutes proportions gardées. Elles aident ces derniers à devenir maîtres de leur situation.

Les ONG semblent être aujourd'hui des instruments non négligeables dans la modernisation économique et dans le processus de la démocratisation de notre pays.<sup>4</sup>

Depuis environ trois décennies, les organisations congolaises de la société civile naissent et fleurissent du jour au lendemain. Dans chaque province, on en compte des milliers qui se font enregistrer par les services étatiques compétents.

Selon la charte provisoire de la société civile en RDC, la mission de la société civile congolaise est de :<sup>5</sup>

- Etre un lieu de l'expression de la conscience nationale, qui s'exprime à travers des valeurs communes qui doivent être défendues comme la paix, l'intégrité territoriale, la démocratie, avec toutes ses valeurs spécifiques telles que la liberté, la tolérance, le respect du principe de l'alternance, le respect de la constitution et des lois du pays, la solidarité agissante qui se traduit par le fait que tous se sentent liés les uns aux autres, concernés par ce qui arrive aux autres, par exemple, en cas d'épidémie, de catastrophe naturelle, la complémentarité, etc. ;
- Rechercher l'épanouissement intégral de la population congolaise ou son bien être ; celui-ci se traduit par la satisfaction des besoins fondamentaux de l'homme par rapport à la santé, au logement, à la sécurité alimentaire, à l'emploi, à l'éducation, aux loisirs ;
- Se préoccuper du vécu quotidien et des aspirations profondes de la population du pays et à influencer les décideurs politiques notamment, en tenir sérieusement compte et à être au service de l'intérêt commun ;
- Aider la population à s'organiser pour vivre réellement en autopromotion ou pour une prise en charge réelle de son destin, et d'autre part, à aider la population à participer activement et efficacement à la vie politique du pays, c'est-à-dire à la gestion de la chose publique en exigeant que les gouvernants fassent de la bonne gouvernance, assurent effectivement la sécurité des personnes et biens, créent des conditions les plus favorables qui permettent à chaque citoyen de se procurer par ses propres efforts, tout ce dont il a besoin pour vivre dignement ;
- Etre une force de progrès qui travaille, en conséquence, pour l'édification d'une société où l'on se débarrasse de tout ce qui ne va pas entre

---

3 Rigobert Minani, « Regard sur la Société civile en RDC : Défis durant la transition », *in revue Congo-Afrique*, n° 380, Décembre 2003, pp. 615-624.

4 Baudouin Mikobi Diambamba, Prolifération des ONGD et ILD au Sud-Kivu, Mémoire de Licence, ISDR- Bukavu, 1993, p. 35.

5 Jean Baptiste Ndundu et Joseph Kakinda, *Société civile en RDC : Défis et perspectives*, Kinshasa, Août 2007, inédit.

autres : les lois dépassées ou iniques, les mentalités rétrogrades, les structures du pouvoir empêchant la grande majorité des congolais et des congolaises de participer réellement au processus de prise de décision affectant l'avenir du pays.

Cependant force est malheureusement de constater que bon nombre d'acteurs de la société civile, quoique bien intentionnés et dévoués, ne sont pas outillés sur les obligations qui sont les leurs au regard de leurs statuts et de textes légaux régissant les Associations Sans But Lucratif (ASBL).

Plusieurs personnes se mettent ensemble et créent des ASBL sans maîtriser ni leurs obligations associatives ni leurs obligations légales. Que de fois ne voyons nous pas des pancartes sur lesquelles on lit «ONG/ASBL » ou « ASBL/ONG », ignorance et confusion grave dans le chef de ces acteurs. Bon nombre d'acteurs de la société civile sont faussement convaincus par exemple que le caractère sans but lucratif les exonère totalement de toute obligation légale. Bref beaucoup accusent des lacunes de taille en ce qui concerne les obligations associatives et légales. Ce qui fragilise le mouvement associatif et met en péril la société civile congolaise. Par exemple une organisation qui acquiert des concessions pour mener des cultures en vue de lutter contre la pauvreté peut perdre lesdites concessions si elle ne se fait pas délivrer des titres réguliers. Une organisation qui recrute et embauche des travailleurs sans conclure avec eux des contrats écrits commet une infraction et s'expose à des amendes ; il en est de même de celle qui licencie ses agents en violation de la loi, elle pourra être condamnée au paiement des dommages intérêts ...

Aujourd'hui, le travail abattu par les associations n'est plus à démontrer et les résultats sur terrain sont palpables.

Conscient du rôle joué par les ASBL, l'état congolais a défini à travers plusieurs dispositions légales le cadre juridique les régissant et s'appliquant à elles. Ce cadre prévoit notamment les droits dont elles sont titulaires et les obligations auxquelles elles sont assujetties.

Le présent guide constitue un outil de renforcement des capacités pour les leaders du mouvement associatif congolais et de toute personne qui s'intéresse à cette thématique notamment les organisations d'appui. Il vise donc à les outiller et à les renseigner sur les diverses obligations qui leur incombent en matière associative, administrative, fiscale et de gestion du personnel en vue d'un meilleur fonctionnement.

C'est pourquoi, il est important que les responsables des associations maîtrisent certaines informations de base et les obligations impératives et essentielles en rapport avec le mouvement associatif, en vue de mener à bon port ces entreprises de développement local et participer ainsi à l'amélioration des conditions de vie des populations bénéficiaires.

Ce guide contient des informations importantes et diversifiées qui couvrent le terrain managérial et partant, contribue à améliorer l'efficacité et la performance des associations sans but lucratif.

Il s'agit de :

- des généralités sur les associations sans but lucratif ;
- des obligations associatives ;
- des obligations légales ;
- des obligations relatives à la gestion du personnel ;
- des obligations en matière fiscale ;

- 
- des redevances diverses ;
  - de la problématique de gestion des associations sans but lucratif ;
  - des éléments sur le leadership associatif ; et
  - des obligations vis-à-vis des bailleurs de fonds, des bénéficiaires et des tiers.

# Chapitre 1. Généralités sur les Associations Sans But Lucratif

---

## 1.1. Introduction

Le présent chapitre traitant des généralités sur les ASBL, se fixe pour objet de renseigner sur la définition, le but et la typologie des ASBL. Ainsi, il consacre une partie à la clarification des concepts clés qui sont couramment usités par les acteurs des ASBL, dans leurs divers sens.

Outre la clarification des concepts, ce chapitre explique les motivations qui poussent les différents acteurs de la société civile à créer les associations et les différentes formalités administratives devant au départ être respectées.

Enfin, ce chapitre présente les différentes étapes de cycle de vie d'une association et les qualités requises pour les membres et responsables d'une ASBL.

### 1.1.1. Définition

La loi n° 004/2001 du 20 juillet 2001 portant dispositions générales applicables aux associations sans but lucratif et aux établissements d'utilité publique, définit une ASBL de la manière ci-après : « l'association sans but lucratif est celle qui ne se livre pas à des opérations industrielles ou commerciales, si ce n'est à titre accessoire, et qui ne cherche pas à procurer à ses membres un gain matériel »<sup>6</sup>.

Pour le Petit Larousse, « l'association est un groupement de personnes réunies dans un dessein commun non lucratif »<sup>7</sup>. La loi française de 1901 définit plus précisément l'association comme « la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices.

Cette définition met en évidence des caractéristiques communes à la plupart des associations quelle que soit la forme sous la quelle elles sont constituées »<sup>8</sup>.

Une association est un « terme recouvrant des types divers d'union, en vue de poursuivre un but commun, dans les formes plus ou moins institutionnalisées »<sup>9</sup>.

---

6 Journal officiel de la RDC, Cabinet du président de la République, loi n° 004/2001 du 20 juillet 2001 portant dispositions générales applicables aux Associations Sans But Lucratif et aux Etablissement d'Utilité publique, art. 1, Kinshasa, 2001.

7 Larousse, Dictionnaire de Français, Paris/France, 2008

8 F. Bonnet et Olivier Degryse, op. cit., p. 11.

9 *Lexique des sciences sociales, 8ème éditions*, Paris, p. 28.

## 1.2. But

Les associations sans but lucratif ont pour but essentiel de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations bénéficiaires vulnérables. Il s'en suit donc que la motivation première pour créer une ASBL est de rendre service. Une ASBL ne vise pas à procurer un gain matériel à ses membres.

## 1.3. Typologie des ASBL

### 1.3.1. ASBL

S'agissant de la typologie, la loi sus évoquée, en son article 2, précise que :

« l'association sans but lucratif est par sa nature et son objet soit :

- une association à caractère culturel, social ou éducatif ou économique ;
- une organisation non gouvernementale ONG, en sigle ; et
- une association professionnelle ».

### 1.3.2. ONG et ONGD

La loi n° 004/2001 du 20 juillet 2001 portant dispositions générales applicables aux associations sans but lucratif et aux établissements d'utilité publique, définit une ONG comme « l'association sans but lucratif dotée de la personnalité juridique dont l'objet concourt au développement social et économique des communautés locales »<sup>10</sup>.

Baudouin Hamuli Kabaruzza définit une ONG comme « tout regroupement de personnes qui s'est constitué dans le seul but d'aider une population cible défavorisée et bien identifiée à maîtriser ses conditions de vie sur le plan socio-économique et culturel »<sup>11</sup>.

Minani Rigobert, pour sa part, définit une ONGD comme « une association de personnes qui vise l'amélioration durable, participative et consciente des conditions de vie des populations et dont la création ne résulte pas de la décision d'une institution »<sup>12</sup>.

De toutes ces définitions, il ressort qu'il n'y a pas de différence entre une ASBL et une ONG. Une ONG est en conséquence une association sans but lucratif.

Par contre, une ONGD est différente d'une ONG. Une ONGD est une organisation non gouvernementale de développement. Selon les objectifs poursuivis et la nature de leurs activités, on peut distinguer quatre types d'ONGD à savoir :

- les ONG de développement (ONGD) qui s'adonnent aux activités socio-économiques visant l'amélioration durable des conditions de vies des populations dans une perspective à long terme ;
- les ONG de défense et de promotion des droits humains et de la participation citoyenne (ONGDH), qui oeuvrent pour la défense des droits de l'homme, la promotion du respect de ces droits et l'éducation populaire

---

<sup>10</sup> Loi n° 004/2001 du 20 juillet 2001, art 35.

<sup>11</sup> Bisimwa Ntakobajira et Patient Lwango, *Les associations sans but lucratif du Sud-Kivu. Difficultés rencontrées et solutions légales*, Bukavu, éditions du CERPRU, 2003, p. 5.

<sup>12</sup> R Minani et al, op. cit., p. 23.

- pour améliorer la connaissance par les populations de leurs droits et obligations et renforcer leur participation citoyenne à la vie publique ;
- les ONG humanitaires (ONGH) qui apportent l'assistance humanitaire ou d'urgence aux populations affectées par les crises et les catastrophes ; et
- les ONG socio-culturelles qui ont pour objet de promouvoir la culture, les valeurs sociales ainsi que la cohésion et la paix sociale.

### 1.3.3. Plate forme, collectif ou réseau

La plate forme est un cadre organisé de réflexion, de concertation et d'action des Organisations Paysannes, des associations, des ONG, etc. C'est une structure à but non lucratif, de droits privés, dotés d'une personnalité juridique et autorisée par l'état à exercer ses activités. Elle a pour mission de contribuer à la défense des intérêts matériels et moraux de ses membres au niveau national, sous-régional et international par des actions de développement, la concertation, le lobbying, le plaidoyer et l'échange d'expériences. Elle oeuvre à la mise en place d'un cadre de concertation, de promotion et de renforcement des capacités des organisations membres, pour leur meilleure participation à la définition et à la mise en œuvre des actions de développement durable »<sup>13</sup>.

Pour accroître leur efficacité, les différentes associations sans but lucratif peuvent se regrouper en plates-formes ou réseaux. La source de ce regroupement peut venir d'un groupe d'ASBL qui ressent ce besoin ou alors d'un partenaire technique ou financier qui suggère une synergie entre des organisations.

Un réseau se définit donc comme étant : « est un groupe quelconque d'individus ou d'organisations qui, sur une base volontaire, échangent des informations et des biens ou implémentent des activités conjointement pendant que l'autonomie de l'individu reste intacte »<sup>14</sup>.

### 1.3.4. Une organisation démembrée

Elle peut revêtir plusieurs formes. Elle est :

- soit un groupement des personnes physiques constituant une organisation de fait dépendant d'une organisation mère légalement constituée et disposant de la personnalité juridique ;
- soit un service opérationnel/stratégique ou technique faisant partie d'une organisation légalement constitué. Lorsque le service développe plusieurs activités de grande envergure, il est comme une personne morale autonome et risque de se gérer de manière autonome et oublier qu'il dépend de l'organisation mère.  
Exemples : BDOM, Caritas, BDD, CDJP au sein de l'Archidiocèse de Bukavu
- RIO, MERU ... au sein de l'ECC.

<sup>13</sup> R. Minani et al (dir.), Vade Mecum de l'acteur de la société civile en RDC, Kinshasa, RODHECIC-CNONG, p. 23.

<sup>14</sup> www.Habitat et participation. Travail en réseaux. (19/04/11 à 11h 54)



## 1.4. Création des ASBL

### 1.4.1. Mise en situation

La création d'une association part toujours d'une situation préoccupante qui pose problème. Francis Bonnet et Olivier Degryse présentent deux situations qui peuvent provoquer cette initiative :

- Dans un quartier résidentiel, un projet urbanistique important suscite, chez les habitants, des inquiétudes concernant leur tranquillité et leur sérénité. Quelques-uns d'entre eux se concertent et se proposent de créer un comité de quartier qui serait un interlocuteur attiré auprès des autorités et des promoteurs<sup>15</sup> ;
- Quelques anciens élèves d'un établissement scolaire ont maintenu des contacts informels. L'un d'entre eux médite l'idée de mettre sur pied une association structurée. Il s'en ouvre à ses anciens compagnons et compagnes de classe et au directeur de l'établissement<sup>16</sup>.

### 1.4.2. Les motivations

Comme les situations esquissées ci-dessus le font apparaître, l'intention de créer une association peut être inspirée par des motivations de nature et d'intensité très variable. On les regroupe en deux catégories qui ne s'excluent pas mutuellement.

#### 1.4.2.1. Motivations personnelles, voire égocentriques

La motivation de créer une association peut provenir de soi-même à la suite d'une situation donnée, d'une expérience professionnelle, d'une aspiration personnelle ... C'est comme le dit Francis Bonnet et Olivier Degryse que l'on peut créer une association pour : « Agir par dépit, être investi d'un pouvoir, se parer d'un titre, compenser un manque d'intérêt dans l'existence familiale ou professionnelle, demeurer actif pendant la retraite, disposer d'un tremplin pour accéder à d'autres fonctions ou pour obtenir une promotion, contester, faire essaimer ses idées, etc. »<sup>17</sup> Ce désir est donc personnel afin de répondre à un besoin qui hante le promoteur d'une association.

#### 1.4.2.2. Motivations d'ordre social

On peut être motivé à créer une ASBL en vue de promouvoir des valeurs (démocratie, solidarité, tolérance) ou des idéaux (civique, philosophique, politique), lutter contre l'exclusion, préserver des intérêts menacés (corporatives, environnementaux, matériels), rassembler des individus animés par une même passion ou une même identité sociale, contribuer au changement de la société. Ce désir vient du fait que les membres d'une communauté se mettent ensemble afin d'apporter des solutions aux problèmes qui se posent dans leurs milieux de vie. Pour la plus part de cas et dans le contexte congolais, c'est cette forme de motivation qui pousse les individus ayant parfois la même vision de créer une association.

---

<sup>15</sup> F. Bonnet et al, op. cit., p. 31.

<sup>16</sup> Idem.

<sup>17</sup> F. Bonnet et al, op. cit., pp. 32-33.

Mais pour F. Bonnet et O. Degryse, « les deux types de motivation sont perceptibles dans les situations exposées plus haut. Les premières sont parfois sous-jacentes, voire inavouables et peuvent se dissimuler derrière une façade sociale. Les motivations peuvent se conjuguer, répondre à des préoccupations ponctuelles ou, au contraire, s'inscrire dans une longue durée »<sup>18</sup>.

### 1.4.3. La réflexion préalable

L'idée de créer a germé et la volonté de travailler ensemble se manifeste. La question est maintenant de savoir si la conviction de l'initiateur et celles de ses compagnons sont solides, si la viabilité de l'association est garantie et si les moyens pour décoller seront disponibles. A cet effet, plusieurs questions se posent :

- Suis-je bien conscient des conséquences de mon engagement : l'investissement qu'il implique, la difficulté de concilier la conduite d'une association avec l'existence familiale et professionnelle, la nécessité de renoncer à des activités que l'on apprécie, les contraintes administratives ... ?
- Les personnes qui se déclarent prêtes à m'accompagner partagent-elles les mêmes conceptions, les mêmes valeurs que les miennes ? Pourrai-je compter sur leur disponibilité lorsqu'il faudra passer à l'action ou lorsque des difficultés surgiront ?
- L'association projetée répond-elle à un besoin ? Le potentiel de membres est-il suffisant ?
- N'existe-t-il pas, dans le même champ d'activités et dans la même aire géographique, des associations ayant déjà fait leurs preuves ? Si c'est le cas, n'est-il pas préférable de rencontrer les responsables afin d'envisager une collaboration plutôt que de s'exposer à la concurrence ?
- Quelles spécificités l'association projetée peut-elle afficher par rapport à celles qui existent ?
- Quels sont les moyens financiers et matériels nécessaires ? N'est-ce pas illusion, en ces temps d'austérité, d'escompter des subventions publiques ou un appui du privé ?<sup>19</sup>

D'autres questions peuvent surgir en cours de réflexion. L'essentiel est de confronter l'idée aux réalités du terrain.

### 1.4.4. Pour quelle forme opter ?

Après avoir mûri la décision de créer une association, les initiateurs se buttent à la difficulté de savoir pour quelle forme il faudra opter. Le choix est laissé à l'appréciation des fondateurs selon le principe de la liberté d'association.

Une association peut se constituer sans se fier à une déclaration quelconque. Celle-ci sera tout simplement appelé : « *une association de fait* ». Celle-ci est libre des contraintes administratives. Mais cependant, cette association n'a aucune capacité juridique et peut entraîner des inconvénients. En cas des difficultés majeures notamment l'endettement « la responsabilité personnelle des membres peut être mise en cause. L'ouverture d'un compte financier, la conclusion de

---

<sup>18</sup> Ibidem, p. 33.

<sup>19</sup> F. Bonnet et al, op. cit., p. 33.

contrats, les transactions financières ... autant d'opérations qui se heurteront à de sérieux obstacles. L'obtention de subventions est peu probable »<sup>20</sup>.

Une autre forme d'association est l'*association déclarée* (en France), l'*association sans but lucratif* (en Belgique et en R.D.Congo). Ce type d'associations est celui qui est recommandé par la loi. Elles jouissent d'une personnalité juridique et ou d'une autorisation provisoire de fonctionnement comme en R.D.Congo. Les associations déclarées sont tout à fait différentes de l'association de fait. Elles peuvent avoir son patrimoine, son personnel administratif et ses membres ne pourront pas être mis en cause en cas des difficultés financières. Elles peuvent notamment « ester en justice, accepter des libéralités (sous certaines conditions), acquérir des biens immobiliers pour réaliser leurs objectifs, contracter des emprunts, engager du personnel ...

Cependant, « le revers de la médaille est qu'elles sont sujettes à des formalités lors de la constitution et tout au long de leur existence. Elles sont également soumises à des contrôles qui varient selon la législation nationale et le type d'association »<sup>21</sup>.

Les fondateurs eux-mêmes, sur base de leurs perspectives de développement, des avantages et inconvénients identifiés, pourront choisir la forme d'association qui leur est convenable.

Pour comprendre à fond la procédure légale en vue de créer une association en R.D.Congo, il est important de lire attentivement la loi n° 004/2001 sur les ASBL indiquée en *annexe 1*.

## 1.4.5. Les formalités

Ce paragraphe se limitera à énumérer et à commenter brièvement les principales formalités exigées en vue de constituer une ASBL.

### 1.4.5.1. Les statuts

Parmi les documents essentiels que doit détenir une association figure les statuts. « Les statuts constituent en quelque sorte la charte de l'association. Ils fixent les règles d'organisation et de fonctionnement. Il s'agit donc d'un contrat qui lie les membres. Ils peuvent être établis sous seing privé (écrit sur papier libre signé par les membres fondateurs) ou sous la forme d'un acte notarié. »<sup>22</sup> Les statuts lient les membres de l'association qui ont accepté de cheminer ensemble.

En R.D.Congo, l'administration propose des statuts-types aux associations déclarées et en impose aux associations qui demandent à être agréées ou à obtenir la reconnaissance légale. En effet, l'art 7 de la loi N° 004/2001 du 20 juillet 2001 stipule que les mentions ci-dessous sont obligatoires : « Les statuts de l'association sans but lucratif ne peuvent contenir aucune disposition contraire aux lois, aux bonnes mœurs ou à l'ordre public. Ils doivent mentionner la dénomination suivie ou précédée des mots « association sans but lucratif », en abrégé «ASBL ».

---

20 Ibidem, p. 34.

21 F. Bonnet, op. cit., p. 34.

22 F. Bonnet, op. cit., p. 35.

### 1.4.5.2. La dénomination

Il est important de se rassurer si dans le rayon d'action dans le quel on veut installer une association, il n'existe pas une autre qui porte la même dénomination. En principe, la liberté de choix est totale. « Il faut cependant éviter la confusion avec des organisations existantes. La dénomination mérite réflexion, ne serait-ce que parce qu'elle doit figurer dans les statuts et sur tous les documents de l'association. Tout changement ultérieur entraîne des formalités et des frais : impression de nouveaux documents, nouvelle insertion payante aux annexes du Moniteur ou au journal officiel. La dénomination, son abréviation ou son sigle éventuel sont protégés dès leur publication officielle pour autant qu'ils ne prêtent pas à confusion, ce qui pourrait entraîner un recours judiciaire de la part d'organisations s'estimant lésées. »<sup>23</sup>

### 1.4.5.3. L'objet social

L'objet social est ce que l'association veut réaliser. Dans la perspective de développement ultérieur, il est préférable de recourir à une formule générale. Par exemple contribuer à l'amélioration des conditions de vie des personnes vivant avec le VIH/Sida. L'objectif doit être clair et précis afin d'éviter l'équivoque.

### 1.4.6. L'assemblée constitutive

Lorsque le projet des statuts est finalisé, les membres fondateurs se réunissent en assemblée pour l'approuver. De commun accord, ils se con viennent sur les éventuels désaccords qu'ils doivent régler au préalable et obligatoirement. Ils nomment au cours de cette assemblée les administrateurs et arrêtent le budget pour mettre en démarrage les activités de l'association. Cette étape est cruciale car elle permet à tout le monde d'épouser la vision de l'association. Aussi, elle permet aux membres d'avoir la même vision et de comprendre de la même façon le contenu, le sens et l'esprit des textes réglementaires. Cette assemblée a également pour objectif d'amorcer la démarche des autorisations officielles en vue de permettre l'association de fonctionner légalement.

### 1.4.7. Liste des membres

S'agissant de la liste des membres, l'art 4 de la loi 004/2001 du 20 juillet 2001 indique que : « La requête en obtention de la personnalité juridique, dûment signée par les membres effectifs chargés de l'administration ou de la direction de l'association, est adressée, en double exemplaire, contre récépissé, au Ministre de la Justice, sous couvert du ministre ayant dans ses attributions le secteur d'activités visé. Elle doit être accompagnée :

- d'une liste indiquant les noms, les prénoms, le domicile ou la résidence de tous les membres effectifs de l'association ; cette liste est signée par tous les membres effectifs qui seront chargés de l'administration ou de la direction de l'association ;
- d'une déclaration par la majorité des membres effectifs indiquant les noms, professions et domicile ou résidence de ceux qui, à un titre

---

<sup>23</sup> F. Bonnet, op. cit., pp. 34-35.

quelconque, sont chargés de l'administration ou de la direction de l'association ;

- des statuts de l'association notariés et dûment signés par tous les membres effectifs chargés de l'administration ou de la direction de l'association ; et
- des certificats de bonne conduite, vie et mœurs de tous les membres effectifs chargés de l'administration ou de la direction de l'association.

Beaucoup d'associations ne se conforment pas à cette disposition. Elles s'en rendent compte lorsque les conflits surgissent entre les membres eux-mêmes et ou entre l'association et les tiers. La jurisprudence ne manque pas d'exemple montrant les déboires qu'ont connus des associations ayant négligé cette formalité, notamment lorsqu'elles envisageaient d'acquérir des biens immobiliers.

En effet, ces formalités pourraient décourager de prime abord les fondateurs potentiels. Il faut cependant convenir qu'elles ont pour objectif de prévenir la constitution d'associations dont les initiateurs nourriraient des intentions peu louables. Le poids des contraintes se manifeste surtout au moment de la création. Lorsqu'on a pris la vitesse de croisière et qu'on est bien organisé, les formalités ultérieures entrent dans la routine administrative<sup>24</sup>.

*Tableau 1 : Les différentes étapes de cycle de vie d'une association*

Cycle de vie	Caractéristiques	Difficultés
<b>Embryonnaire</b>	Etape précédant la création de l'organisation caractérisée par : le rêve ; la recherche des membres et l'engagement de la communauté.	
<b>La tendre enfance</b>	début des actions ; les fondateurs (un ou deux) font tout et se concentrent sur la raison d'être ; recherche des diverses ressources pour lancer les actions.	manque de personnel et de fonds ; vulnérabilité de l'association ; risque de mourir.
<b>Décollage</b>	sortie officielle de l'association (1er financement) ; euphorie ; possibilité de faire mieux et plus.	actions non encore soutenues ; inexpérience ; piège des fondateurs ; conseil d'administration non opérationnel.
<b>Adolescence</b>	base administrative installée ; rôle des membres fondateurs devient moins important ; gestionnaires professionnels et spécialistes reprennent la gestion ; l'autorité est déléguée ; concentration sur les buts institutionnels internes ; réunions de planification et de coordination ;	lutttes internes ; crise de leadership ; forces opposées ; les uns font tout pour asseoir la stabilité et les autres veulent s'attaquer à des nouveaux objectifs et des nouvelles visions.

<sup>24</sup> Bugeme Zigashane, *Gestion du mouvement associatif*, UCG/ISDR, 2009, inédit.

Cycle de vie	Caractéristiques	Difficultés
	les activités bien formulées et beaucoup d'amendements ; système comptable installé ; règlements écrits ; la gestion remplace le leadership souvent charismatique et personnalisé des fondateurs.	
<b>Fleur de l'âge</b>	recherche de l'obtention des meilleurs résultats possibles. organisation d'une vision intacte et adoptée des systèmes qu'il lui faut pour être efficace ; buts et objectifs confiant d'être atteints ; résultats prévisibles et grande productivité ; récolte des efforts du passé.	les aspirations des détenteurs de pouvoir commencent à décliner ; l'organisation commence à faire l'introspection ; réduction des conflits ; risque du déclin organisationnel ; risque des nouvelles visions mal orientées.
<b>Maturité</b>	l'organisation recherche encore l'efficacité ; dispose d'un système administratif à rendement élevé ; les membres aiment se retrouver ensemble ; l'organisation est capable d'assurer son fonctionnement interne.	les nouvelles idées sont reçues avec indifférence.
<b>Aristocratie</b>	l'organisation commence à prendre l'âge ; elle se concentre sur elle-même et se détache de l'environnement ; l'organisation est à plat et est comme paralysée ; elle admire son propre passé.	les différents membres n'acceptent plus l'innovation et se partagent les fruits de leur travail.
<b>La bureaucratie</b>	on se rend compte que quelque chose ne tourne plus à rond ; plusieurs sources de financement refusent leurs appuis ; les décisions prises sont contestées par d'autres ; les cliques sont formées ; tout ce qui reste ce sont des paperasses, formulaires ; vers la fin l'ambiance devient paisible, plus de batailles ; les gens gentils restent et sont d'accord sur tout.	la base se regroupe pour protester ; les querelles commencent, et on attend assister à la mort.

**Source** : Léon Mumate, *Conception, identification, planification, gestion, suivi et évaluation des projets de développement rural*, Bukavu, ISDR, 2001, inédit.

## 1.5. Le profil et les dimensions éthiques d'un responsable d'une ASBL

Tout acteur devrait avoir des qualités et des prédispositions essentielles qui sous-tendent son engagement. Ces dispositions font qu'il soit en position de confiance vis-à-vis de la population et des acteurs impliqués dans son action. Parmi les éléments qui constituent le profil d'un acteur, selon le Centre d'Etudes et d'Animation Civique, on n'en mentionne :

*L'engagement* : pour les valeurs qui fondent une association, et particulièrement la pratique de la démocratie (légitimation par les membres de l'association, alternance, respect de la majorité de l'assemblée générale, sanction des membres, tolérance et écoute, acceptation de la critique ...) et la participation (rien faire sans l'accord et la participation des membres), la recherche de la paix et la lutte pour les droits humains, la transparence dans la gestion et dans la prise de décision ... Le responsable dans l'association doit vivre ces valeurs.

*L'engagement inconditionnel et indéfectible* à la cause et aux intérêts de la population : son action est menée pour faire entendre et assurer l'aboutissement des revendications des forces sociales, et non pas pour son agenda personnel.

*La crédibilité* sans laquelle il ne pourra mériter la confiance de la population. De par son engagement, l'acteur croît en une association, croît à son action, aux valeurs qu'il défend ; il ne met pas ses intérêts avant ceux de la communauté. Il dispose d'une base, à savoir son association/groupe de provenance, d'où il doit faire ses preuves.

*L'apolitisme* : quand on s'engage dans une association, on évite de nourrir des ambitions politiques, car ces dernières ont plutôt leur place dans les partis politiques. Une association n'est pas un cadre de concertation politique dont la finalité est de conquérir ou de conserver le pouvoir. Une association peut participer à un débat politique pour éveiller la conscience de la population et de faire de sorte que la population pour laquelle elle milite puisse accéder à la gestion de la chose publique. Mais ces acteurs membres, responsables et animateurs ne visent pas un quelconque positionnement politique. Ceci évite que ces associations ne soient confondues aux partis politiques.

*Le courage et la liberté d'action* : le responsable d'une association est combattant pour la liberté, pour les droits de l'homme, pour la justice, la démocratie, la bonne gouvernance ... ; il ne doit pas avoir peur de se battre pour des valeurs si nobles. Il lui faut du courage, de la responsabilité, de l'engagement et de la détermination, car il sait d'avance que son action l'expose à des risques qu'il doit accepter. Des responsables des associations qui fuient pendant que l'on massacre et opprime les populations au nom, et pour les quelles, ils disent militer sont des lâches et des menteurs. Leurs vies comptent, à leurs yeux, plus que celles des millions qu'ils sont censés représenter. De tels faux responsables sont incapables de rester constant et de vivre, dans leurs idées, au milieu de leurs opinions, en face de ceux qu'ils sont censés critiquer.

*L'objectivité et la constance* dans les valeurs positives ; de bons responsables défendent des causes justes, en toute objectivité, quelles que soient la qualité et la nature de ceux qui oppriment, de ceux qui dirigent mal. Ils refusent de « collaborer » avec les forces d'oppression même quand celles-ci sont représentées par des parents, des amis ou des membres de la famille. Ils refusent toute compromission, demeurant objectifs dans leurs analyses, tenaces dans

leurs positions au regard des idéaux qu'ils véhiculent. Ils doivent être au dessus de tout soupçon, de toute intrigue, de toute manipulation ethnique, politique ou autre, en dehors de toute « coterie », de tout opportunisme.

*Le volontariat et le bénévolat* : les acteurs d'une association œuvrent sans attendre quelque récompense, leur satisfaction se trouvant dans l'aboutissement de leurs luttes, dans l'aboutissement des revendications et des intérêts des masses populaires. Ils évoluent dans la transparence, dans leurs actions et gestion, prouvant de leur bénévolat. Ainsi, le responsable de l'association n'a pas à se battre pour être hissé quelque part, ni pour demeurer sans raison et sans adhésion des autres là où il est alors, son action étant partout où il se trouve, notamment à partir de son organisation de base. Volontaire et bénévole, il évite de tomber dans des intrigues de positionnement, car quelqu'un qui veut servir, bénévolement et volontairement, sans salaire et sans récompense matérielle ou politique, ne se bat pas pour cela ; il ne se bat pas pour occuper ou rester dans un fauteuil.

*Des actes et positions responsables* : qui n'exposent pas inutilement les populations : car les responsables de l'association ne sont que des portes-paroles, leurs actes et les positions qu'ils prennent sont ceux de la population. Ainsi, tout ce qu'ils entreprennent doit être concerté, harmonisé, par et avec le plus grand nombre des composantes représentatives, et pour l'intérêt des populations. Les qualités ci dessus sont les plus essentielles ; d'autres peuvent être considérées selon le contexte dans lequel évolue l'acteur ou responsable d'une association.<sup>25</sup>

Outre le profil et les dimensions soulevés, sur le plan du leadership et de la gestion, le responsable devrait avoir une série de qualités qui lui permette d'assurer une bonne orientation d'une association. Ainsi, il doit être :

*Organisateur* : Le responsable de projet efficace est un organisateur de tous les instants. Lors du lancement, il s'assure que le projet soit correctement et clairement défini. En cours de réalisation, il garantit la disponibilité des ressources et s'assure que les processus sont mis en place et exécutés, non seulement comme prévus mais aussi comme il se doit.

*Pilote* : Le responsable de projet est moins impliqué dans les futilités. Il fait profiter le reste de l'équipe de cet enseignement et précise ainsi la direction à suivre selon les objectifs, facilite la perception de l'avancement tout en anticipant, autant que faire se peut, dérives, risques et menaces.

*Coach* : Pour réussir un projet complexe, il est préférable de ne pas laisser passer la moindre idée. Le chef de projet est un vrai coach qui contribuera à l'émergence d'idées nouvelles tout en gardant en ligne de nuire les objectifs et les enjeux.

*Facilitateur* : Prévenir l'exécution des tâches, libérer au maximum l'acteur de terrain des contraintes annexes, instaurer un mode de prise de décision collectif autant efficace que fédérateur.

*Aplanisseur des stress* : Il n'y a ni stress positif ni stress négatif, le chef de projet partage au maximum les informations qu'il détient afin de réduire l'inutile pression.

*Modérateur* : Les positions trop tranchées comme les conflits affichés ou larvés sont toujours destructeurs.

---

25 CEDAC, *Société civile, Bukavu*, 2004, pp. 24-27



*Diplomate* : Le maintien d'un climat relationnel interne et externe instructif est essentiel à l'indispensable échange d'informations étendu<sup>26</sup>.

## 1.6. Les obligations associatives

Dans cette partie, il sera question de renseigner les acteurs des associations sans but lucratif sur leurs obligations en tant que membres et les différents rôles devant être joués par les organes. Il présentera également d'autres éléments clé qui conditionnent la bonne administration d'une ASBL notamment : la communication associative, le travail en équipe et la gestion des conflits.

### 1.6.1. Les obligations des membres

La participation à la vie associative n'est pas un fait de hasard. C'est un choix qu'opère en âme et conscience et après une réflexion mûrie, tout acteur du mouvement associatif. Cet engagement fait naître un certain nombre d'obligations notamment :

- veiller au respect et à l'application stricte des statuts et des résolutions et recommandations des organes de l'association ;
- s'acquitter dans le délai réglementaire des cotisations statutaires et spéciales, s'il échet ;
- contribuer de manière active à la réalisation de la vision, de la mission et des objectifs de l'association ;
- faire rayonner l'organisation et défendre ses intérêts en toutes circonstances ;
- participer aux activités de l'association qui requièrent la présence des membres notamment les assemblées générales, les réunions, les commémorations, les séances de travail avec les bailleurs, les bénéficiaires, le plaidoyer ... ;
- ne pas entreprendre des activités contraires à la vision, à la mission et aux objectifs de l'association et/ou qui pourraient ternir l'image de l'association ; et
- contribuer à la sauvegarde et à la protection du patrimoine de l'association.

Cependant force est de constater que bon nombre d'acteurs et des membres d'organisations de la société civile congolaise violent régulièrement leurs obligations sans que des sanctions s'en suivent. Il ressort de cela qu'une culture d'impunité s'installe et cela réduit sensiblement l'efficacité des ASBL et la confiance qu'on pourrait leur faire. C'est pourquoi, il est impérieux de faire un état des lieux profond et de changer d'attitudes.

L'on note également que l'article 11 de la loi précitée sur les ASBL et les établissements d'utilité publique, stipule que : « tout membre de l'association sans but lucratif peut s'en retirer à tout moment. Tout membre démissionnaire ou exclu n'a aucun droit sur le fonds social et ne peut réclamer le remboursement des cotisations qu'il a versées ».

---

<sup>26</sup> <http://www.manager-go.com/chef-de-projet.htm>

## 1.6.2. Les obligations des organes

En RDC, la plupart d'associations suivent le même cheminement en retenant au moins quatre organes à savoir :

- l'assemblée générale ;
- le conseil d'administration ;
- le secrétariat exécutif appelé aussi la coordination ; et
- le commissariat aux comptes appelé aussi la commission de contrôle.

### 1.6.2.1. L'assemblée générale

L'assemblée générale est l'organe suprême de l'association. Tous les membres effectifs en règle composent l'assemblée générale de l'association. L'assemblée générale exerce les attributions ci-après :

- définir la politique générale, la vision et la mission de l'association ;
- élire les membres du conseil d'administration et du commissariat aux comptes ;
- démettre tout membre desdits organes en cas d'incapacité, d'incompétence, de manquement grave aux objectifs de l'association ;
- amender, adopter, réviser le budget ainsi que les programmes des activités ;
- sur proposition du conseil d'administration, approuver les amendements aux statuts et ROI ;
- approuver ou non les rapports des conseil d'administration, du commissariat aux comptes et du secrétariat exécutif ;
- sur proposition du conseil d'administration, agréer des nouveaux membres ;
- examiner toute question non résolue par les organes de l'association ;
- décider du changement/modification des statuts ; et
- décider de la dissolution de l'association.

#### 1.6.2.1.1. Composition

Par définition, l'assemblée générale réunit tous les membres d'une association.

#### 1.6.2.1.2. Convocation

En conditions normales, la convocation d'assemblées générales est de la compétence du conseil d'administration qui en établit l'ordre du jour. Toute proposition signée par un certain nombre de membres doit également être inscrite à l'ordre du jour. Il est d'usage d'adresser la convocation par courrier ordinaire ou par la voie du périodique, la voie électronique, deux semaines au minimum avant la date prévue. (On peut se référer aux statuts et aux règlements intérieurs ainsi qu'à la loi sur les ASBL ...) La convocation est faite selon le mode prévu par chaque association.

#### 1.6.2.1.3. Droit de vote

D'une manière générale les statuts des associations définissent les modalités de vote. « Le droit de vote peut être limité à une ou plusieurs catégories de membres. Pour prévenir toute contestation ou confusion, la tenue à jour d'une liste des membres concernés est indiquée. Ceux qui ne bénéficient pas du droit

de vote peuvent participer à l'assemblée mais avec voix consultative. Tout membre peut donner procuration écrite à un autre membre mais – pour éviter qu'un membre ne truque les procurations écrites et ne viole la loi – une limitation par un membre est souhaitable. »<sup>27</sup> Ceci évite la zizanie dans la manière de choisir les dirigeants de l'association.

#### 1.6.2.1.4. Procès-verbal

Après chaque assemblée, un procès-verbal est dressé et signé conjointement par le secrétaire et le président de l'association.

#### L'assemblée générale ordinaire

C'est au cours de l'assemblée annuelle que les membres se prononcent sur la gestion financière et élisent les administrateurs. Ces deux attributions étant obligatoires, dans la pratique, les choses se déroulent généralement comme suit :

##### A) Convocation

De manière générale, chaque association définit son mode et la période de convocation de l'assemblée générale. « Elle peut être convoquée au début, à la fin de l'exercice social ou le courant du trimestre qui suit la clôture de l'exercice précédent. Outre l'ordre du jour, la convocation mentionne les noms des administrateurs sortants (rééligibles en principe) et l'appel aux candidatures éventuelles en précisant les modalités et le délai. »<sup>28</sup>

##### B) Déroulement

Les textes statutaires doivent prévoir les conditions de déroulement de l'assemblée générale. L'assemblée ordinaire peut valablement délibérer selon les modalités fixées par les statuts. Au cours de cette assemblée, le secrétaire lit le procès verbal précédent et le soumet à l'approbation. En cas de parité, la voix du président est prépondérante. Le bilan financier est donné par le trésorier. Les vérificateurs du conseil de surveillance procèdent à la vérification et certifient la concordance des écritures. Selon les cas, ils peuvent donner des suggestions.

Les prévisions budgétaires pour l'exercice en cours sont également soumises à l'assemblée qui peut approuver, rejeter ou amender les rapports et propositions.

L'assemblée élit ensuite les administrateurs et les vérificateurs aux comptes. Elle devrait se clôturer par une discussion ouverte sur le futur<sup>29</sup>.

##### C) Décision

Après l'examen de chaque point inscrit à l'ordre du jour, il faut prendre au moins une résolution approuvée par la majorité des membres présents.

L'assemblée annuelle devrait être pour les membres l'occasion de faire entendre leur voix, d'exprimer leurs attentes, d'influencer la politique de l'association, de contribuer ainsi aux grandes orientations.

---

27 F. Bonnet et al, p. 39.

28 Idem.

29 F. Bonnet, op. cit., p. 39.

Au cours de l'assemblée, on peut passer en revue les actions de l'année précédente et féliciter les travailleurs qui ont bien travaillé et qui ont investi pour le développement de l'association.

### L'assemblée générale extraordinaire

Indépendamment de l'assemblée annuelle, des assemblées extraordinaires doivent être convoquées dans les cas énumérés ci-dessous ou lorsque la demande en est faite par un cinquième des membres. Mais ceci dépend des modalités prévues par les statuts de chaque organisation. La convocation est indiquée lorsqu'un problème fondamental se pose.

#### A) *Exclusion d'un membre*

C'est évidemment une procédure exceptionnelle. Aucun quorum n'est requis pour les présences mais la décision doit être prise à la majorité de deux tiers<sup>30</sup>.

L'article 12 de la loi sur les ASBL en R.D.Congo, précise que « tout membre de l'association sans but lucratif peut s'en retirer à tout moment. Tout membre démissionnaire ou exclu n'a aucun droit sur le fonds social et ne peut réclamer le remboursement des cotisations qu'il a versées ».

#### B) *Modifications statutaires*

Les modifications doivent être publiées au journal officiel. Pour toute autre modification la loi sur les ASBL en R.D.Congo, mentionne en ses articles suivants ce qui suit :

**Article 11 :** Tout changement survenu dans le personnel chargé de l'administration ou de la direction doit faire l'objet d'une déclaration signée par la majorité des membres effectifs et être adressée dans le mois au Ministre de la Justice avec copie au Ministre ayant dans ses attributions le secteur d'activités visé.

**Article 13 :** Les statuts de l'association sans but lucratif ne peuvent être modifiés que par décision de la majorité des membres effectifs.

**Article 14 :** Toute modification aux statuts est communiquée au Ministre ayant dans ses attributions le secteur d'activités visé. La publication au Journal Officiel en est faite par les soins du Ministre de la Justice.

#### C) *Dissolution*

Elle peut être décidée aux mêmes conditions que les modifications statutaires.

Pour éviter la multiplication des réunions autant que des frais d'expédition, l'assemblée extraordinaire peut être convoquée à la même date que l'assemblée ordinaire et suivre celle-ci. De même, la convocation peut annoncer la date d'une seconde assemblée si le quorum n'est pas atteint lors de la première ... ce qui est souvent le cas (cfr loi N° 004/2001 du 21 juillet 2001 sur les ASBL).

---

<sup>30</sup> Ibidem, p. 40.

**Article 19 :** La majorité des deux tiers des membres effectifs peut prononcer la dissolution de l'association sans but lucratif.

L'affectation des biens est déterminée par la majorité des membres effectifs si celle que prévoient les statuts n'est pas réalisable.

La liquidation s'opère par les soins d'un ou de plusieurs liquidateurs désignés par l'application des statuts, soit en vertu d'une décision de la majorité des membres effectifs, soit à défaut, en vertu d'une décision de justice saisie par toute personne intéressée ou par le Ministère Public.

**Article 20 :** L'association sans but lucratif qui ne remplit plus ses engagements ou qui affecte son patrimoine ou les revenus de celui-ci à l'objet autre que celui en vue duquel elle a été constituée, ou qui contrevient soit à ses statuts, soit à la loi, à l'ordre public, aux bonnes mœurs, peut être dissoute, à la requête soit d'un membre effectif, soit d'un membre intéressé, soit du ministère public, par le Tribunal de grande instance.

En cas de rejet de la demande de dissolution, le tribunal peut néanmoins annuler l'acte incriminé.

**Article 21 :** En cas de dissolution judiciaire d'une association sans but lucratif, le tribunal de grande instance désigne un ou plusieurs liquidateurs qui, après apurement du passif, réaliseront la liquidation statutaire des biens. A défaut, le ou les liquidateurs donneront aux biens une affectation qui se rapprochera autant que possible de l'objet en vue duquel l'association sans but lucratif a été créée.

Les membres effectifs, les créanciers et le Ministère Public peuvent se pourvoir devant le Tribunal de grande instance contre la décision du ou des liquidateurs.

**Article 22 :** Le jugement qui prononce soit la dissolution d'une association sans but lucratif, soit l'annulation d'un de ses actes, est susceptible d'appel.

**Article 23 :** Le Ministre de la Justice ou le Gouverneur de province peut suspendre, pour une durée ne dépassant pas trois mois, les activités de toute association sans but lucratif ayant troublé l'ordre public ou porté atteinte aux bonnes mœurs.

**Article 24 :** Sera puni d'une servitude pénale principale de six mois au maximum et d'une amende de cinq mille francs congolais ou d'une de ces peines seulement, quiconque aura participé au maintien ou à la reconstitution directe ou indirecte d'une association sans but lucratif dissoute par application de l'article 19, alinéa 1.

**Article 25 :** Les décisions de la majorité des membres effectifs relatives à la dissolution, aux conditions de la liquidation et à la désignation des liquidateurs sont communiquées au Ministre de la Justice avec copie au Ministre ayant dans ses attributions le secteur d'activités visé.

Après vérification de leur régularité, le Ministre de la Justice en assure la publication au Journal Officiel.

Les décisions désignant les liquidateurs doivent indiquer les noms, prénoms, post-noms, professions et domiciles ou résidences de ceux-ci.

## 1.6.2.2. Le conseil d'administration

### 1.6.2.2.1. Rôle

Le conseil d'administration est l'instance de direction d'administration, l'exécutif en quelque sorte chargé de mettre en œuvre les décisions de l'assemblée générale et de contrôler le suivi des actions. C'est également ce conseil qui convoque les assemblées générales et prépare les rapports et propositions à lui soumettre. A l'exception des pouvoirs dévolus par la loi à l'assemblée générale, la liberté statutaire est totale à fixer ceux du conseil. Tout est lié au volume des activités, aux tâches qui en résultent, à la présence ou non du personnel salarié.

Une équipe de six à dix personnes semble constituer la taille optimale pour un travail efficace. Dans les petites associations, les administrateurs sont souvent les chevilles ouvrières. Dans les autres, des instances dérivées plus restreintes peuvent être créées (bureau, comité exécutif, comité directeur ...), le conseil d'administration ayant dès lors un rôle d'impulsion et de contrôle, le bureau assurant la gestion courante.

Le conseil d'administration exerce les attributions ci-après :

- engager et révoquer le personnel du secrétariat exécutif ;
- faire les rapports des activités à l'assemblée générale ordinaire ;
- gérer la trésorerie et les comptes de l'association ;
- entériner les propositions des prévisions soumises par le secrétariat exécutif et veiller à leur exécution ;
- approuver le programme d'activités du secrétariat exécutif ;
- superviser et contrôler le travail du secrétariat exécutif ;
- de concert avec le secrétariat exécutif, mener le lobbying au nom et pour le compte de l'association ;
- donner mandat au secrétariat exécutif ou à une tierce personne chaque fois que l'intérêt de l'association l'exige ;
- approuver des projets élaborés par le secrétariat exécutif ;
- recevoir et examiner les demandes d'adhésion à soumettre à l'assemblée générale pour décision ;
- convoquer les assemblées générales et les réunions mixtes de l'association ;
- représenter l'association auprès de la justice et des tiers ;
- convoquer et superviser la commission devant statuer sur l'engagement et révocation des membres du secrétariat exécutif ;
- pourvoir à son intérim en cas d'absence ;
- défendre et sauvegarder les objectifs de l'association ;
- modérer l'assemblée générale ; et
- formuler des propositions de création des commissions ad hoc à l'assemblée générale et prendre toute autre initiative pouvant favoriser le rayonnement de l'association.

### 1.6.2.2.2. Election

Les modalités d'élection des administrateurs par l'assemblée générale sont déterminées par voie statutaire. Théoriquement, la durée du mandat peut être illimitée mais une telle disposition est pour le moins peu démocratique. La plupart des associations limitent donc la durée, les administrateurs sortants étant cependant rééligibles.

Les mandats des administrateurs varient selon les dispositions statutaires de chaque association.

#### 1.6.2.2.3. Les fonctions

Les fonctions les plus courantes sont celles de président, de secrétaire et de trésorier. On peut adjoindre un ou des vice-président(s). Bien d'autres fonctions peuvent être imaginées : responsables des locaux, des publications, de la promotion ...

Trop souvent, on se limite à répartir les fonctions sans préciser les responsabilités qu'elles recouvrent et les tâches qu'elles impliquent. Cette façon de procéder génère vite des dysfonctionnements, voire des tensions et des conflits.

Les fonctions sont généralement partagées par consensus au sein du conseil. Ca peut être une reconduction d'un mandat ou une rotation. Si plusieurs candidatures sont introduites pour une même fonction et qu'un accord ne peut se dégager, le vote est l'ultime recours. Dans tous les cas, plusieurs critères d'appréciation entrent en ligne de compte : les souhaits personnels évidemment les compétences existantes ou potentielles, l'expérience, le charisme, le tempérament, la disponibilité, la notoriété ... sans perdre de vue les besoins de l'association. Il faut se convaincre qu'il n'y a pas de hiérarchie de valeurs liée aux fonctions et aux titres. Le travail est généralement collégial.

#### 1.6.2.2.4. Fonctionnement

La périodicité des réunions dépend des structures. Une fréquence trimestrielle paraît souhaitable pour éviter l'accumulation des problèmes et des ordres du jour trop chargés, pour évaluer le suivi des actions.

La convocation et l'ordre du jour relèvent en principe de la compétence du président.

Comme pour l'assemblée générale ordinaire, les décisions sont prises à la majorité simple (avec voix prépondérante du président en cas de parité) et consignées dans un procès-verbal.

#### 1.6.2.2.5. Responsabilités

En agissant dans le cadre des pouvoirs qui leur sont attribués, les administrateurs ne prennent aucun engagement personnel et ils ne peuvent donc être poursuivis sur leur patrimoine propre en cas de défaillance financière de l'association. Leur responsabilité pénale est cependant engagée s'ils commettent des infractions à la loi, sous le couvert de l'action associative.

#### 1.6.2.2.6. Frais

La fonction d'administrateur est exercée bénévolement mais il est normal que les frais engagés dans le cadre de la fonction soient couverts : déplacements, courrier, téléphone, relations publiques. Il va de soi que ces dépenses doivent être raisonnables et justifiées par des pièces probantes.

S'il y a bien des réunions qui doivent être productives, ce sont celles du conseil d'administration. Un ordre du jour surchargé contraint à un survol rapide des objets ou empêche d'aborder certains d'entre eux. Les séances sont interminables et le désintérêt s'installe.

Pour l'un ou l'autre point figurant à l'ordre du jour, on peut annexer une note individuelle avant la réunion. Il peut aussi épargner une longue introduction. Une définition correcte des fonctions, une large délégation concédée pour l'exécution, l'esprit de synthèse, l'art de conduire la réunion sont autant d'atouts qui facilitent la prise de décisions. L'ordre du jour pourrait comprendre deux parties : ce qui relève de la gestion courante d'une part, un élément donnant lieu à un débat plus étoffé donnant libre cours à la créativité d'autre part : la promotion, le périodique, un projet d'envergure ...

Le conseil peut inviter, de temps à autre, une personne-ressource dont la compétence éclairera ou enrichira les échanges dans un domaine particulier.

Le procès-verbal pourrait comprendre un encadré résumant les tâches à accomplir, les responsables, les échéances. On évite de la sorte le rejet de responsabilités et on favorise le suivi.

### 1.6.2.3. Le Commissariat aux comptes

Le Commissariat aux comptes remplit le rôle ci-après :

- vérifier des entrées et sorties des fonds de l'association et contrôler leur affectation au regard de la planification ;
- contrôler l'application des décisions et recommandations des assemblées générales et du conseil d'administration ;
- vérifier l'exécution des prévisions budgétaires conformément à la planification ;
- veiller à la bonne gestion du patrimoine de l'association ;
- veiller au bon fonctionnement des organes de l'association et ses canaux d'intervention ;
- présenter au conseil d'administration des rapports de vérification avec des recommandations claires et précises au moins 48 heures avant leur présentation en assemblée générale ;
- présenter à l'assemblée générale les rapports des vérifications effectuées ;
- apprécier la conformité de l'exécution du budget en rapport avec le programme ; et
- procéder à des audits internes périodiques conformément aux prescrits des statuts ou des règlements intérieurs.

### 1.6.2.4. Le secrétariat exécutif

Le secrétariat exécutif est l'organe d'exécution permanente assurant la gestion technique et administrative de l'association. Il est constitué du personnel administratif et technique de l'association et est dirigé par un responsable (coordinateur, secrétaire exécutif, secrétaire général, directeur ...) coordonnant les différents services et dépendant directement du conseil d'administration.

Le secrétariat exécutif est composée d'un personnel recruté ou mandaté et géré conformément à la législation congolaise. Son rôle se limite à exécuter les tâches lui confiées par le conseil d'administration. Ce personnel doit contribuer à la réalisation de l'objet social de l'association et à son bon fonctionnement.



Le secrétariat exécutif est chargée de :

- faire le suivi des activités de l'association ;
- concevoir, élaborer des projets de financement et d'autofinancement de l'association avec la participation du conseil d'administration et en cas de besoin aux bailleurs de fonds ;
- représenter l'association auprès des autres partenaires avec mandat du conseil d'administration ;<sup>31</sup>
- assurer la gestion quotidienne des activités de l'association et des ressources allouées à cet effet ;
- établir le budget annuel, les rapports d'activités ainsi que les autres documents de gestion à soumettre au conseil d'administration ;
- exécuter les résolutions du conseil d'administration ;
- gérer les moyens de fonctionnement mis à sa disposition ;
- gérer les ressources matérielles et humaines mises à sa disposition ;
- participer à l'amendement des textes statutaires et réglementaires de l'association ;
- présenter au conseil d'administration les rapports sur l'exécution de ses attributions ;
- participer à toutes les réunions du conseil d'administration et aux assemblées générales sans voix délibérative ; et
- élaborer les prévisions budgétaires qu'il soumet au conseil d'administration.

---

<sup>31</sup> Conseil de gestion est synonyme du conseil d'administration dans le cas précis.

# Chapitre 2. Obligations administratives et légales

---

## Introduction

Ce chapitre a pour but de renseigner les lecteurs sur les obligations légales auxquelles les ASBL ont le devoir de répondre. Il s'agit des obligations administratives qui sont reprises dans la loi n° 004/2001 du 21 juillet 2001.

## 2.1. Obligation de convocation d'une assemblée générale portant création de l'association

Après avoir retenu la vision, la mission, les objectifs et après avoir contacté les personnes qui adhèrent à l'idéal de l'association à créer et acceptent de concourir à sa mise en œuvre, l'initiateur ou un comité provisoire devra convoquer une première assemblée générale formelle ; celle-ci aura notamment pour but de :

- permettre à l'initiateur(s) de présenter les idées qui le(s) pousse(ent) à créer l'organisation et à s'associer aux autres ;
- présenter les personnes intéressées par la création de l'association et faciliter la prise de contact ; et
- recueillir les avis et les points de vue des tous les membres présents.

Bref cette assemblée constitue une étape décisive dans la création de l'association dans la mesure où c'est elle qui consacre la naissance officielle de l'organisation, détermine les membres fondateurs et prépare le démarrage effectif de l'organisation.

Au cours de cette assemblée, il est important de s'accorder sur :

- la vision
- la mission
- les objectifs
- les stratégies
- les principes et options fondamentales de l'organisation
- la mise sur pied d'un comité provisoire constitué au maximum de trois personnes dont le mandat, la durée, la composition, le fonctionnement devront être défini au cours de cette séance même. Mais généralement, ce comité pourra être chargé de :
  - rédiger les statuts et règlement d'ordre intérieur ;
  - préparer, convoquer et conduire la 2ème assemblée générale de l'association qui adoptera les statuts, le règlement intérieur et procédera à l'élection des membres de différents organes.
  - Il est recommandé que le membre initiateur fasse partie de ce comité car sa contribution dans l'élaboration des statuts sera appréciable.

- Il est également souhaitable que la durée de comité ne soit pas très longue dans la mesure où il s'agit d'une structure temporaire appelée à disparaître. Une durée de 30 à 45 jours maximum nous paraît raisonnable et suffisant.

Enfin, nous rappelons aussi qu'à la fin de l'assemblée générale constitutive, il faudrait prendre soin d'obtenir la liste des membres présents avec leurs signatures et rédiger et signer le procès verbal de ladite assemblée. Une fois signé, on pourra aussi le faire notarié.

## 2.2. Obligation de respecter le nombre minimum des membres (art 6) et de choisir une dénomination propre (art 8)

La loi fixe le nombre minimum à sept pour créer une ASBL et prévoit que chaque association puisse adopter sa dénomination qui lui soit propre. Ainsi donc il faudrait éviter toute dénomination de nature à créer une confusion avec les ASBL existantes.

**Article 6 :** Le nombre des membres effectifs de l'association sans but lucratif ne peut être inférieur à sept.

**Article 8 :** Aucune association sans but lucratif ne peut se doter des mêmes dénominations, sigles et autres signes distinctifs appartenant à une autre association de quelque nature que ce soit.

## 2.3. Elaborer et adopter les statuts (art 7) qui sont conformes à la loi

Le Dictionnaire Larousse définit les statuts comme « une suite d'articles définissant les règles de fonctionnement d'une société, d'une association ». <sup>32</sup> Le petit Larousse illustré est plus explicite en définissant les statuts comme « acte constitutif d'une société ou d'une association qui, en fixe légalement les règles de fonctionnement ». <sup>33</sup>

Partant de cela, les statuts constituent ainsi donc une convention entre les membres de l'association qui détermine les règles de conduite et de fonctionnement de leur organisation. C'est un outil de grande importance qui, finalement, représente la loi des associés. Ces derniers ont l'impérieuse obligation de la respecter scrupuleusement. C'est pourquoi il est recommandé à ce que tous les membres prennent part à l'assemblée générale qui adopte les statuts car une fois adoptés, les statuts lient tous les membres. On a coutume de l'appeler « la loi des membres ».

Au cours de la première assemblée générale, on désigne un comité provisoire qui sera chargé entre autre de rédiger la première mouture des statuts à soumettre à l'amendement et à la validation de tous les membres.

L'équipe chargée de la préparation des statuts doit inclure les initiateurs qui comprennent les idées fondamentales ainsi la vision et la mission de l'organisation.

---

<sup>32</sup> Larousse, *Dictionnaire de Français*, éd. Larousse, Paris, p. 404.

<sup>33</sup> *Petit Larousse illustré*, Larousse, Paris, p. 964.

En outre cette équipe devra être restreinte (maximum trois membres) car l'expérience a démontré que souvent un très grand nombre n'est pas efficace pour le travail en groupe. Les membres de cette équipe doivent être compétents, dévoués et de disposer d'une expérience suffisante dans l'élaboration des textes à caractère juridique et sur la thématique choisie par l'organisation.

## Contenu minimum des statuts d'une ASBL

Quant au contenu des statuts, il faut noter que la loi n° 004/2001 du 21 juillet 2001 à son art 7 détermine clairement les éléments que doivent contenir les statuts d'une ASBL à savoir :

1. la dénomination suivie ou précédée des mots « association sans but lucratif », en abrégé « ASBL » ;
2. le siège de l'association; celui-ci doit être établi sur le territoire de la République Démocratique du Congo ;
3. l'objet ou les objets de l'association ;
4. la ou les provinces où l'association exercera ses activités ;
5. les diverses catégories de membres ;
6. les conditions d'adhésion, de sortie ou d'exclusion des membres ; s'il y a lieu, le taux maximum des cotisations des membres ;
7. l'organisation de l'administration ou de la direction de l'association, le mode de nomination et de révocation des personnes chargées de cette administration ou de cette direction, la durée de leur mandat et l'étendue de leurs pouvoirs, la manière dont l'association est représentée à l'égard des tiers ;
8. le mode d'établissement des comptes annuels ;
9. les règles à suivre pour la modification des statuts, lesquels ne peuvent être modifiés que par décision de la majorité des membres effectifs ; et
10. l'affectation du patrimoine en cas de dissolution de l'association.

Bon nombre d'organisations de la société civile mentionnent également dans leurs statuts le préambule alors que la loi n'en fait pas une obligation. Il en est de même du règlement d'ordre intérieur qui ne constitue pas une exigence légale. Ainsi donc, il est recommandé d'adopter des statuts qui soient clairs et précis.

### 2.4. Elire les membres de différents organes (art 10)

Au cours de la 2<sup>ème</sup> assemblée générale, il faudrait élire les membres de différents organes chargés de la direction de l'association. A tout le moins, il faut élire les membres du conseil d'administration. Ces derniers doivent avoir les compétences requises pour diriger l'association, être disponibles et dévoués pour servir l'association et mobiliser les appuis nécessaires pour permettre à l'association de réaliser ses objectifs. Il s'en suit donc que ceux-ci jouent un rôle capital dans l'émergence et la survie de l'association.

**Article 10 :** Les personnes chargées de l'administration ou de la direction de l'association sans but lucratif sont choisies et révoquées par la majorité des membres effectifs. Elles ne peuvent être désignées que parmi les membres précités.

## 2.5. Faire légaliser les statuts

Avant d'entamer la procédure relative à l'obtention de la personnalité juridique, il est important de faire notarié les statuts. Cette démarche vise à vérifier la conformité des statuts à la loi régissant les ASBL. Une fois notariés, les statuts sont censés être conformes à la loi.

Les autorités compétences pour accomplir ce devoir en province sont le notaire ou le les territoires, le procureur de la république près le tribunal de grande instance peut le faire dans la mesure où il assume la fonction de notaire dans cette juridiction territoriale.

## 2.6. Solliciter et obtenir la personnalité juridique (art 5)

**Article 4 :** La requête en obtention de la personnalité juridique, dûment signée par les membres effectifs chargés de l'administration ou de la direction de l'association, est adressée, en double exemplaire, contre récépissé, au ministre de la justice, sous couvert du ministre ayant dans ses attributions le secteur d'activités visé. Elle doit être accompagnée :

- d'une liste indiquant les noms, les prénoms, le domicile ou la résidence de tous les membres effectifs de l'association. Cette liste est signée par tous les membres effectifs qui seront chargés de l'administration ou de la direction de l'association ;
- d'une déclaration par la majorité des membres effectifs indiquant les noms, professions et domicile ou résidence de ceux qui, a un titre quelconque, sont chargés de l'administration ou de la direction de l'association ;
- des statuts de l'association notariés et dûment signés par tous les membres effectifs chargés de l'administration ou de la direction de l'association ;
- des certificats de bonne conduite, vie et mœurs de tous les membres effectifs chargés de l'administration ou de la direction de l'association ; et
- d'une déclaration relative aux ressources prévues par l'association en vue de réaliser l'objectif qu'elle s'assigne. Cette déclaration doit être renouvelée à la fin ou au début de chaque semestre, sous peine d'application de l'article 19.

**Article 5 :** En attendant l'obtention de la personnalité juridique, l'avis favorable du ministre ayant dans ses attributions le secteur d'activités visé vaut autorisation provisoire de fonctionnement.

En ce qui concerne les associations sans but lucratif enregistrées en province, l'autorisation provisoire est accordée par le gouverneur de province.

L'autorisation provisoire a une validité de six mois ; passer ce délai, la personnalité juridique est censée être octroyée. Dans ce cas, le Ministre de la Justice est tenu de délivrer l'arrêté portant octroi de la personnalité juridique dans le mois qui suit.

Les conseils d'administration des ASBL doivent se charger d'effectuer le suivi auprès du ministère de la justice.

## Procédure

### *A quel organe revient cette obligation ?*

Au conseil d'administration de l'association qui doit signer la requête.

### *Comment doit-il le faire ?*

Par voie de requête adressée soit au gouverneur de province soit au ministre de la justice, sous couvert du ministre dans ses attributions le secteur d'activité visé. Pour les associations opérant en province, il faut s'adresser en premier lieu au gouverneur de province pour obtenir l'autorisation provisoire de fonctionnement et par la suite adresser une requête au ministre de justice pour la personnalité juridique.

Pour être enregistrée, l'organisation doit remplir les conditions ci-après :

- remplir les conditions prévues à l'article 4 ci-dessus ;
- être animée de préoccupations humanitaires ;
- circonscrire dans ses statuts les secteurs d'intervention choisis dans le cadre de la politique nationale de développement économique et social ;
- disposer de ressources financières propres et s'engager à tenir une comptabilité transparente ; et
- introduire une requête d'enregistrement auprès du ministère ayant le plan dans ses attributions. Elle doit être accompagnée des documents suivants :
  - les avis de l'autorité administrative locale
  - les statuts de l'organisation en trois exemplaires
  - les annexes.

### *A qui ou devant quelle institution étatique doit-on s'adresser ?*

La requête en obtention de la personnalité civile est adressée en double exemplaire au ministre de la justice. En province, la requête est adressée au gouverneur pour obtenir l'autorisation provisoire.

### *Quels documents doit-on présenter ?*

On doit présenter les documents énumérés dans par l'article 4 de la loi sur les ASBL repris ci-dessus.

### *Comment assurer le suivi ?*

Le conseil d'administration a l'obligation d'assurer le suivi et faire aboutir le dossier. Pour ce faire, il doit identifier et planifier ses interventions. Il doit aussi obtenir le budget y relatif notamment pour les frais administratifs requis, les voyages, les frais pour des contacts, les indemnités pour les courses et la communication, etc. Souvent les démarches prennent beaucoup de temps à cause de la lenteur de notre administration et de l'éloignement de la capitale par rapport à certaines provinces.

## 2.7. Obligation de faire la publication de l'arrêté interministériel et des statuts (cfr. art 28)

Une fois la personnalité juridique obtenue, il faut faire publier l'arrêté au journal officiel. Cette formalité est nécessaire pour porter cet arrêté à la connaissance de tous et le rendre opposable à tous.

**Article 27 :** Les décisions non publiées ne sont pas opposables aux tiers dont les droits ou obligations sont nés avant la publication. Néanmoins, ces tiers peuvent s'en prévaloir.

**Article 28 :** Les frais relatifs à la publication :

- des statuts ou de leur modification ;
- des déclarations désignant les membres effectifs chargés de l'administration ou de la direction de l'association ;
- des décisions visées à l'article 19 ; et
- des décisions de l'affectation des biens sont à charge de l'association sans but lucratif.

**Article 57 :** Il sera perçu au profit du trésor public, des frais sur les actes des associations sans but lucratif, de la manière suivante :

- pour les organisations non gouvernementales de développement, les associations sociales, culturelles et éducatives de droit congolais ;
  - frais de dépôt et d'enregistrement de la requête 500 FC (cinq cent francs congolais) ;
  - frais de publication prévue aux articles 9, 14, 25, 26 et 28 de la présente loi : 250 FC (deux cent cinquante francs congolais) ;
- pour les organisations non gouvernementales de développement, les associations culturelles, éducatives ou sociales de droit étranger ;
  - frais de dépôt et d'enregistrement du dossier de l'autorisation d'exercer : 2 500 FC (deux mille cinq cent francs congolais) ;
  - frais de chaque décision publier conformément aux articles 9, 14, 25, 26 et 28 de la présente loi : 250 FC (deux cent cinquante francs congolais) ;
- pour les associations sans but lucratif confessionnelles postulantes de droit congolais ;
  - frais de dépôt et d'enregistrement : 2 500 FC (deux mille cinq cents francs congolais) ;
  - frais de publication prévue aux articles 9, 14, 25, 26 et 28 de la présente loi : 250 FC (deux cent cinquante francs congolais) ;
  - frais relatifs aux actes approuvant la modification des statuts ou la nomination des personnes chargées de l'administration ou de la direction de l'association : 500 FC (cinq cents francs congolais) pour les statuts, 500 FC (cinq cents francs congolais) pour les personnes ;
  - frais relatifs aux actes approuvant la déclaration de l'acceptation des dons, legs et des libéralités : 2 500 FC (deux mille cinq cents francs congolais) ;
- pour les associations sans but lucratif confessionnelles postulantes de droit étranger :
  - frais de dépôt et d'enregistrement : 2 500 FC (deux mille cinq cents francs congolais) ;

- frais de publication prévue aux articles 9, 14, 25,26 et 28 de la présente loi : 500 FC (cinq cents francs congolais) ;
- frais relatifs aux actes approuvant la modification des statuts ou la nomination des personnes chargées de l'administration ou de la direction de l'association : 500 FC (cinq cents francs congolais).

Il en est de même de frais d'actes approuvant la déclaration d'acceptation des dons, legs et libéralités.

Les frais ci-dessus peuvent être modifiés par décret du Président de la République délibéré en conseil des ministres.

## 2.8. Obligation de faire la validation des modifications aux statuts (art 11 et 14)

Lorsque l'association modifie ses statuts ou procède à la désignation de nouveaux membres chargés de sa direction, il doit communiquer cette décision au ministère de la justice qui doit en prendre acte par voie d'arrêté d'approbation. Tant que le ministère n'a pas approuvé, ces modifications ne sont pas opposables ni au tiers ni à l'état. Par ailleurs ces modifications doivent également être communiquées au ministre concerné par les activités de l'association.

**Article 11 :** Tout changement survenu dans le personnel chargé de l'administration ou de la direction doit faire l'objet d'une déclaration signée par la majorité des membres effectifs et être adressée dans le mois au ministre de la justice avec copie au ministre ayant dans ses attributions le secteur d'activités visé.

**Article 14 :** Toute modification aux statuts est communiquée au ministre ayant dans ses attributions le secteur d'activités visé. La publication au Journal Officiel en est faite par les soins du ministre de la justice.

## 2.9. Obligation d'enregistrement de l'ASBL auprès du ministère de tutelle de l'ASBL (art 36 et 37)

Selon qu'elle est à caractère économique, culturel, éducatif ou social, l'association se fait préalablement enregistrer auprès du ministère ayant dans ses attributions le secteur d'activités visé. Le ministère saisi du dossier émet son avis. La procédure à suivre par tout ministère intervenant conformément au présent article est celle prévue aux articles 36 et 37 ci-dessous.

**Article 36 :** Pour être enregistrée auprès du ministre ayant dans ses attributions le secteur d'activités visé, l'organisation doit remplir les conditions ci-après :

- se conformer aux dispositions de l'article 4 ci-dessus ;
- être animée de préoccupations humanitaires ; et
- circonscrire dans ses statuts les secteurs d'intervention choisis dans le cadre de la politique nationale de développement économique et social.



## 2.10. Déclaration écrite des acquisitions ou aliénations des immeubles de l'association (art 15)

**Article 15 :** L'association sans but lucratif ne peut avoir en propriété ou autrement que les immeubles nécessaires pour réaliser l'objectif social en vue duquel elle est créée. Les acquisitions et les aliénations d'immeubles ainsi que toutes opérations en conférant l'usage ou la jouissance ou en entraînant la perte de l'usage ou de la jouissance, doivent être déclarées par écrit au Ministre de la Justice avec copie au Ministre des Finances dans le délai de trois mois à compter de la date de l'acte les réalisant. Le prix d'acquisition ou d'aliénation doit être indiqué dans la déclaration.

## 2.11. Indication de la mention « ASBL » sur tous les documents internes de l'association

Tous les actes, les correspondances, les rapports, les factures, les annonces, les publications et autres pièces émanant de l'association sans but lucratif doivent mentionner la dénomination sociale précédée ou suivie immédiatement de ces mots écrits lisiblement en toutes lettres : « association sans but lucratif » en sigle « ASBL ».

## 2.12. Responsabilité juridique de l'association pour les fautes commises par ses préposés (art 18)

L'association est responsable des manquements commis par ses préposés dans l'exercice de leurs fonctions, par exemple un accident de circulation commis par le chauffeur de l'association, un faux reçu émis par le comptable de l'association. C'est pourquoi il faudrait être rigoureux dans le recrutement des agents et à la désignation des membres de différents organes et veiller à leur intégrité et bonne moralité.

**Article 18 :** L'association est responsable des fautes imputables soit à ses préposés, soit aux personnes par lesquelles s'exprime sa volonté. Les administrateurs ou dirigeants ne contractent aucune obligation personnelle relativement aux engagements de l'association. Leur responsabilité se limite à l'exécution du mandat qu'ils ont reçu et aux fautes commises dans leur gestion.

## 2.13. Respect des dispositions statutaires en rapport avec l'affection du patrimoine de l'association (art 20)

L'association doit veiller constamment au respect de ses statuts et s'efforcer de réaliser ses engagements et son objet social. Pour ce faire, il faut se rassurer que les membres des organes le maîtrisent correctement, sont à même de l'accomplir et disposent des compétences nécessaires pour y parvenir, par exemple recruter un juriste pour un projet de relance agropastorale.

**Article 20 :** L'association sans but lucratif qui ne remplit plus ses engagements ou qui affecte son patrimoine ou les revenus de celui-ci à des objets autres que ceux en vue desquels elle a été constituée, ou qui contrevient soit à ses statuts, soit à la loi, soit à l'ordre public, soit aux bonnes mœurs, peut être dissoute, à la requête soit d'un membre effectif, soit d'un tiers intéressé, soit du ministère public, par le tribunal de grande instance. En cas de rejet de la demande de dissolution, le tribunal peut néanmoins annuler l'acte incriminé.

## 2.14. Obligation de transmission des rapports d'activités au ministère du plan, et celui du secteur d'activités de l'association (art 44 et 45)

La loi sur les ASBL impose aux ONG l'obligation de collaborer et de transmettre périodiquement leurs rapports d'activités au ministre du plan ainsi qu'à celui concerné par leurs activités.

**Article 44 :** Les organisations non gouvernementales informent le ministre ayant le plan dans ses attributions de leurs activités de développement, des projets à mettre en œuvre et des ressources financières mobilisées en vue de leur réalisation.

**Article 45 :** Sans qu'il soit porté atteinte à leur autonomie, les organisations non gouvernementales transmettent périodiquement, pour une évaluation physique, leur rapport d'activités au ministre qui a dans ses attributions le plan et à celui qui a en charge le secteur où elles opèrent.

En outre, elles collaborent techniquement avec le ministre ayant le plan dans ses attributions et les ministres responsables du secteur de leur intervention.

## 2.15. Participation de l'association à la politique de développement de l'état (art 38 et 41)

L'état impose aux associations l'obligation de mettre en œuvre des programmes et activités qui s'inscrivent dans la politique nationale de développement et qui prennent en compte les besoins des communautés locales.

**Article 41 :** Les organisations non gouvernementales participent à la conception et à la mise en œuvre de la politique de développement à la base. A cet effet, elles tiennent compte des besoins locaux et se conforment dans leurs interventions, aux orientations du gouvernement en matière de développement.

**Article 43 :** Les organisations non gouvernementales doivent susciter la participation volontaire des communautés de base à la définition et à la mise en œuvre des actions de développement qui les concernent.

## 2.16. Obligation d'informer le ministère du plan sur les ressources mobilisées et les activités (art 44 et 45)

## 2.17. Après la dissolution, obligation de respecter et réaliser la destination statutaire des biens (art 20 à 26)

En cas de dissolution, l'association a l'obligation de procéder à la liquidation conformément aux dispositions de ses statuts. Généralement les statuts de bon nombre d'ASBL prévoient en cas de dissolution de transmettre son patrimoine à une association poursuivant des objectifs similaires. Par ailleurs la dissolution doit faire l'objet d'une assemblée générale à l'issue de laquelle un procès-verbal de liquidation sera dressé et transmis pour approbation au ministre de la justice ainsi qu'à celui concerné par les activités de l'association.

**Article 21 :** En cas de dissolution judiciaire d'une association sans but lucratif, le tribunal de grande instance désigne un ou plusieurs liquidateurs qui, après apurement du passif, réaliseront la liquidation statutaire des biens. A défaut, le ou les liquidateur(s) donneront aux biens une affectation qui se rapprochera autant que possible de l'objet en vue duquel l'association sans but lucratif a été créée. Les membres effectifs, les créanciers et le ministère public peuvent se pourvoir devant le tribunal de grande instance contre la décision du ou des liquidateurs.

**Article 22 :** Le jugement qui prononce soit la dissolution d'une association sans but lucratif, soit l'annulation d'un de ses actes, est susceptible d'appel.

**Article 23 :** Le ministre de la justice ou le gouverneur de province peut suspendre, pour une durée ne dépassant pas trois mois, les activités de toute association sans but lucratif ayant troublé l'ordre public ou porté atteinte aux bonnes mœurs.

**Article 24 :** Sera puni d'une servitude pénale principale de six mois au maximum et d'une amende de cinq mille francs congolais ou d'une de ces peines seulement, quiconque aura participé au maintien ou à la reconstitution directe ou indirecte d'une association sans but lucratif dissoute par application de l'article 19, alinéa 1.

**Article 25 :** Les décisions de la majorité des membres effectifs relatives à la dissolution, aux conditions de la liquidation et à la désignation des liquidateurs sont communiquées au ministre de la justice avec copie au ministre ayant dans ses attributions le secteur d'activités visé.

Après vérification de leur régularité, le ministre de la justice en assure la publication au journal officiel.

Les décisions désignant les liquidateurs doivent indiquer les noms, prénoms, post-noms, professions et domiciles ou résidences de ceux-ci.

**Article 26 :** Il ne pourra être procédé à l'affectation de l'actif qu'après apurement du passif. Cette affectation sera publiée au journal officiel.

Elle ne peut porter préjudice aux droits des tiers. L'action des créanciers est prescrite cinq ans après cette publication.

## 2.18. Obligation d'acquérir des titres pour les biens acquis

Pour chaque bien ayant une certaine valeur considérable, l'association doit obtenir un titre de propriété dressé en bonne et due forme, par exemple pour un terrain inculte : un contrat de location, un contrat d'emphytéose, un contrat d'usufruit, et un contrat d'occupation provisoire, pour un terrain mis en valeur et ayant des constructions : un certificat d'enregistrement, pour un véhicule : une carte grise, pour un bien mobilier : une facture, etc.

Acquérir un bien sans en avoir le titre représente un danger, c'est comme si sin on n'en dispose pas, d'où vigilance et précaution.

## 2.19. Obligation de renouveler tous les six mois la déclaration relative aux ressources de l'association

Comme le précise la loi n°004/2001 du 20 juillet 2001 dans son article 4, point e) : « d'une déclaration relative aux ressources prévues par l'association en vue de réaliser l'objectif qu'elle s'assigne. Cette déclaration doit être renouvelée à la fin ou au début de chaque semestre, sous peine d'application de l'article 19. »

## 2.20. Obligations relatives à la gestion du personnel

Une association sans but lucratif exécute des programmes et projets grâce aux ressources humaines appelées personnel et intervenant qu'il recrute. Le personnel est l'une des ressources les plus importantes d'une ASBL dans la mesure où c'est lui qui anime et fait vivre l'organisation, raison pour laquelle il est recommandé de le gérer à bon escient en respectant les obligations légales en la matière.

En effet, comme le souligne également R. Erpicum : « les ressources humaines font partie des ressources d'une institution. Elles sont toutefois une ressource très particulière. Des êtres humains ne sont jamais de simples moyens. Les êtres humains sont complexes ; ils éprouvent des sentiments, des attractions, des répulsions qui influent sur la marche de l'institution. Ils peuvent être générateurs de conflits ou être facteurs de paix. Ils peuvent être créatifs ; mais leur créativité peut être étouffée.

La gestion des ressources humaines vise à favoriser l'efficacité et l'harmonie dans le milieu du travail et valoriser la créativité. »<sup>34</sup> Jean-Marie Peretti est du même avis lorsqu'il signale que « intégrer la dimensions ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui une nécessité reconnue. Les directions générales savent que les structures et les hommes peuvent donner un avantage compétitif à leur organisation. Elles adoptent une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique. Elles attendent de la fonction ressources humaines une forte valeur ajoutée, au service de la compétitivité ». <sup>35</sup> Bref « mettre l'homme au centre de l'activité économique à la fois comme prémisses de l'action et comme finalité de toute l'activité écono-

---

<sup>34</sup> R. Erpicum, *Gérer le personnel d'une ONG*, Kinshasa, Cepas, Kinshasa, 2001, p. 3.

<sup>35</sup> J.M. Peretti, *Gestion des ressources humaines*, 13<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2005, p. 1.

mique, tel devrait être le souci permanent de toutes les personnes engagées dans la fonction ressources humaines ». <sup>36</sup>

Ces obligations sont définies par d'innombrables dispositions légales notamment :

- la loi N° 015-2002 du 16 octobre 2002 portant code du travail ;
- l'arrêté ministériel N° 70/0016 du 11/08/1970 portant règlement d'entreprise ;
- le décret loi du 29 juin 1961 sur la sécurité sociale ;
- l'ordonnance N° 78-186 du 05 mai 1978 portant statuts de l'Institut National de Sécurité Sociale (INSS) ;
- l'ordonnance N° 78-188 du 05 mai 1978 portant statuts de l'Institut National de Préparation Professionnelle (INPP) ;
- l'ordonnance n° 08/040 du 30 avril 2008 portant fixation du salaire minimum interprofessionnel garanti, des allocations familiales minima et de la contre valeur du logement ;
- 31 août 2000 – Arrêté Ministériel 12/CAB.MIN/FPTPS/M.K./55/00 portant fonctionnement, fixation et détermination des sièges et ressorts territoriaux des services de l'inspection générale du travail (*Ministère du Travail et de la Prévoyance sociale*) ;
- 29 avril 1996 – Arrêté Ministériel 12/CAB/MTPS/092/96 portant abrogation de l'arrêté 12/MTMOPS/CAB/016/93 du 6 juillet 1993 fixant la dénomination, le siège et le ressort territorial des services de l'inspection générale du travail (*Ministère du Travail et de la Prévoyance Sociale*) ;
- 5 mai 1997 – Arrêté Ministériel 151/CAB/MFPTPS/97 – Retrait de la décision de suspension de toute visite d'inspection dans les entreprises de la ville de Kinshasa (*Ministère du Travail et de la Prévoyance sociale*) ;
- 10 août 1969 – Arrêté Ministériel 69/0023 – Modalités de déclaration d'ouverture et de fermeture d'établissement (*Ministère du Travail et de la Prévoyance sociale*) ;
- 10 août 1969 – Arrêté Ministériel 69/0024 – Modalités de déclaration de l'embauchage et du départ d'un travailleur (*Ministère du Travail et de la Prévoyance sociale*) ;
- 11 juillet 1947 – Convention 81 concernant l'inspection du travail dans l'industrie et le commerce ; et
- 26 juin 1978 – Convention 150 concernant l'administration du travail: rôle, fonctions et organisation (*J.O.Z.*, no 10, 15 mai 1986) ;

Lorsque une ASBL démarre ses activités en exécutant des projets pour réaliser ses objectifs, elle doit nécessairement faire appel à une main d'œuvre permanente et compétente. C'est ce qu'on appelle le personnel d'une organisation. Jean Bernard précise que « la véritable richesse d'une organisation (société, entreprise, association ...) repose principalement sur les compétences et le comportement des hommes et des femmes qui la constituent, leur motivation, sur leur contribution pour atteindre les objectifs fixés et sur leur faculté d'adaptation à des situations en évolution constante ». <sup>37</sup>

<sup>36</sup> G. Lacono, *Gestion des ressources humaines*, Gualino éditeur, Paris, 2002, p. 10.

<sup>37</sup> J.B. Bruneteaux, *Gestion des ressources humaines et communication*, Yaoundé, Presses de l'UCAC, 2005, p. 13.

Ainsi pour recruter et gérer correctement son personnel et espérer atteindre les objectifs, les ASBL sont astreintes à *plusieurs obligations notamment* :

### 2.20.1. Obligation de publier l'offre d'emploi en cas de recrutement du personnel

Elle a l'obligation d'élaborer l'offre d'emploi et de la rendre publique (affichée au sein et devant l'ASBL, dans les journaux, communiqués à la radio, à la télévision, affiches sur les lieux publics, à l'Office National d'Emploi (ONEM), à l'inspection du travail ...)

L'offre doit préciser le poste à pourvoir, le profil du candidat recherché, la nature des prestations à fournir, les conditions de travail, la durée du contrat, le lieu d'exécution du contrat ...

L'offre devra également indiquer les modalités ou conditions de recrutement (étapes du test).

Par ailleurs, il est bon de garder toujours à l'esprit que « le recrutement concerne le choix des personnes qui correspondent aux postes à pourvoir. Cette activité consiste à rechercher les meilleurs candidats selon les profils et les caractéristiques de chaque fonction et de leur potentiel. Pour cela, il convient de définir les moyens, les méthodes et techniques les plus appropriés. »<sup>38</sup> A cet effet, « le recrutement doit être organisé de manière à trouver la personne la mieux indiquée pour remplir un poste bien défini. Ce recrutement se fera normalement en plusieurs étapes (définition du besoin, recherche des candidats, sélection des candidats, concrétisation). Nous devons veiller à la transparence et à l'objectivité de la démarche »<sup>39</sup>. Il est donc conseillé d'éviter le clientélisme, le trafic d'influence et le népotisme dans le recrutement et la gestion du personnel car ceci fragilise l'efficacité des ASBL.

### 2.20.2. Obligations de conclure un contrat de travail écrit avec les agents qui sont retenus après le recrutement

Le législateur impose aux employeurs l'obligation de conclure un contrat écrit et d'éviter ainsi un contrat verbal qui peut présenter d'énormes difficultés au niveau de son exécution d'une part et en rapport avec la preuve d'autre part.

Dans plusieurs ASBL, les travailleurs prestent sans contrat de travail écrit. Une telle pratique n'est pas bonne dans la mesure où elle expose l'ASBL à plusieurs dangers notamment les poursuites et paiement d'amendes pour violation de la loi. Lorsque une ASBL utilise un agent sans contrat, il est réputé être engagé à durée indéterminée.

Article 44 du code de travail stipule que : « Le contrat de travail doit être constaté par écrit et rédigé dans la forme qu'il convient aux parties d'adopter pour autant qu'il comporte les énonciations visées à l'article 212 du code de travail. A défaut d'écrit, le contrat est présumé, jusqu'à preuve du contraire, avoir été conclu pour une durée indéterminée. Le présent article ne s'applique pas dans le cas d'engagement au jour le jour. Un arrêté du ministre ayant le travail et la

---

<sup>38</sup> J.B. Brunetaux, op. cit., p. 13.

<sup>39</sup> R. Ercicum, op. cit., p. 9.

prévoyance sociale dans ses attributions fixe les modalités d'application du présent article. »

### Contenu minimum d'un contrat de travail

#### Article 212 du code de travail

Le contrat de travail constaté par écrit doit comporter, au minimum, les énonciations ci-après :

- 1) le nom de l'employeur ou la raison sociale de l'entreprise ;
- 2) le numéro d'immatriculation de l'employeur à l'INSS ;
- 3) le nom, les prénoms et, le ou les post-noms et le sexe du travailleur ;
- 4) le numéro d'affiliation du travailleur à l'INSS et, éventuellement, le numéro d'ordre qui lui est attribué par l'employeur ;
- 5) la date de naissance du travailleur ou à défaut, le millésime de l'année présumée de celle-ci ;
- 6) le lieu de naissance du travailleur et sa nationalité ;
- 7) la situation familiale du travailleur : nom, prénoms, ou post-noms du conjoint ; nom, prénoms ou post-noms et date de naissance de chaque enfant à charge ;
- 8) la nature et les modalités du travail à fournir ;
- 9) le montant de la rémunération et des autres avantages convenus ;
- 10) le ou les lieu(x) d'exécution du contrat ;
- 11) la durée de l'engagement ;
- 12) la durée du préavis de licenciement ;
- 13) la date d'entrée en vigueur du contrat ;
- 14) le lieu et la date de la conclusion du contrat ; et
- 15) l'aptitude au travail dûment constatée par un médecin (*cfr annexe 7 et 8*).

### 2.20.3. Obligation de préciser la nature et la durée du contrat de travail à soumettre au travailleur

Comme tout employeur, les ASBL ont l'obligation, conformément au code de travail de préciser de manière claire la nature et la durée du contrat de travail à soumettre au travailleur.

**Article 39 :** Tout contrat de travail est à durée déterminée ou à durée indéterminée.

**Article 40 :** Est à durée déterminée le contrat qui est conclu soit pour un temps déterminé, soit pour un ouvrage déterminé, soit pour le remplacement d'un travailleur temporairement indisponible.

Néanmoins, dans le cas d'engagement au jour le jour, si le travailleur a déjà accompli vingt-deux journées de travail sur une période de deux mois, le nouvel engagement conclu, avant l'expiration des deux mois est, sous peine de pénalité, réputé conclu pour une durée indéterminée.

**Article 41 :** *Le contrat à durée déterminée ne peut excéder deux ans. Cette durée ne peut excéder un an, si le travailleur est marié et séparé de sa famille ou s'il est veuf, séparé de corps ou divorcé et séparé de ses enfants dont il doit assumer la garde.*

Aucun travailleur ne peut conclure avec le même employeur ou avec la même entreprise plus de deux contrats à durée déterminée ni renouveler plus d'une fois un contrat à durée déterminée, sauf dans le cas d'exécution des travaux saisonniers, d'ouvrages bien définis et autres travaux déterminés par arrêté du ministre ayant le travail et la prévoyance sociale dans ses attributions, pris après avis du conseil national du travail.

L'exécution de tout contrat conclu en violation des dispositions du présent article ou la continuation de service en dehors des cas prévus à l'alinéa précédent constituent de plein droit l'exécution d'un contrat de travail à durée indéterminée.

**Article 42 :** Lorsque le travailleur est engagé pour occuper un emploi permanent dans l'entreprise ou l'établissement, le contrat doit être conclu pour une durée indéterminée.

Tout contrat conclu pour une durée déterminée en violation du présent article est réputé conclu pour une durée indéterminée.

### *Quid du contrat programme ?*

Certaines ASBL concluent avec leurs travailleurs des contrats dont la durée retenue est celle du programme financé par le bailleur des fonds, généralement pour trois ans ou pour cinq ans. A la fin du programme, les travailleurs sont traités comme ceux ayant conclu des contrats à durée déterminée. Cette pratique est en marge de la loi qui interdit de conclure un contrat de travail à durée déterminée qui va au delà de deux ans.

Ainsi donc lorsqu'une ASBL reçoit un financement pour une période de plus de deux ans, il faudrait donner aux travailleurs des contrats à durée déterminée et persuader le bailleur d'inclure les décomptes dans la budgétisation ; sinon il y aura des difficultés à la fin du programme.

### *Quid du bénévolat ?*

Lorsqu'elles n'ont pas des subventions, les ASBL sollicitent à titre gratuit des services ou prestations des membres ou des tiers ou des amis et frères et cela peut durer plusieurs années ; Cette pratique n'est pas interdite par la loi, mais elle doit faire l'objet d'un contrat de bénévolat rédigé en bonne et due forme et précisant clairement toutes les modalités de son exécution. Dans la pratique, les ASBL de la RDC rencontrent d'énormes difficultés à ce sujet étant donné qu'elles gèrent la question du bénévolat verbalement avec complaisance, sans transparence et dans une ambiguïté généralisée.

Pareille pratique est dangereuse parce qu'elle est généralement verbale et imprécise. Nous conseillons vivement les ASBL de procéder par écrit et déterminer les modalités et la portée exacte du contrat de bénévolat pour se prémunir contre toute surprise désagréable.



#### 2.20.4. Obligation de remettre au travailleur un exemplaire du projet de contrat

En vue de permettre au travailleur de prendre connaissance du contenu du contrat de travail qu'il est appelé à signer, la loi impose à l'employeur l'obligation de lui remettre un exemplaire du projet de contrat.

**Article 46 :** L'employeur est tenu de remettre au travailleur deux jours ouvrables au moins avant la signature du contrat, un exemplaire du projet de contrat et de mettre à sa disposition tous les documents essentiels auxquels il se réfère. Faute pour l'employeur d'avoir rempli cette obligation, le travailleur peut résilier le contrat dans les trente jours suivant sa conclusion sans préavis ni indemnité.

#### 2.20.5. Obligation de faire viser le contrat de travail auprès du bureau de l'office de l'emploi

Une fois le contrat signé entre les deux parties, l'employeur a l'obligation de le soumettre pour visa au bureau provincial de l'office national de l'emploi.

**Article 47 :** L'employeur est tenu de soumettre tout contrat écrit au visa de l'office national de l'emploi, suivant les modalités fixées par arrêté du ministre ayant le travail et la prévoyance sociale dans ses attributions.

Le délai imparti à l'employeur est de 15 jours à dater de la signature du contrat du travail.

#### 2.20.6. Obligations de remettre au travailleur un exemplaire du contrat signé par les deux parties et visé par l'ONEM

Après l'accomplissement de toutes les formalités liées au recrutement, l'employeur a l'obligation de remettre au travailleur un exemplaire du contrat signé par les deux parties et visé par l'ONEM.

Etant partie au contrat, le travailleur a le droit d'en avoir un exemplaire pour sa sécurité. L'employeur commet une faute lorsqu'il omet de remettre au travailleur un exemplaire du contrat qu'ils ont conclu et signé ensemble.

#### 2.20.7. Pour les journaliers, obligation de ne pas les utiliser au delà de 21 jours sur une période de deux mois

Le journalier est le travailleur engagé au jour le jour. La loi enjoint aux employeurs de ne pas les utiliser au delà de 21 jours pour une période de deux mois. A défaut, ils seront réputés avoir conclu un contrat de travail à durée indéterminée. En vue d'éviter de violer la loi, il est prudent de faire des rotations et de ne pas utiliser les mêmes journaliers de manière ininterrompue.

Par ailleurs il y a également lieu d'envisager un formulaire ou tout autre document mentionnant le caractère journalier ou temporaire des prestations fournies. Une simple liste ne suffirait pas. Ce document pourrait même prendre la forme d'un contrat.

### *Quid du consultant et autre prestataire ?*

Pour les personnes qui ne sont pas engagées sous le lien d'un contrat de travail et qui doivent fournir une prestation déterminée à l'ASBL, il est recommandé de conclure avec elles un contrat de consultance ou un contrat de prestation de services (électriciens, charpentiers ...) ou un contrat d'abonnement (pour les avocats, les médecins ...). Ce contrat doit être écrit et prévoir toutes les modalités d'exécution (*Cfr annexe 7 et 8*).

## 2.20.8. Obligation de payer au travailleur la totalité de la rémunération mensuelle convenue

La loi définit la rémunération comme la somme représentative de l'ensemble des gains susceptibles d'être évalués en espèces et fixés par accord ou par les dispositions légales et réglementaires qui sont dus en vertu d'un contrat de travail par un employeur à un travailleur. Elle comprend notamment :

- le salaire ou traitement;
- les commissions;
- l'indemnité de vie chère;
- les primes;
- la participation aux bénéfices;
- les sommes versées à titre de gratification ou de mois complémentaires;
- les sommes versées pour prestations supplémentaires;
- la valeur des avantages en nature;
- l'allocation de congé ou l'indemnité compensatoire de congé; et
- les sommes payées par l'employeur pendant l'incapacité de travail et pendant la période précédant et suivant l'accouchement.

Ne sont pas éléments de la rémunération:

- les soins de santé;
- l'indemnité de logement ou le logement en nature;
- les allocations familiales légales;
- l'indemnité de transport; et
- les frais de voyage ainsi que les avantages accordent exclusivement en vue de faciliter au travailleur l'accomplissement de ses fonctions.

## 2.20.9. Obligation de respecter les minima prévus par la loi en matière de salaire

L'ordonnance n° 08/040 du 30 avril 2008 détermine ces minima que tout employeur en RDC est tenu de respecter sous peine de sanction (*cfr annexe 11*).

## 2.20.10. Obligations de fournir aux travailleurs l'emploi convenu

**Article 55 :** L'employeur doit fournir au travailleur l'emploi convenu et ce, dans les conditions, au temps et au lieu convenus. Il est responsable de l'exécution du contrat de travail passé par toute personne agissant en son nom. Il doit diriger le travailleur et veiller à ce que le travail s'accomplisse dans des conditions convenables, tant au point de vue de la sécurité que de la santé et la dignité du travailleur. Il doit accorder au travailleur, désigné

le juge assesseur du tribunal du travail, la dignité et le temps nécessaire pour l'accomplissement de sa mission. Ce temps est considéré et rémunéré comme temps de travail. Il doit tenir, à la disposition des représentants des travailleurs au sens de l'article 255, un exemplaire du présent code pour consultation.

### 2.20.11. Obligation d'assurer aux travailleurs le transport et de leur fournir des soins médicaux

**Article 56 :** L'employeur supporte la charge résultant du transport des travailleurs de leur résidence à leurs lieux de travail et vice versa. Un arrêté du ministre ayant le travail et la prévoyance sociale dans ses attributions fixe la distance à partir de laquelle cette obligation naît et les modalités d'application du présent article.

Par ailleurs l'employeur est tenu de fournir à ses employés des soins médicaux appropriés.

### 2.20.12. Obligations de s'affilier et d'affilier les travailleurs aux organismes de sécurité sociale

En vue de pouvoir à sa sécurité ainsi que celle de ses travailleurs, il est également recommandé aux employeurs de s'assurer contre les risques que représentent les accidents professionnels et d'affilier leurs travailleurs. Il s'agit d'une triple obligation consistant en ce que l'employeur est tenu de :

- s'affilier à l'INSS et s'acquitter des cotisations;
- affilier ses travailleurs à l'INSS et s'acquitter de leurs cotisations ; et
- s'assurer et assurer ses travailleurs, s'il échec, auprès d'une compagnie d'assurance contre les risques professionnels notamment des accidents de travail.

### 2.20.13. Obligation de s'acquitter de la contribution patronale auprès de l'INPP

**Article 15 :** Les ressources de l'INPP sont constituées par:

- la subvention annuelle de l'état;
- la cotisation mensuelle des employeurs proportionnelle à la somme des rémunérations versées par eux à leur personnel au cours du trimestre précédent. Le taux de cette cotisation est fixe pour chaque période de trois ans par arrêté conjoint des ministres ayant respectivement le travail et la prévoyance sociale, les finances et le budget dans leurs attributions après avis du conseil national du travail. A défaut d'avis conforme, le taux de la cotisation est fixe par décret du Président de la République pris sur proposition des ministres ayant respectivement le travail et la prévoyance sociale, les finances et le budget dans leurs attributions;
- des apports, dons et legs qui pourront lui être consentis; et

- des rétributions exceptionnelles pour services spéciaux et notamment pour la fourniture du matériel didactique, fixées conventionnellement par l'institut et les employeurs.

## 2.20.14. Obligation de respecter la procédure disciplinaire selon le code du travail

Lorsqu'un travailleur commet un manquement, l'employeur est tenu de le sanctionner conformément à la législation en matière du travail.

**Article 54 :** Dans le cadre de l'exécution du contrat de travail, compte tenu de la gravité de la faute commise, le travailleur est passible de l'une des sanctions disciplinaires ci-après :

- le blâme ;
- la réprimande ;
- la mise à pied dans les limites et conditions fixées au point 5 de l'article 57 du présent code ;
- le licenciement avec préavis ; ou
- le licenciement sans préavis dans les cas et conditions fixés aux articles 72 et 74 du code de travail.

La sanction disciplinaire sera prise en tenant compte notamment de la gravité, de la répétition de la faute commise ou de l'intention de nuire qui l'a inspirée.

En outre, si l'employeur envisage de résilier le contrat de travail, il est tenu de se conformer à la loi. A ce sujet, la pratique démontre que les ASBL violent fréquemment la loi dans la mesure où les résiliations abusives des contrats de travail sont légion dans le monde associatif. Un effort particulier devrait être fait dans ce domaine.

**Article 62 :** Le contrat à durée indéterminée ne peut être résilié à l'initiative de l'employeur que pour un motif valable lié à l'aptitude ou à la conduite du travailleur sur les lieux de travail dans l'exercice de ses fonctions ou fondé sur les nécessités du fonctionnement de l'entreprise, de l'établissement ou du service.

Ne constituent pas des motifs valables de licenciement notamment:

- l'affiliation syndicale, la non affiliation syndicale ou la participation à des activités syndicales en dehors des heures de travail ou, avec le consentement de l'employeur, durant les heures de travail;
- le fait de solliciter, d'exercer ou d'avoir exercé un mandat de représentation des travailleurs;
- le fait d'avoir déposé une plainte ou participé à des procédures ;
- engagées contre un employeur en raison de violations alléguées de la législation, ou présenté un recours devant les autorités administratives compétentes;
- la race, la couleur, le sexe, l'état matrimonial, les responsabilités familiales, la grossesse, l'accouchement et ses suites, la religion, l'opinion politique, l'ascendance nationale ou l'origine sociale, le groupe ethnique;
- l'absence du travail pendant le congé de maternité ; et

- toute résiliation à l'initiative de l'employeur d'un contrat à durée indéterminée, fondée sur les nécessités du fonctionnement de l'entreprise, de l'établissement ou du service, est soumise aux conditions qui seront définies par un arrêté du ministre ayant le travail et la prévoyance sociale dans ses attributions.

Par ailleurs, il est important de garder à l'esprit que pour résilier le contrat, il faut qu'il soit établi de manière claire et objective que le travailleur a commis une faute.

**Article 74 :** Le travailleur commet une faute lourde qui permet à l'employeur de rompre le contrat lorsqu'il manque gravement aux obligations du contrat et notamment s'il:

- se rend coupable d'un acte d'improbité, de harcèlement sexuel ou moral, d'intimidation, de voies de fait ou d'injures graves à l'égard de l'employeur ou de son personnel;
- cause à l'employeur, intentionnellement, un préjudice matériel pendant ou à l'occasion de l'exécution du contrat;
- se rend coupable de faits immoraux pendant l'exécution du contrat; et
- compromet par son imprudence la sécurité de l'entreprise ou de l'établissement, du travail ou du personnel.

L'employeur peut résilier le contrat de travail en cas de faute ou de faute lourde commise par le travailleur

### 2.20.15. Obligation de répondre aux invitations de l'inspection du travail

Lorsqu'un litige individuel ou collectif survient au sein d'une ASBL, le travailleur qui s'estime lésé peut saisir l'inspection du travail pour une tentative de conciliation. Dans ce cas, l'inspection du travail invite les parties dont l'employeur qui est tenu de répondre et participer aux séances de conciliation.

### 2.20.16. Obligation de faire la déclaration annuelle de la situation de la main-d'œuvre

Les ASBL comme tout employeur doivent fournir à la division provinciale du travail et de la prévoyance sociale et à l'inspection du travail au plus tard le 31 janvier de chaque année une déclaration de la situation de la main-d'œuvre qu'il emploie à la date du 1<sup>er</sup> janvier de chaque année. Cette déclaration doit être établie en quatre exemplaires sur des imprimés tenus gratuitement à la disposition des employeurs dans les bureaux de cette division.

### 2.20.17. Obligations en cas de licenciement collectif des agents

En cas de rupture de financement ou en cas de force majeure, l'employeur suspend d'abord les contrats de travail à durée indéterminée pour une période de deux mois et sollicite ensuite l'autorisation du ministre du travail.

Une fois l'autorisation obtenue, l'employeur procède au licenciement collectif. Il doit payer le décompte final et délivrer au travailleur l'attestation de fin de

service. Les travailleurs ainsi licenciés conservent la priorité d'embauche pendant deux ans en cas de reprise des activités.

### 2.20.18. Obligation d'avoir un manuel de gestion du personnel

Tout employeur ayant au moins 20 travailleurs doit élaborer un règlement d'entreprise. Ce règlement s'adresse aux travailleurs et décrit et précise les conditions générales de travail notamment :

- les obligations des travailleurs ;
- les avantages dus aux travailleurs ;
- les catégories des fautes disciplinaires ;
- le barème de sanctions ; etc.

Une fois signé par l'employeur et les délégués des travailleurs et visé par l'inspection du travail, un exemplaire doit être affiché au sein de l'organisation et un exemplaire doit être déposé au greffe du tribunal de grande instance.

### 2.20.19. Obligation de respecter les dispositions légales concernant le travail des femmes et des enfants

Plusieurs dispositions assurent la protection des femmes et des enfants en matière d'emploi notamment l'arrêté ministériel 68/13 du 17 mai 1968 ainsi que la loi n° 09/001 du 10 janvier 2009 portant protection de l'enfant et les lois dites sur les violences sexuelles de 2006.

## Chapitre 3. Obligations en matière fiscale

---

La fiscalité concerne également les ASBL. Dans ces dernières, d'aucun pensent qu'ils ne sont pas concernés par la fiscalité et ceci, est à l'origine de certains problèmes majeurs auxquels les ASBL se heurtent.

Pourtant, comme toute entreprise, les ASBL sont également assujetties à un certain nombre d'obligations fiscales prévues et définies par plusieurs dispositions légales notamment :

- Loi N° 004/2003 du 13 mars 2003 portant réforme des procédures fiscales ;
- Loi N° 005/2003 du 13 mars 2003 portant restauration du terme « impôt » ;
- Loi N° 69/006, loi N°69/007, loi N° 69/009 du 10 février 1969 et ordonnance N° 69/058 du 5 décembre 1969 relatives à l'impôt réel, l'impôt exceptionnel sur les rémunérations versées par les employeurs à leur personnel expatrié, impôts cédulaires sur les revenus, impôt sur le chiffre d'affaires ;
- Loi N° 004/2001 du 20 juillet 2001 ;
- 10 février 1969 – ordonnance-loi N°69-009 relatives aux [impôts] cédulaires sur les revenus (M.C., 1969, p. 515.) ;
- 26 avril 1978 – arrêté départemental 061/BCE/FIN/78 fixant la forme de certains documents à produire en annexe aux déclarations fiscales (Ministère des Finances) ;
- 4 juillet 1981 – arrêté départemental 81/070 fixant l'obligation pour les sociétés d'état, offices, régies, établissements publics, organismes parastataux, services publics de l'état et associations sans but lucratif de déclarer, à l'exclusion des salaires, toutes les sommes versées à des tiers (Ministère des Finances et Budget) ;
- 23 février 1983 – loi N° 83-004 modifiant et complétant certaines dispositions de l'ordonnance loi 69-009 du 10 février 1969 relative aux impôts cédulaires sur les revenus. (J.O.Z., no 5, 1 mars 1983, p. 16) ;
- 23 décembre 1988 – circulaire départementale 4 133 portant interprétation de l'article 48-3 de l'ordonnance-loi 69-009 du 10 février 1969 relative à [l'impôt] cédulaire sur les revenus dans sa rédaction issue de l'ordonnance-loi 84-022 du 30 mars 1984 (Ministère des Finances) ;
- 10 février 1969 – ordonnance-loi 69-006 – Impôt réel (M.C., 1969, p. 475) ;
- 29 mars 1969 – arrêté ministériel 055 Impôt réel. – Mesures d'exécution (M.C., 1969, p. 619) ;
- 9 mai 1979 – ordonnance 79-112 portant le tarif des frais en matière foncière, immobilière, cadastrale et de régime des eaux et d'enregistrement (J.O.Z., n° spécial, 1992, p. 259) ;

- 15 juillet 1988 – ordonnance-loi 88-029 portant création de la taxe spéciale de circulation routière (J.O.Z., no 15, 1 août 1988) ; et
- 27 novembre 1989 – circulaire départementale 3 733 relatives aux exonérations en matière de taxe spéciale de circulation routière (Département des Finances).

### 3.1. Principes

Tenant compte du fait que les ASBL participent à la conception et à la réalisation de la politique étatique de développement au niveau local, provincial et national, l'état leur accorde certaines facilités fiscales notamment :

- les exemptions fiscales prévues par la législation en vigueur ;
- l'exonération de droits sur l'importation de biens et équipements liés à leur mission ;
- l'application des procédures simplifiées à l'O.C.C ; etc.

**Article 38 de la loi sur les ASBL du 21 Juillet 2001** stipule que : l'état associe les organisations non gouvernementales à la conception et à la réalisation de sa politique de développement au niveau local, provincial et national.

**Article 39** : L'état accorde aux organisations non gouvernementales certaines facilités administratives et fiscales, notamment :

- les exemptions fiscales prévues par la législation en vigueur ;
- l'exonération de droit sur l'importation de biens et équipement liés à leur mission ;
- l'assistance en matière d'obtention du permis de séjour pour étrangers et leurs familles ;
- le droit d'utilisation d'équipements et de fréquences radio ; et
- l'application des procédures simplifiées à l'office congolais de contrôle.

Les facilités seront expressément déterminées par le ministre ayant le plan dans ses attributions, après l'obtention de la personnalité juridique. L'octroi de facilités à caractère administratif, technique, financier est constaté par un arrêté interministériel des ministres du Plan et des Finances après l'avis préalable des ministres compétents concernés.

**Article 40** : L'état soutient, dans la limite de ses moyens, les actions de développement des ONG et ne fait pas d'immixtion dans leur gestion.

Cependant il est à noter que les facilités seront expressément déterminées par le ministre ayant le plan dans ses attributions, après obtention de la personnalité juridique. L'octroi de facilités à caractère administratif, technique, financier est constaté par un arrêt interministériel des ministres du plan et des finances après l'avis préalable des ministres compétents concernés.

Il s'en suit donc que les facilités ne sont pas accordées automatiquement. Leur octroi est soumis à un certain nombre des conditions notamment.

Pour les exemptions :

- avoir la personnalité juridique.



Pour les exonérations :

- avoir la personnalité juridique ;
- obtenir un avis préalable du ministre compétent concerné ; et
- obtenir un arrêt interministériel des ministres du plan et des finances accordant expressément les facilités et exemptions précises.

**N.B :** Exemption et exonération

- L'exemption est une facilité fiscale accordée par l'état aux ASBL qui consiste à le dispenser du paiement de l'impôt. Elle est décidée par l'état lui-même et les bénéficiaires sont dispensés de l'obligation de déclarer et de celle de payer ;
- L'exonération est une facilité fiscale accordée expressément par l'état aux ASBL qui le sollicite par voie d'arrêté interministériel signé conjointement par le Ministre des Finances et le Ministre du Plan.

En dépit de cette facilité, le bénéficiaire doit déclarer mais il ne paye pas l'impôt. Ainsi donc, une ASBL ne remplissant pas les conditions susmentionnées doit payer les impôts auxquels elle est assujettie. Ainsi il est illusoire de penser que les ASBL sont automatiquement exonérées : il existe des conditions prévues par la loi qu'il faut remplir pour prétendre à ces faveurs.

## 3.2. Régime fiscal applicable aux ASBL

### 3.2.1 Exemptions

Les ASBL sont exemptées de :

- l'impôt foncier sur les propriétés bâties et non bâties ;
- l'impôt sur les revenus locatifs lorsqu'elles sont leurs propriétés ;
- l'impôt sur les bénéfices au cas où elles se livrent à une activité lucrative ;
- l'impôt exceptionnel sur les rémunérations de leurs personnels expatriés ; et
- l'impôt sur le(s) véhicule(s).

### 3.2.2. Obligations fiscales et droits des ASBL et ONG

Les ASBL et ONG sont redevables des impôts ci-après :

- l'impôt professionnel sur les rémunérations des nationaux ;
- l'IPR des expatriés, sauf convention particulière ;
- la retenue sur les loyers de 20 % au cas où elles versent des loyers à des personnes assujetties à l'impôt sur les revenus locatifs (IRL) ;
- l'impôt sur le chiffre d'affaire (ICA) au cas où elles sont productrices ou prestataires, selon le cas, des biens et services ; et
- précompte-BIC (Bénéfice Industriel et Commercial) éventuellement retenu pour compte des tiers.

Ainsi les ASBL sont tenues aux obligations fiscales suivantes :

*a) Obligations déclaratives*

Souscrire dans les délais les déclarations et relevés ci-après :

- IPR : dans les dix jours du mois suivant du paiement des rémunérations ;
- ICA : le 15 de chaque mois ;
- IRL (retenu) : dans les 10 jours suivant du mois celui du paiement du loyer ;
- BIC : le 5 de chaque mois ;
- relevé récapitulatif détaillé de P-BIC perçu, le 10 de chaque mois ; et
- déclaration des sommes versées aux tiers, à la fin de chaque trimestre.

*b) Autres obligations*

- Se faire répertorier par le service des impôts dans les 15 jours qui suivent le début des activités ;
- se soumettre au contrôle fiscal ;
- tenir une comptabilité régulière, conforme aux dispositions légales et réglementaires ; et
- s'acquitter de l'impôt dans le délai prévu.

**Article 84 :**

§ 1er. *D.-L. 15-2002 du 30 mars 2002, art. 1er.* Pour les rémunérations des personnes autres que celles visées au § 3 du présent article, les bénéficiaires et profits des petites et moyennes entreprises de la deuxième catégorie, tels que prévus par le décret-loi 086 du 10 juillet 1998, l'impôt est fixé à :

§ 2. En aucun cas, l'impôt total ne peut excéder 30 % du revenu imposable.

§ 3. Les rémunérations versées au personnel domestique et aux salariés relevant des petites et moyennes entreprises soumises au régime de la patente sont imposées suivant les taux forfaitaires fixés par voie d'arrêté du ministre ayant les finances dans ses attributions.

- 3 % pour la tranche de revenus de 0,00 FC à 72 000,00 FC ;
- 5 % pour la tranche de revenus de 72 001,00 FC à 126 000,00 FC ;
- 10 % pour la tranche de revenus de 126 001,00 FC à 208 800,00 FC ;
- 15 % pour la tranche de revenus de 208 801,00 FC à 330 000,00 FC ;
- 20 % pour la tranche de revenus de 330 001,00 FC à 498 000,00 FC ;
- 25 % pour la tranche de revenus de 498 001,00 FC à 788 400,00 FC ;
- 30 % pour la tranche de revenus de 788 401,00 FC à 1 200 000,00 FC ;
- 35 % pour la tranche de revenus de 1 200 001 FC à 1 686 000,00 FC ;
- 40 % pour la tranche de revenus de 1 686 001,00 FC à 2 091 600,00 FC ;
- 45 % pour la tranche de revenus de 2 091 601,00 FC à 2 331 600,00 FC ; et
- 50 % pour le surplus.

**IMPÔTS • Impôts cédulaires sur les revenus**

*10 février 1969. – ordonnance-loi 42 Tome V, code Larcier.*

L'impôt professionnel individuel y afférent est reversé par quotités trimestrielles.

§ 4. En aucun cas, l'impôt professionnel individuel, après déduction des charges de famille prévues à l'article 89 de l'ordonnance-loi 69-009 du 10 février 1969 relative aux contributions cédulaires sur les revenus ne peut être inférieur à l'équivalent en franc congolais de 0,5 FF par mois.

**Article 84bis.** *A.M. 054/CAB/MIN/FIN/99 du 21 juin 1999, article. 1er.*

Le taux de l'impôt professionnel sur les rémunérations du personnel domestique et des salariés relevant des petites et moyennes entreprises soumises au régime de la patente tel que prévu par le décret-loi 86 du 10 juillet 1998, est fixé, par employé, suivant la classification et les quotités trimestrielles ci-après:

Catégorie A: 1 FF

- Le personnel domestique ; et
- Les salariés des petites et moyennes entreprises de la catégorie a de la patente commerciale et de la patente artisanale.

Catégorie B: 3 FF

- Les salariés des petites et moyennes entreprises des catégories B et C de la patente commerciale.

Catégorie C: 5 FF

- Les salariés des petites et moyennes entreprises des catégories B et C de la patente artisanale.

Catégorie D: 8 FF

- Les salariés des petites et moyennes entreprises de la catégorie D de la patente commerciale et de la patente artisanale.

Les taux forfaitaires repris ci-dessus subissent les réductions suivantes lorsque le salarié travaille dans les milieux ci-après:

- les chefs-lieux des provinces du Bandundu, du Maniema, du Kasai-occidental et de l'équateur: réduction de 20 % ;
- les autres villes de l'intérieur du pays en dehors des chefs-lieux des provinces: réduction de 25 % ; et
- les autres entités et circonscriptions locales des provinces: réduction de 50 %.

Les montants forfaitaires visés ci-haut sont retenus à la source et payés par l'employeur du salarié concerné. Le paiement est constaté par l'apposition et l'oblitération des timbres fiscaux d'une valeur faciale égale au montant dû sur la carte spéciale délivrée par l'administration des [impôts] à chaque salarié.

**Article 13.** *A.M. 081/CAB/MIN/ECO-FIN & BUD/2002 du 26 février 2002, art. 1er.*

Il est institué, à titre d'impôt foncier sur les propriétés bâties et non bâties, un impôt forfaitaire annuel, dont le montant varie suivant la nature des immeubles et le rang des localités. Toutefois, en ce qui concerne les villas situées dans les localités de 1er, 2e, 3e et 4e rangs, l'impôt foncier est imposé en fonction de la superficie bâtie.

§ 1er. *A.M. 62/CAB/MIN/FIN/99 du 19 octobre 1999, art.1er.* L'impôt foncier sur la superficie des villas est calculé aux taux ci-après, par mètre carré de superficie:

- a) dans les localités dites de premier rang : villa: 1,50 FF/m<sup>2</sup> ;
- b) dans les localités dites de deuxième rang : villa: 1 FF/m<sup>2</sup> ;
- c) dans les localités dites de troisième rang : villa: 0,50 FF/m<sup>2</sup> ;
- d) dans les localités dites de quatrième rang : villa: 0,30 FF/m<sup>2</sup>.

§ 2e. L'impôt forfaitaire annuel est fixé comme suit:

### **I. Propriétés bâties**

En ce qui concerne les localités de 1er rang

IMPÔTS • Impôt réel

10 février 1969. – Ordonnance-Loi

- 75 FF par étage pour les immeubles appartenant aux personnes morales ;
- 37,5 FF par étage pour les immeubles appartenant aux personnes physiques et situés à Kinshasa ;
- 30 FF par étage pour les immeubles appartenant aux personnes physiques et situés à l'intérieur du pays ;
- 75 FF pour les appartements ; et
- 11 FF pour les autres immeubles.

En ce qui concerne les localités de 2e rang:

- 37,50 FF par étage pour les immeubles appartenant aux personnes morales ;
- 22,50 FF par étage pour les immeubles appartenant aux personnes physiques et situés à Kinshasa ;
- 19 FF par étage pour les immeubles appartenant aux personnes physiques et situés à l'intérieur du pays ;
- 37,50 FF pour les appartements ; et
- 7,50 FF pour les autres immeubles.

En ce qui concerne les localités de 3e rang:

- 30 FF par étage pour les immeubles appartenant aux personnes morales ;
- 11 FF par étage pour les immeubles appartenant aux personnes physiques et situés à Kinshasa ;
- 7,50 FF par étage pour les immeubles appartenant aux personnes physiques et situés à l'intérieur du pays ;
- 18,75 FF pour les appartements ; et
- 7,5 FF pour les autres immeubles.

En ce qui concerne les localités de 4<sup>e</sup> rang:

- 22,50 FF par étage pour les immeubles appartenant aux personnes morales ;
- 7,50 FF par étage pour les immeubles appartenant aux personnes physiques et situés à Kinshasa ;
- 4 FF par étage pour les immeubles appartenant aux personnes physiques et situés à l'intérieur du pays ;
- 11 FF pour les appartements ; et
- 1,50 FF pour les autres immeubles.

## II. Propriétés non bâties

30 FF pour les terrains situés dans les localités de 1<sup>er</sup> rang

7,50 FF pour les terrains situés dans les localités de 2<sup>e</sup> rang à Kinshasa

- 4,50 FF pour les terrains situés dans les localités de 2<sup>e</sup> rang à l'intérieur du pays ;

2 FF pour les terrains situés dans les localités de 3<sup>e</sup> rang à l'intérieur du pays

- 3FF pour les terrains situés dans les localités de 3<sup>e</sup> rang à Kinshasa ;

1,50 FF pour les terrains situés dans les localités de 4<sup>e</sup> rang.

**Classement des localités** – *taux applicables aux immeubles bâtis situés dans les localités de 2<sup>e</sup>, 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> rangs et aux propriétés non bâties*

*I. Localités dites de premier rang (A.M. 19/CAB/MIN/FIN/97 du 8 octobre 1997, art. 1<sup>er</sup>.)*

### A) Ville de Kinshasa

- Commune de la Gombe: tous les quartiers ;
- Commune de Limete: tous les quartiers, à l'exclusion des quartiers Mombele, Musoso, Salongo et Kingabwa village ;
- Commune de Ngaliema: les quartiers Ma-campagne, IPN, Binza pigeon, Monts fleuris, avenue des Écuries, quartier Mampeza, quartier Golf, quartier Mimoza, quartier Utexafrica, quartier G.B. & Baramoto, quartier Chanic & environs ;
- Commune de Barumbu: quartier Bon-marché (de l'avenue de l'aéroport jusqu'au pont Bitshaku Tshaku) ; et
- Commune de Lemba: quartier Gombele.

### B) Autres provinces

- Bas-Congo: Matadi: quartier Soyo (ville haute), centre commercial (ville basse) ;
- Katanga: Lubumbashi: commune de Lubumbashi ;
- Sud-Kivu: Bukavu : commune d'Ibanda ;
- Nord-Kivu: Goma: centre commercial et résidentiel ; quartier Himbi ;
- Kasai-oriental: Mbuji-Mayi: quartier Miba ; et
- Province orientale: Kisangani: commune Makiso ; quartier industriel Tshopo ; quartier Mangobo.

### C) Les aéroports internationaux et les ports maritimes

## II. Localités dites de deuxième rang

### A) Ville de Kinshasa

- Commune de Matete: quartier de Marais ;
- Commune de Lingwala: quartier Boyata, quartier Golf ;
- Commune de Lemba: camp Riche, cité Salongo ; et
- Commune de Limete: quartier Salongo.

### IMPÔTS • Impôt réel

- Commune de Selembao:  
Cité verte, quartier Ngafani I (500 m de la grande route à partir de l'avenue de l'École, jonction avec l'avenue Lilas) ;  
Quartier Ngafani II (500 m de la grande route à partir de Fwakin jusqu'à l'entrée habitat) ; et  
Quartier Ngafani III (500 m de la grande route à partir de l'habitat jusqu'au début cité Verte).
- Commune de Mont Ngafula: Cité Maman Mobutu, quartier Mama Yemo (1,5 km de la grande route depuis le triangle jusqu'au domaine Liyolo), quartier Munongo (300 m de la grande route), quartier Masanga Mbila (1,5 km de la grande route depuis domaine Liyolo jusqu'à l'avenue des Écologistes) ; et
- Commune de Kintambo: quartier Jamaïque et centre commercial.

### B) Autres provinces

- Bas-Congo: Matadi: commune de Matadi ;
- Orientale: Bunia: centre commercial, Isiro: quartier Raquette ;
- Nord-Kivu: Goma: Butembo (centre commercial, quartier M.G.L.), Beni (centre commercial), quartier Boeken ;
- Équateur: Gbadolite (centre ville) ; Mbandaka (centre ville) ;
- Katanga: Lubumbashi: commune de Kapemba ;
- Likasi: centre ville ;
- Kolwezi: centre ville ;
- Bandundu: Kikwit: commune de Kikwit: plateau et ville basse ; et
- Kasai-occidental: Kananga: quartier Kananga II, quartier industriel, centre ville.

### C) Les ports fluviaux de Kinshasa et de Kisangani

## III. Localités de troisième rang

### A) Ville de Kinshasa

- Commune de Kalamu: tous les quartiers ;
- Commune de Kasa Vubu: tous les quartiers ;
- Commune de Kintambo: tous les quartiers, à l'exception de ceux repris aux 1er et 2e rangs et le camp Luka ;
- Commune de Limete: quartier Musoso ;
- Commune de Lemba: tous les quartiers, à l'exception des quartiers Gombele, camp Riche et Salongo ;
- Commune de Bandalungwa: tous les quartiers ;
- Commune de Kinshasa: tous les quartiers ;
- Commune de Barumbu: tous les quartiers, à l'exception du quartier Bon marché ;

- Commune de Lingwala: tous les quartiers, à l'exception des quartiers Boyata et Golf ;
  - Commune de Matete: tous les quartiers, à l'exception du quartier des marais ;
  - Commune de Ngiri-Ngiri: tous les quartiers ;
  - Commune de Masina: quartier sans fil ;
  - Commune de Ndjili: quartiers 1, 2, 3, 4, 7 et 12 ; et
  - Commune de Mont Ngafula: tous les quartiers, à l'exception des quartiers Mama Yemo et cité Maman Mobutu.
- B) Les autres ports et aéroports aménagés en matériaux durables
- C) Autres provinces
- Bas-Congo: Mwanda (1 km à partir du littoral), Mbanza-Ngungu, Inkisi, Boma (commune de Nzadi) ;
  - Sud-Kivu: Uvira: quartier Mulongwe, Bukavu: communes de Bagira et Kadutu ;
  - Nord-Kivu: Goma (quartier Katindo gauche) ;
  - Maniema: Kindu (centre ville), Kalima: (cité Kalima) ;
  - Katanga: ville de Kipushi, Kamina/ville, Kalemie et Lubumbashi (commune de Rwashi) ;
  - Bandundu: ville de Bandundu (quartier Salongo), Kikwit (à l'exception de la ville basse et du plateau) ;
  - Kasai-occidental: Kananga: quartier Bianchi, Ilebo et Tshikapa ;
  - Kasai-oriental: Mbuji-Mayi nouvelle ville et commune de Bipemba (à l'exception du quartier Miba), Mwene-Ditu, centre ville, Lusambo, Ngandajika, Kabinda et Lodja ;
  - Équateur: Bumba (centre commercial), Boende (centre commercial), Basankusu (centre commercial) et Mbandaka (à l'exception du centre ville) ; Gemena (centre ville) ; et
  - Orientale: Bunia (quartier de Nyakasanza), quartier Yabiyaya et quartier Mujipela.

#### *IV. Localité de quatrième rang*

Toutes les localités ou parties de localités non reprises ailleurs.

Pour ICA :

**Article 13** : Décr. 0009 du 22 janvier 1997, art. 1er. Les taux de l'impôt sont fixés comme suit:

Opérations de transport taxables lors de l'émission des titres de transport aérien, maritime, fluvial, lacustre, ferroviaire ou routier interurbain:

- 6 % pour l'intérieur du pays ; et
- 15 % pour l'extérieur.

Arr. dép. 003/CAB/CE/FIN/89 du 6 janvier 1989. Toutes autres prestations de service rendues:

- Par des personnes physiques ou morales possédant un établissement au Zaïre, dans les conditions prévues à l'article 69 de l'ordonnance – loi 69-009 du 10 février et de textes subséquents: 18 % ; et
- par des personnes physiques ou morales n'entrant pas dans la catégorie visée au paragraphe a) ci-dessus: 30 %.

Travaux immobiliers: 18 %

Décr. 0009 du 22 janvier 1997, art. 1er. ventes:

- 1) L. 008 du 18 mars 2003, art. 1er. 1 % pour les biens d'équipement et les intrants agricoles, vétérinaires et d'élevage ; et
- 2) 13 % pour les autres produits. Texte conforme au journal officiel de R.D.Congo.

### 3.3. Sanctions

Le non respect de ces obligations par les ASBL appelle l'application, par l'administration fiscale, des sanctions prévues par la loi, pour les infractions suivantes :

- le défaut ou le retard dans le dépôt de la déclaration ;
- le retard ou refus de paiement des impôts ;
- la souscription d'une déclaration inexacte, incomplète ou fausse ;
- le non respect des formalités comptables ; et
- le mauvais comportement du contribuable.

Ces infractions sont sanctionnées de la manière suivante :

- Taxation d'office en partant d'une base présumée, avec majoration de 50 % de l'impôt dû, ou de 100 % en cas de récidive. Nonobstant ce fait, le contribuable a la largesse de régulariser sa situation dans les cinq jours après avoir été relancé par l'administration. Dans ce dernier cas, la majoration est alors portée à 25 %.
- Intérêt moratoire de 10 % par mois de retard, tout mois entamé étant compté dans son entièreté.
- Redressement avec majoration de 20 % de l'impôt dû, 40 % en cas de récidive.
- Sanctions pénales : elles sont prises à l'endroit des personnes posant des actes avec intention manifeste de :
  - frauder,
  - faire opposition à l'action de l'administration fiscale ; et
  - voies de fait sur l'agent en mission.



Il s'agit :

- un à trente jours d'emprisonnement ;
- une amende égale au montant de l'impôt élué ou non payé dans le délai ; et
- une de ces peines seulement.

En cas de récidive :

- quarante à soixante jours d'emprisonnement ;
- une amende égale au double du montant de l'impôt élué ou non payé dans le délai ; et
- une de ces peines seulement.

Il convient de préciser ici que les poursuites sont ordonnées par le procureur de la République à la requête de l'agent de l'administration des impôts ayant qualité d'Officier de Police Judiciaire (OPJ). En principe, les inspecteurs des impôts et les vérificateurs polyvalents doivent prêter serment pour avoir qualité d'OPJ à compétence restreinte (limitée à la recherche des infractions en matière fiscale).

Outre les inspecteurs et les vérificateurs polyvalents, le directeur général et les directeurs provinciaux des impôts ont d'office qualité d'OPJ.

### 3.3.1 Autres sanctions

Les contrevenants sont en outre sanctionnés par les amendes et astreintes ci-après, consécutives aux infractions ci-dessous définies :

- refus de répondre dans le délai à une demande de renseignements : 100 FF par jour de retard jusqu'au jour où les informations demandées seront communiquées ;
- absence d'une déclaration ne servant pas au calcul de l'impôt (relevé des sommes versées aux tiers, relevés mensuels P-BIC) : 500 FF ;
- défaut de paiement P-BIC (non retenu) : amende égale au moment du recrutement ; P-BIC retenu et non reversé : Principal + 100 % pénalités ;
- défaut de retenue sur les loyers (20 %) : amende égale au montant de la retenue ;
- communication de faux renseignement : 1 500 FF ;
- communication des renseignements incomplets : 750 FF ; et
- exercice des activités sans au préalable obtenir le numéro impôt : 1 000 FF.

Enfin, il sied de préciser également qu'en cas de poursuites en recouvrement forcé des droits dûment constatés, le contrevenant sera tenu de payer 2 % du montant dû pour le commandement, 5 % pour la saisie et 3 % à la vente.

### 3.3.2 Quelques droits reconnus au contrevenant :

La législation fiscale congolaise reconnaît au contrevenant un certain nombre des droits notamment :

- le droit de formuler les observations motivées dans un délai de 20 jours, à l'issue d'un contrôle fiscal ;
- le droit de se faire assister ou représenter par une personne porteuse d'un mandat dûment signé par vous (conseiller fiscale, comptable, etc.) ;
- le droit au débat contradictoire après les conclusions du contrôle fiscal ;

- le droit de se pourvoir en contentieux auprès du Directeur Provincial, lorsqu'il estime que les droits payés ou exigés n'ont pas de fondement légal ou excèdent ses obligations (réclamation contentieuse) ; et
- le droit de saisir la cour d'appel en cas de décision de rejet de sa réclamation en matière contentieuse, ou si la décision prise à l'issue de l'instruction de sa réclamation ne rencontre pas son approbation.

## 3.4. Eléments sur les IPR, IRL, déclaration des sommes versées au tiers

### 3.4.1. Impôt professionnel sur les rémunérations (IPR)

#### *Qui doit payer l'impôt?*

L'IPR est un impôt à charge de:

- l'employé, mais retenu à la source par l'employeur à qui incombe l'obligation de le reverser au compte du Receveur des Impôts ;
- l'exploitant d'une entreprise individuelle ; et
- l'associé actif dans une société autre que par actions.

NB: Sont aussi considérés comme employés : le personnel politique, les mandataires publics, l'exploitant individuel, les engagés locaux des ambassades. Pour cette dernière catégorie, ils doivent eux mêmes souscrire leur déclaration.

#### *Quand faut-il déclarer et payer?*

La déclaration, dûment remplie, datée et signée, est souscrite chaque mois, dans les 10 jours qui suivent le mois au cours duquel les rémunérations ont été versées ou mises à la disposition des bénéficiaires.

L'impôt est payé au moment du dépôt de la déclaration.

#### *Que faut-il déclarer?*

Les rémunérations, y compris les avantages en nature et en espèce.

La déclaration doit être souscrite même si les rémunérations ne sont pas versées.

Pour le personnel expatrié, la rémunération déclarée ne peut être inférieure au Salaire Minimal Interprofessionnel Garantit du pays d'origine.

#### *Où faut-il déclarer et payer?*

La déclaration est déposée auprès du service compétent de l'administration des impôts. L'impôt est payé au lieu du dépôt de la déclaration.

#### *Combien faut-il payer?*

L'IPR est calculé suivant un barème progressif, mais il ne peut être inférieur à 0,5 FF, ni supérieur à 30 % du revenu imposable.

Pour les employés occasionnels, l'employeur a l'obligation de retenir 15 % du salaire versé ou payé.

### *Qui est exempté?*

- Le personnel des organismes internationaux ;
- Les diplomates et agents diplomatiques ; et
- Les consuls et agents consulaires.

## 3.4.2. Impôt sur les revenus locatifs (IRL)

**Article 11** : Décr. 109-2000 du 19 juillet 2000, art. 1er. – Le taux de l'impôt sur le revenu de la location des bâtiments et terrains et les profits des sous-locations est fixé à 22 %.

### *Qui doit payer l'impôt?*

- Les propriétaires qui donnent, en location des bâtiments et terrains ;
- Les bénéficiaires des profits nets de la sous-location des bâtiments et terrains ; et
- Les bénéficiaires des indemnités de logement occupant leur propre habitation ou celle de leurs épouses.

**N.B.** Les sociétés qui ont pour objet social la location des bâtiments et terrains ne sont pas concernées.

### *Quand faut-il déclarer et payer ?*

Le bénéficiaire du revenu locatif est tenu de souscrire chaque année une déclaration au plus tard le 1<sup>er</sup> février de l'année qui suit celle de la réalisation des revenus.

L'impôt est payé au moment du dépôt de la déclaration.

### *Que faut-il déclarer?*

- L'ensemble des loyers encaissés ;
- Le revenu brut des bâtiments et terrains donnés en location ; et
- Le profit brut de la sous-location totale ou partielle des mêmes propriétés.

Le revenu brut comprend éventuellement le loyer des meubles, du matériel, de l'outillage, du cheptel et de tous objets quelconques.

### *Où faut-il déclarer et payer?*

La déclaration, dûment remplie, datée et signée par le redevable ou son représentant, est déposée auprès du service compétent de l'administration des impôts.

L'impôt est payé au lieu du dépôt de la déclaration.

### *Combien faut-il payer?*

22 % du revenu brut ou du profit brut déclaré. Le montant à payer sera diminué du montant total des retenues opérées et reversées par les locataires.

### *Qui est exempté ?*

L'état, les entités administratives décentralisées, les entreprises publiques n'ayant d'autres ressources que celles provenant de subventions de l'état ou qui assurent, sous la garantie de l'état, la gestion d'assurances sociales, les organismes inter-

nationaux, les associations sans but lucratif et les établissements d'utilité publique aux conditions fixées par la Loi n° 004/2001 du 20 juillet 2001, les propriétaires d'immeubles nouvellement construits dans les Provinces Orientale, Nord-Kivu, Sud-Kivu et Maniema,

**NB** : Les locataires des bâtiments appartenant à l'état sont assujettis à l'impôt foncier.

### **Retenue sur loyers**

*Qui doit payer la retenue sur loyers ?*

Tout locataire personne physique ou morale débitrice des loyers.

*Quand faut-il déclarer et payer ?*

Le relevé est souscrit dans les 10 jours du mois qui suit celui du paiement du loyer. Le paiement intervient au moment du dépôt du relevé.

*Que faut-il déclarer ?*

Le montant brut des loyers versés au bailleur.

*Combien faut-il payer ?*

20 % du montant brut des loyers versés.

*Où faut-il déclarer et payer ?*

Le relevé, dûment rempli, daté et signé par le redevable ou son représentant, est déposé auprès du service compétent de l'administration des impôts.

Le paiement intervient au lieu du dépôt du relevé.

*Qui est exempté ?*

Le locataire d'un bien immobilier de l'état qui, lui, paye l'impôt foncier.

### **3.4.3. Déclaration des sommes versées aux tiers**

En vue de permettre à l'état d'identifier tous les contribuables et de connaître la hauteur de leurs transactions et la nature. La loi impose à tout contribuable de faire la déclaration de toute somme versée aux tiers. Ainsi donc les ASBL ne bénéficient pas des exemptions, sont tenues de le faire notamment pour les dépenses en carburant et lubrifiant, les fournitures de bureau, les loyers des véhicules, les achats des biens meubles et immeubles, les honoraires dus et payés aux consultants et libéraux ...

A défaut de le faire, les ASBL en courent les sanctions légales.

### 3.4.4. Les pénalités fiscales

#### *Qu'est-ce qui est sanctionné ?*

- L'absence de déclaration dans les délais légaux ;
- Les déclarations inexactes, incomplètes ou fausses ;
- Le défaut ou le retard de paiement des impôts et autres droits, taxes et redevances ;
- Le non respect des formalités comptables et fiscales ;
- Les infractions fiscales qui procèdent manifestement d'une intention frauduleuse ; et
- Le mauvais comportement visant à faire perdre au trésor le droit dû.

#### *Quelles sont les sanctions applicables ?*

##### Pénalités d'assiette

- En cas de taxation d'office pour absence de déclaration, une majoration de 50 % du montant de l'impôt dû et de 100 % en cas de récidive.  
**NB** : Lorsque le redevable défaillant régularise sa situation dans le délai de la mise en demeure la majoration est de 25 %. Dans les autres cas de taxation, l'impôt dû est majoré de 25 % et, en cas de récidive, de 50 %.
- En cas de redressement : une majoration est égale à 20 % du montant éludé et de 40 % en cas de récidive ;
- En cas de majoration, l'acompte dû.

##### Pénalités de recouvrement

Tout retard dans le paiement de tout ou partie des impôts et autres droits donne lieu à l'application d'un intérêt moratoire égal à 10 % par mois de retard. Tout mois commence étant compté intégralement.

##### Astreintes

En dehors de toute procédure de contrôle, le refus de répondre dans le délai légal aux renseignements est sanctionné d'une astreinte fiscale égale à 100 FF pour les personnes morales et 25 FF pour les personnes physiques par jour de retard jusqu'au jour où les informations demandées seront communiquées.

##### Amendes

- L'exercice d'une activité soumise à tout impôt sans l'obtention d'un numéro impôt est sanctionné d'une amende de 1 000 FF pour les personnes morales, de 100 FF pour les personnes physiques exerçant le commerce ou une profession libérale et de 50 FF pour les personnes physiques bénéficiaires des revenus locatifs ;
- En cas d'absence d'annexes à la déclaration de l'impôt sur les bénéfices et profits: 100 FF par annexe et, en cas de récidive, 200 FF ;
- En cas d'absence d'une déclaration ne servant pas au calcul de l'impôt :
  - 500 FF pour les personnes morales
  - 250 FF pour les personnes physiques ;
- En cas de communication de faux renseignements : 1 500 FF pour les personnes morales et 250 FF pour les personnes physiques ;
- En cas de communication de renseignements incomplets : 750 FF pour les personnes morales et 125 FF pour les personnes physiques ;

- Le défaut de retenue sur les loyers ou de reversement de celle-ci est sanctionné d'une amende égale au montant de la retenue due ;
- Le défaut du paiement du précompte, résultant du fait qu'il n'a pas été retenu au moment des opérations est sanctionné par une amende égale au montant du précompte reconstitué à charge du redevable légal ; et
- Le défaut ou l'insuffisance de reversement du précompte collecté donne lieu au paiement, en plus du principal d'une amende égale au montant du précompte dû.

#### *Comment faut-il payer?*

Les pénalités sont payées à l'aide d'un avis de mise en recouvrement.

- 50 % au compte du trésor
- 50 % au compte de la Direction Général de Impôts.

### 3.4.5. Procédure de réclamation

#### *Qui doit introduire une réclamation ?*

Tout redevable qui conteste un impôt mis à sa charge ou son mandataire qui justifie d'un mandat régulier (général ou spécial).

#### *Quelles sont les conditions?*

Pour être recevable en la forme, la réclamation doit être écrite, datée et signée.

Pour être recevable quant au fond, la réclamation doit être motivée.

Sous peine de déchéance, la réclamation doit être individuelle et introduite dans un délai de six mois à compter de la date de souscription de la déclaration ou de réception de l'avis de mise en recouvrement.

#### *A qui adresser la réclamation ?*

La réclamation est adressée au directeur du service des impôts compétent (directeur urbain, provincial ou des grandes entreprises).

#### *Quelle est la suite réservée à la réclamation?*

Le directeur des impôts peut soit accorder un dégrèvement total ou partiel de l'impôt ou des impôts contestés, soit rejeter la réclamation. Sa décision doit être obligatoirement motivée.

#### *Quelles sont les voies de recours au réclamant?*

Le contribuable qui n'est pas satisfait de la décision prise par l'administration peut interjeter appel ou se pourvoir en cassation devant la juridiction compétente, selon le cas.

**NB :** La cour d'appel ne peut être saisie que si une réclamation préalable et recevable a été adressée à l'administration fiscale.

*Quels sont les droits et obligations du réclamant?*

La réclamation fera l'objet d'un traitement particulier jusqu'à la décision. Le contribuable peut compléter sa réclamation par des moyens nouveaux pendant l'instruction.

Il ne peut faire obstruction à toute vérification de ses écritures. Il doit répondre dans le délai à toute demande des renseignements ou d'éclaircissements.

**NB :** Le réclamant peut obtenir un sursis de recouvrement.

Lorsque la réclamation porte sur un supplément d'impôt, le contribuable peut obtenir un sursis de recouvrement de l'impôt litigieux et des pénalités y afférent. Le sursis de paiement dont bénéficie le réclamant n'empêche pas l'administration d'appliquer les pénalités prévues par la loi en cas de rejet.

**3.5. Autres redevances****3.5.1. Les assurances obligatoires***Véhicule*

La loi congolaise impose aux propriétaires des véhicules une assurance automobile suivant le tarif ci-après :

TARIF	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>CLASSE</b>										
<b>1 (1-5 CV)</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>2 (6-9 CV)</b>	192 \$	286 \$	707 \$	415 \$	839 \$	883 \$	92 \$	-	-	-
<b>3 (10-13 CV)</b>	258 \$	445 \$	621 \$	-	1.335\$	-	-	-	-	-
<b>4 (14-17 CV)</b>	341 \$	611 \$	702 \$	-	-	-	-	-	-	-
<b>5 (18 et plus)</b>	484 \$	668 \$	877 \$	-	-	-	-	-	-	-

*Immeuble*

La loi impose également à tout propriétaire d'un immeuble exploité à des fins commerciales ou industrielles d'assurer contre l'incendie, le taux de cette assurance varie selon la valeur de l'immeuble, l'usage ou la destination et la localisation.

**3.5.2. Taxe frappant les véhicules**

Les ASBL propriétaires de véhicules doivent s'acquitter également de :

**Taxe voirie**

Catégorie	Taux
Voiture	25 \$
Jeep	35 \$
Camion de moins de 10 tonnes	65 \$
Camion de plus de 10 tonnes	80 \$

**Taxe du contrôle technique**

Catégorie	Taux
Voiture	35 \$
Jeep	35 \$
Camion de moins de 10 tonnes	45 \$
Camion de plus de 10 tonnes	45 \$

**Autorisation de transport**

Catégorie	Taux
Voiture	25 \$
Jeep	25 \$
Camion de moins de 10 tonnes	70 \$
Camion de plus de 10 tonnes	90 \$

### 3.5.3. Nécessité d'obtenir des titres pour les biens immeubles

Lorsqu'une ASBL est titulaire d'un droit foncier (terres et maisons, plantations, champs ...), il a l'obligation d'obtenir des titres requis par la loi et délivrés par les services compétents. En matière d'octroi des droits fonciers, les autorités ayant compétence sont les suivantes :

- le conservateur des titres immobiliers ;
- le gouverneur de province ;
- le ministre des affaires foncières ;
- le parlement ; et
- le Président de la République.

Il est important de savoir également que le droit de concession d'un bien immeuble est apporté soit par un certificat d'enregistrement ou soit par un contrat (contrat de location, contrat d'emphytéose, etc.)

### 3.5.4. Si l'ASBL dispose d'un ou plusieurs véhicules

Obligation d'obtenir la carte rose, titre d'immatriculation du véhicule ;  
obligation d'obtenir le permis de conduire pour les personnes qui devront les conduire.



# Chapitre 4. Management et leadership associatif

---

## 4.1. La communication associative

Le thème de la communication est à la mode : la littérature, les colloques, les formations abondent, les technologies sont de plus en plus sophistiquées. On vit l'ère de la communication de masse mais la communication interpersonnelle s'appauvrit et, dans les organisations, les membres se plaignent souvent de deux maux : la surabondance d'informations dont ils sont assaillis et le manque de communication.

Il est courant d'entendre qu'une organisation performante est une organisation communicante. Les responsables associatifs sont sans doute convaincus qu'une bonne communication interne génère l'efficacité et que les contacts avec l'environnement sont indispensables pour assurer le développement. Une bonne association doit se doter d'un système de communication efficace en vue de sa performance.

### 4.1.1. Les deux concepts de base

L'information et communication sont deux concepts interdépendants mais fondamentalement différents.

#### 4.1.1.1. L'information

L'information est un aller simple : elle est à sens unique, même si elle peut emprunter des directions différentes.

##### *L'information descendante*

C'est elle qui va de la « hiérarchie » vers la « base » : convocation des membres à une assemblée générale, note au personnel, le rapport du secrétaire, une affiche, une conférence sans débat ...

##### *L'information ascendante*

Elle emprunte évidemment la voie inverse : les opinions exprimées par les adhérents au cours d'une réunion, le rapport adressé au pouvoir subsidiant ...

L'information porte sur des faits, des événements passés, présents ou futurs. Elle renseigne, explique, corrige.

### 4.1.1.2 La communication

La communication est un aller et retour. Elle suppose au moins une réaction et au mieux un échange suivi entre deux ou plusieurs interlocuteurs. C'est un processus dynamique entre des personnes, alternant la diffusion et le recueil d'informations. Il y a donc interaction.

Exemple : une conversation, une réunion où chacun peut s'exprimer mais sait aussi être à l'écoute de l'autre, une enquête ...

L'information et la communication peuvent être :

- écrites, verbales, audiovisuelles, gestuelles ;
- interne ou externe ; et
- formelle (programmée, structurée, tels un procès-verbal du conseil d'administration, le périodique, un dépliant) ou informelle (spontanée tels un mot amical du résident à un membre hospitalisé, le « pot » après une activité ...)

### 4.1.2. La communication associative

Les facteurs circonstanciels, humains et techniques qui peuvent faire obstacle à la communication s'amplifient et se multiplient évidemment au sein d'un groupe. D'autres carences inhérentes aux individus et/ou au système peuvent affecter la circulation de l'information, l'efficacité ou la qualité de la communication. Il est présenté ci-dessous un aperçu des défaillances et des imperfections les plus fréquentes.

#### 4.1.2.1. L'organisation

L'action associative est traversée par la nécessité de diffuser, de recueillir, d'échanger, de traiter des masses d'informations y compris celles en provenance ou à destination de l'environnement externe. Il en résulte de multiples flux entre les instances, les responsables, les membres, les bénévoles, les salariés, les partenaires. Ces flux multidirectionnels se croisent et parfois s'enchevêtrent.

Si lors de la structuration, les responsabilités, les procédures et les circuits ont été mal définis, la communication ne peut pas s'établir.

Un autre écueil est l'hypercentralisation : on veut faire transiter toutes les informations par une même personne ou par une même instance et on provoque un goulot d'étranglement ou des centres de pouvoir.

#### 4.1.2.2. Le cloisonnement

Beaucoup d'associations sont plus démunies que d'autres organisations qui bénéficient d'experts et de moyens financiers et matériels importants. On se résout alors à un travail artisanal qui n'exclut ni la créativité ni l'enthousiasme. Cependant, chaque responsable d'activité, de projet ou de secteur a ses conceptions et a tendance à agir exclusivement dans sa sphère avec pour résultats une production quelque peu anarchique et une dilution des énergies et des ressources.

#### 4.1.2.3. L'insuffisance

Elle peut être liée aux déficiences de l'organisation, à une « culture discrète », délibérée ou non, de l'association ou encore à la réticence qui découle du style de management. Pour acquérir ou pour conserver un (faux) prestige, certains

responsables cherchent à être les premiers « à savoir », s'approprient l'information, la thésaurisent, la réservent à un cercle restreint d'acteurs ou la distillent au compte-goutte selon leur bon vouloir. Cette occultation favorise la propagation de rumeurs ; elle n'incite certainement pas à la participation et contribue au contraire à la démotivation.

#### 4.1.2.4. L'excès

A l'inverse, les adhérents et le public sont parfois bombardés de notes, d'imprimés, de publications touffues, les réunions improductives se succèdent. On ne distingue plus l'essentiel de l'accessoire. La surinformation tue l'information.

## 4.2. Le travail en équipe

Selon le Petit Robert, une équipe est un groupe de personnes unies dans une tâche commune. Beaucoup de managers – quelques que soient leur niveau de responsabilité et leur secteur d'activité – se déclarent convaincus des vertus du travail en équipe mais n'adaptent pas pour autant leur comportement en conséquence.

Les notions abordées dans ce chapitre sont interdépendantes.

On constate que le pouvoir est pluriel dans sa nature, dans sa détention et dans son utilisation. S'ils n'en prennent pas conscience, s'ils ignorent la dimension des relations interpersonnelles, les dirigeants font courir de grands risques à l'association.

Il n'existe pas de style de management idéal. Le meilleur style est celui qui permet le dirigeant d'une association d'atteindre les plus des résultats possibles et sans beaucoup des coûts. Chacun doit essayer de nuancer celui qu'il a tendance à privilégier en fonction des situations particulières auxquelles il est confronté.

La délégation bien conçue est valorisante pour les collaborateurs, comme toutes les techniques, elle ne s'improvise pas.

La motivation ne se décrète pas mais, par son attitude, un dirigeant peut contribuer à la susciter et à la développer.

Le projet est une démarche mobilisatrice qui intègre la participation, la délégation et la motivation.

L'association n'est pas plus à l'abri des situations conflictuelles que les autres organisations. Il peut être dommageable ou bénéfique selon la manière dont il est géré.

### 4.2.1. Le pouvoir

La notion de pouvoir évoque des images contradictoires, des perceptions positives ou négatives selon la position à un moment donné (détenteur, sujet, victime, observateur extérieur) et les situations vécues. Les sentiments, les expériences personnelles interviennent. On peut accepter le pouvoir, s'y soumettre avec résignation, l'appeler, le contester, le combattre. Dès qu'il y a vie sociale, dès qu'un groupe s'organise, des relations de pouvoir s'établissent.

Le pouvoir est un phénomène complexe qui exigerait de longs développements.

#### 4.2.1.1. Le concept

Le pouvoir est la capacité qu'a une personne d'influencer le comportement d'autres personnes. Cette définition comporte deux facteurs : la capacité et la relation.

#### 4.2.1.2. Le pouvoir formel

Il repose exclusivement sur la fonction, sur la position statutaire. Il est donc indépendant de la personnalité. Le président, l'administrateur délégué, le chef de projet sont habilités à prendre des décisions, dans les limites et pour la durée du mandat qui leur a été confié.

Le pouvoir formel peut être accepté ouvertement ou tacitement : il peut être subi et entraîner des réactions diverses : résistance ouverte ou larvée, soumission apparente, flagornerie ...

Il a pour corollaire le pouvoir de récompense et de coercition qui peut se manifester sous différentes formes : augmentation salariale ou promotion (pour le personnel salarié), attribution de nouvelles responsabilités, limitation ou retrait de celles octroyées antérieurement, propos acerbes ou compliments appuyés ... Il peut donner lieu à des dérives (arbitraire, abus, manipulation ...)

#### 4.2.1.3. Le pouvoir informel

Le pouvoir ne correspond pas exclusivement à la position organisationnelle. Il se traduit par des manifestations liées à des sources multiples : des qualités ou des atouts, strictement personnels (charisme, expérience, connaissance ou compétences spécifiques ...), position particulière dans l'association.

#### 4.2.1.4. Les jeux de pouvoirs

On aurait tort de croire qu'une association, à laquelle on adhère librement et qui – par essence – est un endroit privilégié et authentique de vie démocratique, est dès lors un lieu d'harmonie relationnelle. C'est oublier la diversité des personnalités, les divergences de conception qui peuvent amener certains à s'imposer ou à être appelés à s'imposer.

Comme tout groupe, une association est le théâtre de pouvoirs qui s'entre-croisent. Le pouvoir informel peut évoluer en contre-pouvoir actif, passif, insidieux. Chaque acteur dispose d'un pouvoir sur les autres acteurs. Chaque individu, chaque instance, chaque secteur peut – en fonction des circonstances – chercher à préserver les pouvoirs acquis ou détenus, les accroître ou à en conquérir de nouveaux, à limiter ou à réduire ceux des autres.

Une organisation mal pensée, l'absence ou le manque de clarté des objectifs ou de la planification, l'incertitude, de mauvaises relations sont autant de facteurs qui favorisent l'émergence de contre-pouvoir.

Un président qui s'appuie sur son seul pouvoir statutaire (ne serait-ce parfois que pour compenser des frustrations familiales ou professionnelles), qui se croit omniscient, qui entend tout régenter, va au devant d'affrontements. Celui qui superpose une solide dose de pouvoir informel à son pouvoir formel, qui sait partager le pouvoir, qui est capable de canaliser les énergies, qui évalue correctement les rapports de force en présence contribue à concilier l'efficacité et la démocratie.

Pour conclure cette approche, on constate que la fascination du pouvoir à laquelle n'échappent pas certains responsables (y compris ceux investis de pou-

voirs mineurs) est parfois facilitée par le comportement passif des membres relativement satisfaits de leur sort. Ceux-ci n'acceptent d'autant plus les initiatives et les décisions d'un petit noyau entreprenant qu'eux-mêmes n'ont aucune envie de s'investir personnellement. La routine qui en résulte rend l'association vulnérable. Ceux qui actionnent les leviers y prennent un goût excessif, se croient indispensables, confortés par l'indifférence des membres, versent dans l'arbitraire ... et se trouvent démunis lorsque des membres se décident à réagir. On assiste alors à des manifestations de résistance passive à l'égard des détenteurs du pouvoir formel. Ceux-ci cherchent à contrecarrer cette résistance qui se mue en stratégie offensive avec ses conséquences.

La vie associative n'a de sens que si les différents acteurs – engagés ensemble mais à des titres divers dans l'action commune – participent, sous une forme ou l'autre, aux décisions, établissant de la sorte un équilibre entre les sources de pouvoir.

Les associations où l'expression des opinions dans leur pluralité est admise ou – mieux – encouragée, où les instances ne sont pas des chambres d'entérinement mais des lieux de participation et de production sont mieux armées que d'autres pour faire face aux turbulences internes et à celles de l'environnement.

## 4.2.2. Les styles de management

Les critiques les plus fréquentes auxquelles s'exposent les managers dans l'exercice de leur fonction sont de deux types : l'autoritarisme et le laisser-faire.

Entre ces extrêmes, il existe, cependant bien des nuances. Des chercheurs se sont penchés sur les différents styles de management en remarquant que certains d'entre eux étaient davantage orientés, soit vers les intérêts de l'organisation, soit vers ceux des personnes qui en font partie. Quatre styles dominants ont ainsi été identifiés.

*Le style autocratique* met l'accent sur l'accomplissement du travail sans trop se soucier de ceux qui l'effectuent.

*Le style facilitateur* inverse l'ordre des priorités du style autocratique.

*Le style bureaucratique* ignore les intérêts de l'organisation comme ceux des collaborateurs.

*Le style participatif* intègre les deux dimensions à un niveau élevé.

Chacun de ces styles a des incidences sur la manière de décider, de déléguer, de communiquer, de gérer les conflits et, par conséquent, des effets variables sur la vie de l'organisation et sur les individus.

Les théoriciens et les praticiens se divisent. Cependant, il apparaît que le style le plus efficace, à première vue, c'est le style participatif, surtout dans une association. En fait, il n'y a pas de style idéal. Chacun (à l'exception sans doute du style bureaucratique) a des aspects positifs mais également ses limites.

L'efficacité ne se mesure pas par le style lui-même mais à la capacité d'un manager à l'adapter en fonction des interlocuteurs et des circonstances.

Tout responsable devrait donc essayer de bien connaître ses collaborateurs, d'évaluer correctement leur potentiel d'évolution afin de nuancer son comportement à leur égard et de les amener progressivement vers davantage d'autonomie. Cette perception des autres est indissociable d'une connaissance de soi : être conscient de ses points forts et de ses faiblesses pour développer les premiers et atténuer les seconds.

### 4.2.3. La délégation

Dans certaines associations, la majeure partie des tâches est assurée par un dirigeant. S'il consent à confier des travaux à d'autres, ce sont ceux qui l'ennuient et qu'il considère comme secondaires. C'est parfois le même qui se plaint d'être surchargé. Parmi les raisons qui expliquent cette réticence à déléguer, on peut citer la conviction que l'on est seul capable d'exécuter un travail ou d'organiser une activité, la méfiance vis-à-vis des collaborateurs (jugés peu fiables ... ou plus compétents que soi), la crainte d'être dépossédé de ses prérogatives.

La délégation bien conçue permet en général à un manager de se consacrer à l'essentiel. Dans une association, elle a cependant – davantage – qu'ailleurs – un côté valorisant pour les collaborateurs : leur permettre de donner la mesure de leurs compétences particulières, développer leur créativité et leur esprit d'initiative, bref de participer. Elle est aussi une marque de confiance. Mais aussi, il faut ajouter que l'on ne délègue pas n'importe quoi à n'importe qui. Les expériences antérieures, la disponibilité, les compétences spécifiques, les souhaits des délégués (ceux auxquels on délègue) orienteront le choix de ces derniers.

Il ne faut pas confondre délégation et mission. Affirmer que l'on délègue la tenue de comptabilité au trésorier n'a pas de sens puisque c'est son rôle. A titre d'exemples de délégation dans une association, on peut mentionner – outre des activités et des projets – la conception d'un dépliant, la gestion des imprimés ou du matériel, l'animation d'une réunion, l'amélioration du local ...

Comme toutes les pratiques de management, la délégation doit répondre à des règles et à ses limites. Il s'agit de définir clairement les objectifs et les grandes lignes des modalités de réalisation (en veillant cependant à concéder une large autonomie déléguée), préciser les moyens (financiers, matériels, techniques) attribués, fixer les échéances convenir des modalités de contrôle, informer les personnes concernées, autres que le délégué.

Parmi les dérives, l'on relève l'ingérence, le non-respect des règles du jeu (prélever des fournitures sans passer par le gestionnaire désigné), la délégation inverse, c'est-à-dire la prise en charge des problèmes rencontrés par le délégué.

Notons encore que la délégation implique le droit à l'erreur : celle-ci à valeur d'enseignement.

### 4.2.4. La motivation

#### 4.2.4.1. Le concept

La motivation est ce qui pousse un être à agir ou à se comporter – consciemment ou inconsciemment – de façon à satisfaire un besoin. Le besoin insatisfait est source de tensions que l'on cherche à éliminer par une action ou par un comportement approprié .

Exemple : pour obtenir une promotion convoitée, un employé va suivre une formation (ce qui exigera sans doute, de sa part, de sacrifier des loisirs).

Différentes théories de la motivation ont été développées par des psychologues, mais elles concernent essentiellement la vie professionnelle. Les aspects qui peuvent être transposés au monde associatif sont les suivantes :

#### 4.2.4.2. Les besoins des membres et des salariés d'une association

Parmi les typologies humaines, on distingue quatre types auxquels peuvent être confrontés les bénévoles et les salariés.

##### *Les besoins de sécurité*

Pour un salarié, ce peut être la stabilité de l'emploi, les conditions de travail. Pour un membre, l'adhésion peut résulter de son besoin d'échapper à la solitude. Tous peuvent éprouver le besoin d'être informé, d'être soutenu en cas de nécessité ...

##### *Les besoins de reconnaissance*

Ils comprennent le besoin d'être accepté au sein de l'association, d'appartenir à un autre groupe que la famille, de s'exprimer ... : on compte pour les autres.

##### *Les besoins d'estime*

Pour satisfaire ces besoins, les membres vont accomplir un travail visible qui leur vaudra la considération des responsables et/ou pour les salariés, une promotion éventuelle. Ils vont mettre en œuvre des compétences spécifiques, travailler le mieux possible pour être appréciés ... et se l'entendre dire.

##### *Les besoins de réalisation de soi*

C'est le besoin de se dépasser dans une performance (ou se lancer un défi), être consulté, d'être associé aux responsabilités.

#### 4.2.5. Le rôle du management

Se lamenter sur l'absence ou l'insuffisance de l'engagement des membres ou sur le manque de savoir-faire du personnel est stérile. La motivation est intrinsèque et personne n'est en mesure de l'imposer à d'autres. Mais le management peut – par son comportement – contribuer à instaurer un climat propice à l'éclosion et au développement de la motivation. Les stimulants abondent et quelques-uns sont proposés plus bas.

Il faut cependant demeurer réaliste : une association idéale où tous les membres feraient preuve d'initiative, manifesteraient une motivation constante se traduisant dans un dynamisme sans faille relève de l'utopie. On peut commencer par créer des « îlots de motivation » qui serviront ensuite de relais. Par exemple : manifester de la considération, l'écoute, les petits gestes dans la vie quotidienne, les informer afin de prévenir les rumeurs, adresser le compliment-minute lorsqu'on a apprécié une initiative, une suggestion intéressante et bien argumentée, développer le sentiment d'appartenance, associer les membres, etc.

### 4.3. La gestion des conflits dans les ASBL

Les conflits sont tellement omniprésents dans la vie des organisations et lors de la réalisation des projets qu'ils deviennent une préoccupation permanente pour les acteurs des associations. Le premier sentiment que l'on a habituellement lorsqu'on en parle, c'est qu'ils sont nuisibles et entravent la réalisation des missions des

organisations ou l'atteinte des objectifs des projets. Mais à l'analyse, plusieurs spécialistes des sciences sociales montrent qu'ils doivent être perçus positivement, car ils restent consubstantiels à la vie humaine et inséparable de tout état social. D'où l'enjeu de la mise au point des habiletés qui permettent de les traiter pour qu'ils entravent le moins possible le progrès vers l'atteinte des résultats.

Comment saisir les conflits dans les associations ? Comment agissent les acteurs impliqués pour les générer ? Comment se déploient les responsables pour les maîtriser et limiter leur impact négatif ? Telles sont les questions qui paraissent appropriées à poser pour tenter de comprendre comment les conflits se présentent et sont gérés dans les associations.

Sur la base de la recherche documentaire, les différents modes de gestion de conflits dans les associations sont exposés. Pour y arriver, la compréhension du concept de « conflits dans les associations » ainsi que ses principales caractéristiques semblent être des préalables.

### 4.3.1. Les conflits dans les associations

Les conflits dans les associations peuvent être cernés à travers les différentes définitions, les types, les sources et les acteurs impliqués.

#### 4.3.1.1. Définitions

Le concept de conflit est large et peut être compris suivant plusieurs acceptions. Richard Breard et Pierre Pastor donnent deux principales acceptions : « La première vient directement du bas latin (*conflictus*) qui signifie choc : c'est la lutte, le combat, c'est-à-dire le conflit ouvert, parfois armé. C'est aussi la guerre militarisée ou la guerre des nerfs, la guerre d'usure, de retranchement, la guérilla, le terrorisme. La deuxième acception signifie la rencontre de sentiments ou d'intérêts contraires qui s'opposent. Les conflits d'intérêts, les querelles, les désaccords, la domination d'une personne sur une autre, la lutte de pouvoir expriment ces intérêts contraires ».

Sans négliger le potentiel qu'ont les conflits rencontrés à générer des conflits armés, la guérilla et le terrorisme, il semble ici plus indiqué de retenir surtout la deuxième acception. Francis Bonnet et Olivier Degryse vont dans ce sens lorsqu'ils invitent à entendre par conflit « est une situation où il y a divergence ou opposition d'objectifs, des méthodes, de sentiments ou d'intérêts ». Selon le dictionnaire de sociologie, le concept de conflit est défini comme « des antagonismes et des tensions qui trouvent leur expression dans des luttes ouvertes ». Pour Alain Touraine, le conflit est un « rapport d'opposition entre des acteurs sociaux qui participent au même ensemble (système d'action historique, institution ou organisation) ».

Ainsi compris, les conflits restent consubstantiels à la réalisation des actions des associations, puisque ces derniers mettent en jeu des intérêts divers, et impliquent des stratégies et des tactiques variées qu'adoptent les acteurs impliqués (initiateurs, agents d'exécution, bailleurs de fonds et autres partenaires intéressés). Même s'il est convenu et consigné dans le document projet des aspects sur lesquels ils sont censés s'être entendus. Une telle perspective réaliste de compréhension des conflits dans les projets de développement ne devrait cependant pas occulter la compréhension plus optimiste que propose Stephen Robbins. Pour lui, le conflit est constructif, puisqu'il « améliore la qualité des



décisions, stimule la créativité et l'innovation, encourage la curiosité et l'intérêt parmi les membres du groupe, fournit un médium à travers lequel les problèmes peuvent être formulés et les tensions apaisées, il favorise enfin un environnement d'auto-évaluation et de changement ».

#### 4.3.1.2. Typologie des conflits

Il existe plusieurs types des conflits selon différents auteurs, mais, pour caractériser les conflits rencontrés dans les ASBL, on peut retenir la typologie présentée par Pierre Rousseau en cinq catégories :

- Le conflit psychique qui place l'individu entre deux forces, entre deux stimulations qui se contrarient ;
- Le conflit individuel qui permet d'aborder un champ conflictuel étendu aux rapports que l'individu entretient avec son environnement, c'est-à-dire aux comportements, aux conduites de l'individu face à autrui ou face au système dans lequel il s'insère. Ces conflits sont des conflits entre l'individu et autrui ou l'individu avec sa structure sociale ;
- Les conflits organisationnels qui sont d'un côté, des tensions à l'intérieur d'un système social, de l'autre, des formes de concurrence et d'influence réciproques entre organisations ;
- Les conflits institutionnels qui consistent en une remise en cause des lois fondamentales, sociales, politiques, économiques et religieuses, régissant le système social global ; et
- Les conflits éthiques qui posent les problèmes de transgression d'un ordre éthique unissant d'ordinaire les éléments du système social en référence à un système de valeurs morales, idéologiques, culturelles, coutumières.

Tous ces types de conflits sont susceptibles d'exister dans les associations, mais ceux qui retiennent plus l'attention sont les conflits organisationnels et institutionnels. Les conflits organisationnels concernent les conflits de relations interpersonnelles, les conflits de compétences ou de tâches et les conflits de processus ou de procédures au sein de l'unité de gestion de projet. Les conflits intentionnels sont relatifs à l'accès aux ressources et aux produits délivrés. Ces types de conflits sont vécus par ceux qui mettent en œuvre le projet, ainsi qu'avec les acteurs externes et internes des associations.

#### 4.3.2. Sources des conflits dans les associations

Les conflits dans les ASBL ont diverses sources. Le modèle proposé par F. Bonnet et O. Degryse inspire assez. Selon ces deux auteurs, les sources des conflits dans les associations sont :

- L'incompatibilité d'objectif où chaque administrateur, chaque membre d'un groupe de travail ou d'un comité peut avoir sa conception ou son interprétation des objectifs généraux ou opérationnels. En effet, dans un projet, il peut y arriver que ceux qui dirigent (coordinateur, chef de projet, directeur) n'aient pas les mêmes objectifs que leurs subalternes. Ceci peut constituer une source de conflits. Le fait de ne pas avoir les mêmes objectifs dans le projet, conduit inéluctablement aux oppositions ;
- Les méthodes : Si l'on aboutit à un accord sur les objectifs, il peut subsister des divergences sur la manière de les atteindre. Les modalités

d'organisation d'un événement peuvent donner lieu à des discussions interminables et à des frustrations chez ceux qui n'auront pas réussi à faire prévaloir leur point de vue » ;

- Les sentiments qui proviennent essentiellement des conflits de personnalité. Les différences au niveau des valeurs, des goûts, des comportements sont si nombreuses que le simple fait d'inviter certaines personnes à accomplir une tâche en commun peut générer des réactions de rejet » ; et
- Les intérêts : on entre ici dans les domaines du pouvoir et de l'avoir. Ici, assez souvent, l'agent ou le directeur se sentent dans une situation où l'un pense qu'il est lésé dans la répartition des ressources. Dans le cas de conflit d'intérêts, l'on s'aperçoit que l'on est entraîné d'être privé de ce dont on a droit.

### 4.3.3. Les acteurs en conflits dans les associations

Plusieurs acteurs interviennent dans les conflits, mais dans les associations, il s'agit surtout des administrateurs, des membres du groupe porteur de projet. Leurs tempéraments, leurs relations aux objectifs et méthodes d'intervention déterminent leur comportement comme source, agents ou comme cibles. Il n'est pas rare que le conflit soit activé par une ou deux personnes qui entraînent d'autres. Des groupes se forment : le groupe des membres « bénévoles » contre le groupe des « permanents », les tenants de la tradition face à ceux de l'innovation, la minorité qui se soumet apparemment au verdict lors d'un vote mais qui se promet de prendre sa revanche.

### 4.3.4. Les modes des résolutions des conflits dans les projets de développement

Les définitions, types, sources et acteurs des conflits ci-dessus présentés sont combinés dans la gestion des conflits. Quels principaux modes peut-on en dégager et quelles attitudes conseiller aux gestionnaires de conflits ?

#### 4.3.4.1. Les modes de résolution des conflits

Deux principaux modes sont à observer lorsque l'on étudie les modes de gestion de conflits : les modes préventifs et les modes de transformation de conflits.

##### *Des modes préventifs de gestion des conflits*

Il est clair que le responsable de l'association ne doit pas attendre que le conflit éclate pour pouvoir intervenir. « Une mauvaise définition des rôles et des tâches, des abus de pouvoir, une ingérence extérieure dans une fonction ou dans un projet, une répartition inéquitable des ressources, une communication confuse ... sont quelques facteurs qui président aux conflits ». Des dispositions doivent être prises sur ces aspects pour éviter que le terrain ne soit favorable aux conflits.

##### *Les modes de gestion de conflits ouverts*

Malgré toutes les dispositions préventives que l'on prend, les affrontements sont inévitables dans la gestion des associations. Ces chocs peuvent ne pas être frontaux ou très violents, mais ils se manifestent sous plusieurs formes,

notamment une opposition cachée qui bloque le fonctionnement normal des projets.

Lorsque ces conflits surgissent avec les acteurs externes, c'est surtout au niveau du président ou du principal responsable du groupe porteur de projet qu'ils doivent être traités. Si c'est au niveau des équipes opérationnelles, c'est au directeur de déployer des habiletés pour les maîtriser.

S'érigeant en arbitre, l'un ou l'autre doit attendre que le conflit s'apaise pour pouvoir le traiter, mais il est obligé de calmer les esprits pour que le feu ne brûle pas la maison. Il ne doit pas laisser le problème s'aggraver, ni la situation s'envenimer. Dans la gestion des conflits ouverts, « avant d'intervenir, il est utile de prendre du recul, de consacrer un peu de temps à l'analyse du conflit : identification de sa nature, de sa forme et surtout la recherche des choses réelles. Un mobile apparent peut en masquer un autre plus ancien, chronique, parfois même inconscient ».

Plus concrètement et en fonction de leurs caractéristiques, la résolution des conflits passe par :

- La fuite : Ici le responsable fait semblant d'ignorer les problèmes et laisse le conflit se transformer par les protagonistes eux-mêmes.
- La souplesse : Elle est à adopter lorsque malgré leurs conflits, les acteurs en présence éprouvent de la sympathie l'un envers l'autre. Le responsable, tout en s'impliquant dans la gestion des conflits, compte sur les chances que « l'un des adversaires estime qu'il ne sert à rien de persister, soit parce que l'autre est plus compétent ou exerce des responsabilités plus importantes ou parce qu'il se sent isolé ». Cependant, cette souplesse n'est pas à confondre avec la résignation ou l'obéissance aveugle. Toutefois, cette approche comporte plusieurs risques à long terme.
- La force : Si le responsable estime que les conflits sont susceptibles de mettre le projet en danger, il peut recourir à la force. Dans ce mode, l'une des parties opposées aux conflits doit perdre. Il s'agit d'une situation « gagnant-perdant ». Dans une situation où il faut départager deux candidats, le vote est un mode par exemple qui s'impose et qui impérativement donne raison à une personne. La personne que le vote a disqualifiée se soumet à la loi. Mais ce mode présente le danger de voir certaines personnes s'allier et de faire échec à l'autre partie. En effet, le problème ou conflit qui opposait ces personnes n'est pas résolu et peut à la longue ruiner le projet.
- Le compromis : Le compromis consiste à couper la poire en deux. Chacun accepte de faire une concession afin de pouvoir gagner et ne pas tout perdre.
- La collaboration : Cette méthode est bonne en ce sens qu'elle permet aux adversaires de se considérer, de ne pas perdre la face et de se positionner en gagnant. Cette méthode favorise la compréhension et permet de dégager les divergences qui séparent les personnes en conflits et de distinguer les blocages et les désaccords. Cette méthode présente enfin plusieurs avantages pour le projet, car elle permet aux différents acteurs de pouvoir découvrir la diversité des points de vue, qui est une richesse pour le projet.

### 4.3.5. Attitudes requises des responsables pour une bonne gestion des conflits dans les associations

Les différents modes exposés ci-dessus sont utilisés en fonction des caractéristiques des conflits et des tempéraments des responsables, mais il se développe des conseils d'ordre général sur les habiletés à avoir par les managers des conflits. Les tenants de l'approche « common ground » recommandent par exemple aux gestionnaires des conflits :

- d'accepter que les conflits font partie de la vie, qu'ils sont la conséquence naturelle des différences des parties impliquées et qu'ils peuvent trouver des solutions en tenant compte de leurs intérêts respectifs et partagés ;
- d'être créatifs car il y a toujours maintes façons de trouver une solution à un problème et de répondre à un besoin. Il faut donc réfléchir à toutes les options possibles et s'assurer que l'on ne s'attaque pas qu'aux symptômes, mais aussi aux causes profondes du conflit afin qu'ils ne ressurgissent pas quelques mois ou années plus tard ;
- de voir les conflits comme des opportunités, qu'ils ne sont pas positifs ou négatifs en tant que tels, mais que la manière dont on les approche détermine leurs conséquences sur les personnes impliquées, que leur survenance et leur dépassement représentent des occasions d'apprentissage de meilleure communication entre les acteurs impliqués ;
- de choisir son approche pour résoudre le problème de manière constructive, privilégiant les approches coopératives par rapport aux approches qui considèrent une partie comme l'ennemi et la source du problème ;
- d'écouter pour apprendre et découvrir les motivations profondes des acteurs avant de préconiser des solutions qui satisfassent leurs intérêts personnels et leurs intérêts partagés ; et
- d'être respectueux, de s'efforcer toujours de respecter la dignité de ses interlocuteurs, d'éviter de culpabiliser l'un ou les acteurs en présence pour espérer trouver une solution durable basée sur une relation de confiance.

A l'issue de l'exploration faite sur la gestion des conflits dans les associations, il sied de relever qu'ils peuvent être saisis par leur typologie, les sources de leur production et les comportements des acteurs impliqués. Les deux principales approches que peuvent utiliser les responsables pour les gérer sont l'approche conflictuelle et l'approche coopérative. Cette dernière qui invite à considérer les conflits comme des opportunités de transformation sociale, de changement des comportements des individus ou du groupe d'individus en opposition dans le projet, est à la base des principales recherches de modes de management des conflits aujourd'hui. Quelques uns de ces modes ont été relevés, mais ils ne sauraient s'imposer comme des modèles porteurs de solutions universelles.

## 4.4. Obligations vis-à-vis des bailleurs des fonds

Cette section porte essentiellement sur les différentes sources des financements, leurs conditions d'obtention et les modalités de négociations des contrats auprès des divers bailleurs de fonds qui financent les ASBL. Il insiste également sur l'organisation du suivi des dossiers des donateurs et la présentation des rapports

financiers. Enfin, il explique la nécessité de tenir l'audit et le suivi-évaluation des actions menées.

#### 4.4.1. Comment négocier ou rechercher les fonds

Après avoir établi un plan de financement, « la prochaine étape pour les gestionnaires d'un projet ou d'une organisation est la négociation du financement avec les partenaires financiers ou les bailleurs de fonds. ». Cette section présente quelques articulations clés entre les bailleurs fonds et les acteurs responsables des ASBL. Parmi ces articulations on peut citer :

- les sources, les conditions et les étapes de négociation de contrats de financement ;
- l'organisation et le suivi des dossiers des donateurs ;
- la présentation des rapports financiers ; et
- l'audit externe.

Les associations peuvent avoir plusieurs sources de financement comme le précise R. Minani et al. Les associations peuvent avoir à faire à : « des banques ou à des organismes donateurs pour trouver les moyens pouvant combler ce qui leur manque. Lorsque la demande est adressée à une banque, il s'agit d'un crédit que les responsables du projet souhaitent obtenir. Dans ce cas, ils s'engagent à rembourser cet emprunt ».

Souvent, les responsables des projets de développement sollicitent une aide auprès d'organismes donateurs. Cette aide peut concerner les ressources humaines, matérielles ou financières. Lorsque c'est une aide en ressources humaines, on parle d' « envoi de coopérant ». Lorsque c'est une aide financière ou matérielle, on parle de « subvention ». L'aide n'est pas remboursable, à la différence d'un crédit.

Etant donné que l'aide sollicitée est non remboursable, le donateur a besoin de savoir s'il peut faire confiance à celui qui la demande. Ainsi, il s'attend à obtenir le maximum d'informations qui renseignent sur l'association et le projet.

Généralement, ce sont des organisations déjà enracinées, avec plusieurs années d'expérience, qui attirent l'attention des donateurs.

Il est n'est pas dit que les grandes organisations fortement financées et qui ont réalisé des actions visibles sont les seules à pouvoir être éligibles pour obtenir le financement. Même « les petites structures appelées organisations de base (OB) peuvent aussi développer des idées pertinentes de projet et être en mesure de bien gérer les finances si elles sont soutenues par de grandes structures. C'est pourquoi il est nécessaire que soit encouragé le parrainage de petites structures par les grandes pour donner la chance aux idées nouvelles, et peut-être pertinentes, de développement, d'émerger, quelque que soit la grandeur de la structure qui les porte ».

Afin d'être éligible à pouvoir obtenir un financement auprès des bailleurs de fonds, les responsables des associations doivent savoir quels sont les domaines d'intervention des ces bailleurs, car : « Les organismes donateurs travaillent sur base d'une vision stratégique concernant un pays ou une région donnée. Ils font connaître leur vision à leurs partenaires locaux. Si un groupe qui est dans le besoin de ressources veut entrer en contact avec un organisme donateur, il doit vérifier au préalable si ses activités entrent dans la vision de ce dernier » . C'est en fonction de ces directives que les acteurs locaux formulent leurs projets et les soumettent à ce dernier pour espérer une aide quelconque.

## 4.4.2. Etapes de négociation des contrats

Selon Rigobert Minani et ses alliés, 10 étapes constituent un préalable en vue de faire une bonne négociation d'un contrat de financement à savoir :

- envoi du dossier: programme prévisionnel d'activités, budget, rapport d'activités précédentes, prospectus de présentation, etc. ;
- maintien du contact régulier avec le donateur ;
- réponse du donateur (peut comprendre la demande d'informations complémentaires) ;
- mission (éventuelle) du donateur auprès de l'organisation demanderesse pour mieux la connaître ;
- accord de principe du donateur ;
- envoi du contrat (ou accord de financement) pour signature ;
- lecture du contrat par les gestionnaires de l'organisation ou du projet ;
- proposition d'amendement en cas de nécessité et négociation avec le donateur ;
- signature du contrat ; et
- demande de la première tranche par l'organisation.

## 4.4.3. Organisation et suivi des dossiers des partenaires financiers

Pour une bonne gestion des relations avec les partenaires financiers, les acteurs gestionnaires de l'organisation doivent:

- ouvrir un dossier pour chaque partenaire ;
- tenir une chemise ou un chrono des courriers arrivés contenant également les contrats et leurs éventuels avenants ;
- tenir une chemise ou un chrono des courriers départ avec exemplaire des dossiers expédiés ;
- élaborer des comptes rendus pour toute rencontre avec les donateurs dont copie adressée (au besoin) à ces derniers et au responsable des finances ; et
- tenir l'échéancier de chaque partenaire.

## 4.4.4. Présentation des rapports financiers

### 4.4.4.1. Objectif

Il rend compte aux membres de l'organisation et aux partenaires financiers de la situation du projet à un moment donné. Le rapport peut être intérimaire, annuel ou de fin projet/programme.

### 4.4.4.2. Un rapport intermédiaire

Ce rapport justifie l'état d'avancement du projet quant à son exécution. Il peut être fonction du mode de financement.

### 4.4.4.3. Un rapport annuel

Il est établi à la fin d'un exercice comptable ou budgétaire. Il récapitule les différents rapports périodiques (trimestriel, semestriel).

#### 4.4.4.4. Le rapport de fin projet

Ce rapport présente la situation globale du projet sur toute sa durée. Ce rapport reprend toutes les données relatives à l'exécution du projet sur le plan financier (ressources et affectations). Il s'agit de la clôture définitive des comptes du projet.

#### 4.4.5. Articulation d'un rapport financier

Un rapport financier s'articule autour des points suivants:

##### *Etats financiers*

Il s'agit du tableau d'exécution budgétaire et de celui d'exploitation.

Le tableau d'exécution budgétaire compare les prévisions aux réalisations budgétaires et détermine les écarts.

Le tableau d'exploitation compare les emplois aux ressources pour déterminer le solde de trésorerie.

##### *Dispositions finales*

- Date d'élaboration du rapport ;
- nom du responsable ; et
- signature et cachet (sceau).

#### 4.4.6. L'audit externe

L'audit est discuté au préalable par les bailleurs des fonds et les associations partenaires. L'audit peut dans les conditions normales être effectué à la fin de chaque exercice. Il n'a pas pour but de faire la police mais de donner les orientations claires sur la manière de gérer efficacement une institution sur le plan organisationnel et financier. Le service financier devra donc préparer toutes les pièces comptables et administratives y afférentes. L'audit bien mené en toute indépendance valorise le travail de l'association.

#### 4.4.7. Le suivi et l'évaluation des activités

Le suivi et l'évaluation font parties des étapes de gestion du cycle des projets.

Le suivi doit être fait avec soin et permet à coup sûr de veiller sur la qualité de l'exécution du projet et à l'atteinte de ses objectifs.

#### 4.4.8. Le suivi

Lors de l'élaboration du projet, on établit sûrement un calendrier de toutes les opérations qui doivent être effectuées. On sait donc à l'avance ce qu'on compte faire. Il appartient maintenant aux différents de vérifier si l'on est entrain de suivre les prévisions et de prendre des décisions qui s'imposent en conséquence. Les calendriers et les plans opérationnels sont des boussoles qui permettent de suivre le projet. C'est pourquoi, si l'on se rend compte qu'on a un retard par rapport à l'exécution du projet, on doit immédiatement prendre des décisions qui s'imposent.

Ainsi :

- L'objectif général du suivi va être de comparer les réalisations aux prévisions en rendant possible une mise en évidence des écarts (en référence aux objectifs et à leurs résultats). Au-delà du pilotage, l'effet corréle sera de réagir et de faire ressortir des ajustements à envisager et des orientations ;
- Les objectifs spécifiques d'une démarche de suivi concernent tant le programme lui-même que les acteurs, le « partenariat », les stratégies définies, ou les bailleurs. Les effets dépendront de l'objet du suivi (une fonction, un poste, une activité, un mode opératoire ...) Le suivi peut également s'inscrire dans le processus d'apprentissage et de passage des acteurs pour le pilotage de leurs actions.

#### 4.4.8.1. Le suivi : éléments de définition

Le suivi est défini comme étant « un processus continu de collecte et de traitement d'informations. C'est une activité interne à l'exécution d'une action. Le suivi est une démarche de gestion et de connaissance approfondie, évolutive et critique de l'action en cours de réalisation ».

Lorsque on exécute un projet, il est toujours recommandé et important de savoir où est ce qu'on en est. Ceci permet de conduire le projet avec de façon effective et efficace et tenir compte de l'appréciation de l'environnement global. Le suivi est au cœur de la réalisation de tout projet pour plusieurs raisons à savoir car :

- est une activité systématique (quotidienne, hebdomadaire, trimestrielle ...) ;
- compare l'évolution du projet aux prévisions afin d'identifier des mesures correctives ;
- intervient à tous les niveaux de la mise en œuvre (administrative, financière ou opérationnelle) ;
- utilise rapports formels et communication informelle (dialogue ...) ; et
- met l'accent sur les ressources, activités, résultats et différents sujets de suivi.

#### 4.4.8.2. Le dispositif de suivi

Pour bien réaliser le suivi d'un projet, il est nécessaire de mettre en place un dispositif de suivi. Ce dispositif a plusieurs avantages notamment :

Il permet de définir la structure du management : c'est-à-dire de pouvoir clarifier comment l'organisation est structurée, comment les différentes tâches sont-elles réparties au sein du projet, les interactions hiérarchiques (qui dépend de l'autre), etc.

Le dispositif du suivi permet de clarifier les objectifs du projet. A ce stade le responsable du projet et son équipe doivent se poser des questions essentielles sur le projet à exécuter notamment en ce qui concerne ses objectifs et ses résultats qui seront atteints, de revoir son cadre logique et ainsi que d'autres aspects du projet si nécessaire et d'amener tous les acteurs impliqués dans sa réalisation de pouvoir le comprendre et de s'approprier ses acquis.

Le dispositif de suivi permet d'analyser les processus. Ici, le travail et de savoir quel est le point de départ de l'activité à suivre, qui sont les personnes concernées par cette activité, les unités de commandement (les services, les départements, les



activités et les actions) et finalement le point où la décision est prise. Le suivi a donc besoin des bonnes informations pour son bon réajustement.

Le dispositif accorde la possibilité à celui qui pilote le projet de se poser des questions du manager qui sont notamment :

- Combien coûte les intrants du projet ?
- Quels changements le contexte a produit ?
- Comment fonctionne le projet ?
- Qui sont impliqués dans la réalisation du projet ?
- Quelle est la durée de l'action ?
- Où est réalisé le projet ?
- Etc.

Le dispositif de suivi est à la source de la détermination des bons indicateurs. Au moment de réaliser le suivi, les responsables trouvent l'occasion de reformuler les indicateurs. Si les indicateurs sont bien formulés, ils permettent de mesurer le changement que le projet à opérer et de répondre aux questions que l'on se pose en rapport avec l'évolution du projet. Il n'existe pas un système de suivi sans indicateurs. C'est pourquoi, le cadre logique est important pour tous projets.

Le dispositif de suivi aide à définir le flux d'information. A ce stade, on sait savoir par où on commence la collecte des informations jusqu'à leur destination finale, on se met d'accord sur les données qui doivent être collectées, la liste exhaustive des données à collecter doit être dressée, à quel endroit les données devront être collectées, avec quelle méthode, définir les responsabilités de ceux qui collectent les données (Qui collecte ? Quand il collecte ? Comment il collecte ? Avec qui ?).

Enfin le dispositif de suivi permet à déterminer les coûts. Le suivi est une activité importante dans le projet. Il faut le budgétiser.

De manière générale, dispositif doit être léger, concerté et ciblé. Léger signifie tout simplement qu'il ne doit pas prendre beaucoup de temps et exiger un investissement humain et financier très lourd. Concerté veut dire qu'il requiert la participation de tous les acteurs impliqués, car parmi les informations pertinentes, seules qui seront sélectionnées sont seules acceptées et validées par toutes les parties prenantes au projet. Cette participation est la meilleure garantie de voir les recommandations être appliquées. Ciblé renvoie à choisir les informations qu'il faut connaître et suivre et détermine les indicateurs significatifs dont le nombre sera volontairement limité. « Le suivi doit articuler les informations à caractère quantitatif (plus aisé à recueillir) et qualitatif (indispensables pour obtenir une appréciation réelle et dans toute la dimension de l'action) ».

#### 4.4.8.3. Les outils de suivi

La réalisation d'un travail de suivi requiert l'utilisation de quelques outils indispensables. Ces outils doivent être adaptés aux spécificités de l'action à suivre, au projet et au programme ainsi qu'aux intervenants. Ces outils doivent être spécifiques (contenu et type) et constituent en effet l'âme du dispositif de suivi. Il s'agit d'outils comme par exemple:

- des fiches de suivi ;
- des tableaux de bord ;
- des bulletins et lettres d'information du terrain ;
- des rapports financiers et narratifs mensuels ou trimestriels ;

- des diagnostics annuels ;
- des prévisions mensuelles, trimestrielles ou annuelles ;
- des documents de propositions d'actions ;
- du calendrier opérationnel ;
- du plan d'exécution du projet ;
- du budget ;
- etc.

#### 4.4.8.4. Comment réaliser un suivi ?

Afin de bien suivre une action, il est utile de :

*Bien organiser le travail.* Bien organiser le travail signifie que le planning de travail par jour, par semaine, par mois doit être distribué à tous les intervenants du projet et aux différents groupes des travailleurs. L'emploi du temps de tous doit être bien planifié. Si le temps n'est pas bien géré, le travail se fait en désordre et de façon dispersée. Ceci peut causer éventuellement des grands retards dans la réalisation des activités. Il faut donc visualiser régulièrement le calendrier du projet.

*Bonne utilisation des équipements.* Tous les intrants qui doivent être utilisés dans le projet, doivent être commandés à temps de manière à les mettre effectivement en service au début du projet. La qualité de ces intrants doit être assurée et garantie.

*Budget de trésorerie.* Il est recommandé de réadapter le budget si nécessaire. Le contexte du projet peut changer par inflation et ou les imprévus peuvent s'improviser. Ceci est un exercice fondamental qui exige une réelle attention. Il également utile de s'assurer si on aura des fonds supplémentaires pour financer les dépassements.

#### 4.4.8.5. A quoi sert le suivi dans la réalisation d'un projet ?

Dans le cadre de la conduite du projet, le suivi sert :

- De contrôle : il induit la possibilité d'un pilotage attentif s'il s'attache à vérifier que les données recueillies correspondent aux anticipations.
- De gestion avertie : les informations recueillies et traitées doivent stimuler l'analyse des acteurs impliqués dans l'action. Le suivi permet de prendre des mesures pratiques d'apporter des corrections à la mise en œuvre d'une action et des orientations techniques afin d'adapter ou de corriger l'activité entreprise.
- De veille permanente et évolutive : il favorise, sur la base de la situation de référence, l'actualisation de l'étude de données sur les acteurs, les niveaux d'intervention, le contexte et l'environnement permettant ainsi de percevoir les évolutions et adapter si besoin les actions ou le projet.
- De préparation des temps d'évaluation participative et/ou externe : qui interviendront aux stades importants de mise en œuvre d'un projet ou à la fin de celui-ci, et il servira à en faciliter l'appropriation, la mesure des effets et l'impact.

En matière de gestion des projets, si le suivi n'est pas assuré les conséquences qui peuvent se manifester sont : les dérives et les dérapages possibles sans contrôle effectif, la subjectivité et les rumeurs peuvent primer sur les faits objectifs, la perte d'efficacité et l'éloignement d'atteinte des objectifs, la dilapidation des fonds par rapport aux prévisions, etc.

## 4.4.9. L'évaluation

Dans les étapes de gestion de cycle de projet, l'évaluation est la dernière. Elle est faite pas pour des raisons d'effet de mode ni pour découvrir les fraudes et les erreurs, mais elle est faite car :

- Elle permet de vérifier le niveau de réalisation du projet que nous avons commencé depuis plusieurs années ;
- Elle permet de redéfinir le projet en tenant compte de l'expérience et de l'évolution de la société où nous vivons ; et
- Elle permet de redéfinir ensemble. L'évaluation est une démarche qui noue de personnes travaillant ensemble. Elle permet à une équipe de « s'approprier davantage son propre projet ».

### 4.4.9.1. A quoi sert l'évaluation ?

De manière générale, « l'évaluation sert à apprécier si l'action est vraiment adaptée aux objectifs, si ces objectifs sont vraiment opportuns, réalistes et réalisables, s'ils ont été atteints, à quel prix, etc. En somme, l'évaluation est un regard sur la phase d'identification : loin de clôturer le cycle »identification, programmation, suivi et évaluation, elle le relance ... »

### 4.4.9.2. Différence entre évaluation externe, évaluation mixte et auto-évaluation

L'évaluation externe est normalement faite pour les projets de grande envergure. Les experts externes sont payés pour réaliser cette évaluation. Cette évaluation est commanditée par les bailleurs de la coopération bilatérale ou alors de la Banque mondiale et ceux des organisations internationales. Les experts examinent les réalisations, étudient des dossiers, interrogent les groupes cibles, tirent des conclusions et rédigent des rapports parfois impressionnants.

Les conclusions de ces rapports peuvent être négatives. Dans ce cas, les responsables du projet peuvent les contester si les experts ne sont pas diplomates et prêts à les aider. Ce type d'évaluation peut déboucher sur la décision de continuer et ou d'arrêter le projet.

L'auto-évaluation ou l'évaluation participative ou encore évaluation interne quant à elle, est destinée aux projets de taille modeste. Les démarches d'évaluation externe sont rarement utilisées. Dans cette démarche, les membres du projet font eux-mêmes l'auto-évaluation. Celle-ci se fait par une équipe de cinq à huit membres. Un facilitateur externe est désigné pour les accompagner, il pose des questions et les aide à formuler leurs propres pensées, jugements et tirent eux-mêmes leurs propres conclusions. C'est une méthode participative. Cette méthode peut avoir des limites lorsqu'il y a malaise dans le projet et qu'il y a un chef dictateur qui écrase tout le monde.

Comme le précise Fernand Vincent, « dans la pratique, on utilise rarement l'une ou l'autre méthode de façon stricte ; on combine les deux afin de profiter des avantages de chacune. Ainsi, les deux méthodes peuvent s'enrichir, chacune en prenant des éléments de l'autre ».

### 4.4.9.3. Critère d'évaluation

Les critères d'une évaluation sont :

*La pertinence.* Elle cherche à expliquer dans quelle mesure les objectifs de l'intervention correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales des partenaires et aux politiques de bailleurs de fonds.

*L'efficacité.* Elle vise à démontrer dans quelle mesure les objectifs de l'intervention ont été atteints, ou sont potentiellement atteints en prenant en compte leur importance relative.

*L'efficience.* Elle explique dans quelle mesure les résultats et/ou les effets attendus ont été obtenus avec le moins de ressources possibles (fonds, expertise, temps, coûts administratifs, etc.).

*La durabilité.* Elle mesure les avantages de l'intervention de se poursuivre après la fin de l'intervention extérieure, ou bien la probabilité que ces avantages durent sur le long terme en résistant aux risques que présente l'environnement.

*L'impact.* Il présente les effets à long terme positifs et négatifs, primaires et secondaires, produits par l'intervention, directement ou indirectement, attendus ou inattendus.

*La cohérence.* La cohérence démontre que les activités entreprises permettent aux bailleurs de fonds de réaliser les objectifs de sa politique de développement. Dans quelle mesure les objectifs sont complémentaires avec ceux des politiques du pays partenaire et des interventions des autres bailleurs.

*Valeur ajoutée du projet.* Elle explique également dans quelle mesure le projet/programme dégage des avantages par rapport à ce qui aurait résulté des interventions des états membres dans un même contexte.

### 4.4.9.4. Critère d'appréciation d'une évaluation

Les huit critères suivants sont dérivés des standards internationaux de l'évaluation et sont compatibles avec eux :

#### 1. Satisfaction des demandes

Le rapport présente-t-il précisément ce qui est évalué, dont la logique d'intervention et son évolution ? Couvre-t-il clairement la période requise, les groupes cibles et les zones sociogéographiques ? Répond-t-il à toutes les attentes des Termes de Références ?

#### 2. Justification de la méthode

La conception méthodologique de l'évaluation est-elle décrite suffisamment en détail ? Est-elle adaptée au projet/programme ? Y a-t-il des indicateurs bien définis et appropriés ? Le rapport signale-t-il les limites, les risques et les biais potentiels de la méthode d'évaluation ?

#### 3. Fiabilité des données

L'approche de collecte d'information est-elle clairement expliquée et cohérente avec l'ensemble de la méthode d'évaluation ? Les sources d'information sont-elles clairement identifiées et croisées dans le rapport ? Les outils de collecte d'informations (échantillons, focus group, etc.) sont-ils utilisés de manière

conforme aux standards de qualité ? Les limites et les biais de la collecte d'information sont-ils expliqués et discutés ?

#### *4. Solidité de l'analyse*

L'analyse est-elle basée sur la collecte d'information, et se concentre-t-elle sur les hypothèses de causalité les plus pertinentes ? Le contexte est-il bien pris en compte ? Les contributions des parties prenantes ont-elles été utilisées de manière équilibrée ? Les limites ont-elles été identifiées, discutées et présentées dans le rapport ?

#### *5. Crédibilité des constats*

Les constats sont-ils dérivés des données et des analyses ? Les interprétations et extrapolations sont-elles justifiées et étayées par des arguments valables ? La généralisation des constats est-elle discutée ?

#### *6. Validité des conclusions*

Les conclusions sont-elles cohérentes, liées logiquement avec les constats et libres de toute considération personnelle ou partisane ? Remplie les critères d'évaluations ?

#### *7. Utilité des recommandations*

Les recommandations sont-elles cohérentes avec les conclusions ? Sont-elles opérationnelles, réalistes et suffisamment explicites pour permettre leur mise en pratique ? Sont-elles classées, priorisées et formulées pour les différentes parties prenantes ?

#### *8. Clarté du rapport*

Existe-t-il un résumé concis et pertinent ? Le rapport est-il bien structuré, adapté à ses différentes audiences et pas plus technique que de besoin ? Existe-t-il une liste d'acronymes ?

### 4.4.10. Les acteurs de l'évaluation

Les acteurs de l'évaluation se distinguent selon qu'il s'agit d'évaluation interne ou externe.

Lorsqu'il s'agit de l'évaluation interne ou auto-évaluation les acteurs sont : les membres du projet assisté par un facilitateur externe. Mais aussi les bénéficiaires peuvent participer à cette auto-évaluation.

Dans l'évaluation interne, les acteurs sont des experts externes choisis par les ONG d'appui ou par les groupes de base.

### 4.4.11. L'utilité de l'évaluation

L'évaluation remplit généralement deux fonctions :

*Une fonction d'appui interne.* « Elle a pour but d'analyser le passé et d'orienter le futur. Les recommandations de l'évaluation servent à faire une nouvelle programmation. Il s'agit donc d'un appui à la gestion ».

La participation des acteurs de terrain est indispensables dans l'élaboration des recommandations afin qu'ils puissent les accepter et les mettre en œuvre ensemble. Tous les acteurs doivent s'impliquer dans la mise en œuvre des changements souhaités et de libérer leur contribution en terme monétaire pour la réalisation de cette évaluation.

La participation de tous les acteurs est souhaitable, car dans cette perspective « la dimension pédagogique (animation) d'une évaluation est également importante ». C'est aussi une façon d'aider tous les acteurs à s'approprier le projet et les actions réalisées. La réflexion commune enrichie le débat et dynamise l'évaluation.

*Une fonction de contrôle.* « Elle comprend le contrôle comptable et financier (aussi appelé audit) et le contrôle de la réalisation des actions (l'effectivité). Cette fonction est nécessaire mais souvent mal perçue par les acteurs de terrain qui craignent les sanctions qu'elle peut apporter ». Cette fonction vise à vérifier si le contrat a été exécuté comme prévu. Elle peut également aboutir à des décisions telles que ralentir les activités ou les arrêter.

Il est important de souligner que ces deux fonctions sont différentes. L'une ne remplace pas l'autre. Toutefois, les deux sont nécessaires mais la plus importante est celle qui contribue à l'appui interne.

A l'issue de ce chapitre traitant de suivi-évaluation, il est utile de souligner que ces deux activités sont au cœur de tout projet. Sans suivi, il est difficile d'apprécier l'état d'avancement du projet et par conséquent, il est difficile de le réajuster le cas échéant.

L'évaluation quant à elle, donne des appréciations sur la réalisation des objectifs et l'atteinte des résultats. Cet exercice est nécessaire pour toute organisation, car il permet de prendre des décisions sur le projet afin de le réorienter dans le temps à venir.

C'est pourquoi, une ligne budgétaire spécifique doit être réservée à ces activités en vue de leur réalisation.

## 4.5. Obligations vis-à-vis de bénéficiaires et des tiers

### 4.5.1. Obligation vis-à-vis des bénéficiaires

#### 4.5.1.1. Obligation de faire participer les parties prenantes

Les ASBL ont l'obligation de faire participer les bénéficiaires à toutes les étapes d'exécution des programmes et projets. Si les membres de l'association ne participent pas activement à la vie du groupement, celui-ci mourra rapidement. Cette participation conditionne la survie et l'appropriation des acquis par les bénéficiaires.

Pendant, on constate visiblement que dans la gestion des projets, l'on fait recours aux bénéficiaires à médiocre estime. Pourtant ces derniers doivent jouer leur rôle tout au long du processus de mise en œuvre du projet.

Les populations bénéficiaires doivent aussi participer à l'élaboration des projets de développement, aux décisions qui sont prises à tous les niveaux, et à l'évaluation des résultats. Il appartient au comité de l'association d'élaborer les mécanismes de cette participation.

Comme le dit Fernand Vincent, « participer à l'élaboration des projets, c'est donner aux populations la responsabilité d'inventer, de préparer et de réaliser un projet, c'est aussi consulter les gens chez eux, c'est organiser des réunions pour demander leur avis, c'est tenir compte de leurs idées, etc. Participer aux décisions, c'est mettre en place un mécanisme de vote interne qui donne à chacun une égale chance d'être représenté dans le vote final, ou un mécanisme qui facilite la naissance d'un consensus. Participer à l'évaluation, c'est rendre chacun responsable et l'amener à porter son propre jugement sur l'action à laquelle il a lui-même participé ».

#### 4.5.1.2. Obligation de rendre compte

Les bénéficiaires doivent être informés de la manière dont les activités en leur faveur ont été exécutées. Ce sont les destinataires finaux de projets des ASBL et partant, ils occupent une place prépondérante dans le mouvement associatif. Mais, force est malheureusement de constater qu'ils sont souvent minimisés par les responsables des ASBL. La tendance est de leur monter qu'on leur accorde des faveurs et qu'ils n'ont aucun droit. D'où, ils doivent accepter ce qu'on leur présente sans discuter.

##### *Obligation de respecter les bénéficiaires, de les traiter avec humanisme et de collaborer étroitement avec eux*

Les bénéficiaires sont avant tout des personnes humaines titulaires des droits fondamentaux. A cet effet, il faudrait les traiter dignement et développer des relations de partenariat, d'égalité et de respect.

##### *Obligation de responsabiliser les bénéficiaires*

Les bénéficiaires sont appelés à se prendre en charge plus tard. Pour ce faire, il faudrait développer des mécanismes pour les rendre autonomes et les impliquer effectivement dans toute action visant à améliorer leurs conditions de vie.

## 4.5.2. Obligation vis-à-vis des tiers

### 4.5.2.1. Obligation de nouer un partenariat et renforcer la synergie locale

Dans un environnement précis, il existe des associations qui ont des objectifs semblables. Certes, ces associations ont émergé et ont acquis une forte expérience. Il est important donc de nouer des relations avec elles.

En effet, il ne faut pas jamais rester isolés. Les ASBL doivent se mettre travailler en relation avec les groupements frères de la région et du pays. Il est donc nécessaire que des cadres et techniciens, mais également des paysans se visitent pour qu'ils voient comment ailleurs d'autres acteurs sociaux s'en sont sortis dans des conditions plus compliquées. Cela pourrait dynamiser l'action qu'ils ont à accomplir dans leur propre environnement.

Peu à peu, les rencontres organisées et la synergie nouée pourraient construire le tissu d'un réseau local qui facilitera l'élaboration d'actions communes qui permettront de diminuer les efforts des uns et des autres et d'économiser les moyens.

### 4.5.2.2. Obligation de jouer à la transparence

Bien d'acteurs pensent que lorsqu'ils communiquent leurs volumes de financement et les noms de leurs bailleurs de fonds aux autres, ils se livrent à la concurrence. Pourtant cela n'est pas le cas.

Il faut se mettre à l'esprit que lorsque les différents acteurs se communiquent les bailleurs, ils maximisent les chances de le connaître à fond et de connaître parfaitement leurs domaines d'intervention.

Pendant, dans un même rayon d'action, plusieurs ONG qui travaillent dans le même domaine soumettent sans le savoir les mêmes projets aux mêmes bailleurs. Ce comportement diminue souvent les chances des acteurs dont la visibilité n'est pas encore effective sur le terrain.

C'est pourquoi, une fois en synergie les acteurs peuvent échanger sur leurs actions notamment en se communiquant les adresses des bailleurs qui octroient des fonds dans tel ou tel autre domaine et maximiser ainsi leurs chances.

### 4.5.2.3. Obligation d'éviter la concurrence inutile

Plusieurs amateurs pensent que le fait que les autres acteurs aient reçu à réaliser une action quelconque, eux aussi sont à mesure de le faire. On observe alors la naissance de plusieurs ASBL sans motivation claire ni objectifs précis.

En effet, tous ces structures naissent et s'effritent aussitôt nées par manque d'expérience et de compétence.

### 4.5.2.4. Obligation de participer aux activités conjointes et de travailler en réseaux

Les acteurs qui interviennent dans un même milieu sont en interactions. Cette approche est bénéfique pour le travail en commun. Elle facilite la négociation des objectifs à atteindre pour les activités conjointe et la maîtrise des méthodes avec tous les acteurs à la base.

Cette approche participative renforce la collaboration entre acteurs et permet de réaliser un des actions découlant des projets et des programmes élaborés ensemble. La synergie entre acteurs locaux entraîne la maîtrise d'actions menées et le



pouvoir de négociation. Cette stratégie renforce l'expérience des ASBL travaillant ensemble et permet aux acteurs de tirer des leçons par rapport à leur travail.

La réalisation conjointe des activités entre partenaires offre des avantages immenses notamment :

- Il y a un intérêt, problème ou défi commun au sein d'individus ou d'organisations ;
- Il y a un échange volontaire entre les membres et l'autonomie des membres reste intacte ;
- La structure du réseau n'est pas définie. Elle s'adapte aux circonstances et peut prendre des formes différentes, changer dans le temps, être informelle et légère ou formelle et plus lourde.

En somme, comme le dit Wilfrid Hertog, en travaillant ensemble: « Il y a dans l'expérience un capital qui se renouvelle et un autre qui s'accumule. L'important n'est pas seulement dans les informations et les savoirs qui ont vocation de durer, il est aussi dans les leçons utiles pour quelques mois ou quelques années, mais qui seront bientôt dépassées par l'expérience elle-même ».

## 4.6. Éléments sur le leadership associatif

Ce chapitre a pour but d'apporter une lumière sur la notion de leadership associatif. En effet, dans la sphère des projets, on pense que celui qui a fondé une ASBL est immédiatement considéré comme leader. Il existe également une confusion entre le terme leader et le terme de manager. Tout porte à croire, dans le langage courant que tout leader est nécessairement manager et ou tout manager est leader. Cette partie du guide va essayer de clarifier ces deux notions en définissant ces deux concepts et de clarifier également la notion du leadership. Ensuite elle donnera les qualités d'un leader ainsi, et enfin ces différents traits caractéristiques.

### 4.6.1. Qu'est ce que le leadership ?

Le terme leadership se définit comme « une capacité dont dispose quelqu'un afin de mener les personnes, une organisation, un projet vers l'atteinte des objectifs ».

Pour Harvard Business Review, le leadership « c'est avant tout l'art de gérer les contradictions, celles du temps passé, présent ou à venir, celles des hommes dans leur diversité, leur compétence, leur personnalité ; celle de l'entreprise avec ses enjeux à court terme, celle de l'environnement avec ses mutations ou ses blocages ». Cet auteur précise aussi que deux dimensions fondamentales à savoir l'enthousiasme et l'humanisme caractérisent un comportement de leadership. L'enthousiasme suppose que le leadership est caractérisé par la créativité, l'initiative, la remise en cause mais aussi la préservation de l'efficacité pour des objectifs communs. L'humanisme se résume en termes de partage, de responsabilité, de respect de l'autre, de l'attention apportée aux individus, consommateurs et collaborateurs ou citoyens ; c'est mettre l'homme au cœur des décisions.

Ken Blanchard et Mark Miller pensent quant à eux que : « le leadership consiste à prendre les personnes là où elles sont et à les conduire ailleurs. Une des priorités absolues du dirigeant est de s'assurer que son équipe sait où il va. Signaler l'avenir signifie créer une vision irrésistible. C'est un des privilèges du leader, et un des responsabilités les plus fortes qui pèsent sur lui ».

De toutes ces définitions, nous relevons que leadership se fonde sur trois piliers fondamentaux dont le meneur (le leader), les personnes à conduire et les objectifs à atteindre.

#### 4.6.2. Qu'est ce qu'un leader ?

Un leader par définition est une « personne disposant d'une autorité formelle de manager et se montrant capable d'influencer autrui et de mobiliser une collectivité (groupe, équipe, entreprise) ». Le leader est une personne qui a une vision et a des dispositions pour influencer les autres.

#### 4.6.4. Qu'est ce qu'un manager ?

Les managers quant à eux, ce sont des « personnes coordonnant et dirigeants dans une organisation les activités des autres, soit en mode hiérarchique, soit mode transversal ». Ces derniers travaillent dans les organisations, où on trouve des personnes rassemblées pour un même but afin d'atteindre des objectifs. Ces sont des personnes qui savent anticiper, s'imposer, cherchent le succès.

#### 4.6.5. Quelle différence existe-t-elle entre leader et manager ?

Il existe une distinction nette entre leader et manager même si on a tendance à croire que ce sont des termes synonymes. Mais il n'est pas aisé ni évident d'établir cette distinction. Bien que ces termes soient utilisés comme synonymes, ils ne signifient pas du tout la même chose.

Les managers sont nommés à un poste de responsabilité ; ils disposent d'un pouvoir légitime, lié à une position formelle dans une organisation, pouvoir qui leur donne le droit de récompenser ou de blâmer tel ou tel ». Leur influence trouve le fondement dans l'autorité formelle inhérente à leur position. Les leaders à l'inverse « peuvent aussi être nommés qu'émerger d'eux-mêmes ou d'un groupe. Ils peuvent, de ce fait, entraîner les autres hors du cadre défini par l'autorité formelle ». Ce qui distingue un manager du leader est que les leaders ne disposent pas des aptitudes requises pour exercer les fonctions de management. Et le fait qu'un individu soit à mesure d'influencer les autres ne signifie pas qu'il soit capable de planifier, organiser, diriger et planifier. Ainsi, tous les managers devraient endosser idéalement le rôle de leaders.

#### 4.6.6. Le leader et la confiance

Les membres d'une association ont besoin de se faire confiance. Stephen Robbins pense que « faire confiance à quelqu'un, c'est supposer que la personne agira honnêtement et loyalement envers nous, qu'elle sera fiable et se comportera conformément à nos attentes. C'est également supposer qu'elle ne cherchera pas à tirer profit de la confiance que nous lui accordons. La confiance est l'essence du leadership parce qu'il est impossible de diriger des individus qui n'ont pas confiance en vous ».

Les actions des leaders ont pour fondement la confiance et la loyauté. Ces sont ces qualités qui lui permettent d'accéder aux connaissances et à la coopération. Lorsque ces collaborateurs lui font confiance, ces derniers lui sont obéissants et se soumettent à ces actions.

Quelques règles des relations lui permettent d'établir les relations de confiance durables. Il s'agit :

- La transparence. La défiance dérive autant de ce que les individus ne savent pas que de ce qu'ils savent. Informez les collaborateurs régulièrement, faites clairement connaître les critères sur lesquels les décisions sont prises, expliquez la logique de vos décisions, faites preuve de la franchise en cas de problème et ne dissimulez aucune informations pertinente.
- La loyauté. Avant de prendre des décisions ou des initiatives, prenez le temps de réfléchir à la façon dont les autres percevront en termes d'objectivité et d'équité. Reconnaissez les mérites à leur juste valeur, faites preuve d'impartialité et d'objectivité dans les évaluations de performances et soyez attentifs aux perceptions d'équité lorsque vous attribuez des récompenses.
- L'expression des vos sentiments. Les managers qui ne communiquent que des faits purs et durs sont perçus comme froids et distants. Si vous faites partager vos sentiments, les autres vous percevront comme authentique et humain.
- La vérité. La vérité est indissociable de l'intégrité. Que l'on vous prenne à mentir et votre capacité à gagner et à conserver la confiance sera largement entamée. Les gens tolèrent en général mieux qu'on leur dise quelque chose qu'ils n'ont pas envie d'entendre que de découvrir que leur directeur leur a menti.
- La constance. Les individus veulent savoir à quoi s'attendre. Dans le cas contraire, la méfiance s'installe. Laissez-vous guider par vos valeurs et convictions. Cela augmente la constance et favorise la confiance.
- Tenir les promesses. Pour vous faire confiance, vos collaborateurs doivent savoir qu'ils peuvent compter sur vous. Il est donc indispensable que vous veilliez à tenir votre parole et vos engagements.
- La confiance. Les gens font confiance à ceux qui savent se montrer discrets et sur lesquels ils peuvent compter. Ils ont besoin d'être sûrs que vous n'établerez pas leurs confidences sur la place publique et vous ne trahirez pas leur confiance. Si vos collaborateurs vous perçoivent comme trop bavard ou peu fiable, vous ne serez pas considéré comme quelqu'un de confiance.

#### 4.6.7. Les six traits différencient les leaders

Les leaders sont reconnus en manifestant les traits caractéristiques suivants :

- *Dynamisme*. Les leaders affichent un haut niveau d'implication. Ils témoignent d'un désir d'accomplissement plus important que la moyenne. Ils sont ambitieux, ont beaucoup d'énergie, travaillent sans relâche et font preuve d'initiative.
- *Désir de diriger*. Les leaders expriment un fort désir d'influencer et de diriger autrui. Ils aiment endosser des responsabilités.
- *Honnêteté et intégrité*. Les leaders tissent des relations de confiance avec les suiveurs en se montrant honnêtes et droits, et en accordant le plus possible leurs actes avec leurs paroles.
- *Assurance*. Les suiveurs recherchent chez les leaders l'absence de doute. Les leaders doivent donc se montrer parfaitement sûrs d'eux s'ils veulent convaincre les suiveurs de la justesse de leurs objectifs et de leurs décisions.

- *Intelligence*. Les leaders doivent être suffisamment intelligents pour collecter, synthétiser et interpréter de grandes quantités d'informations, et être capables de faire partager leur vision, d'aplanir les difficultés et de prendre les bonnes décisions.
- *Compétence professionnelle*. Les leaders efficaces possèdent une connaissance approfondie des problèmes commerciaux, industriels et techniques, ce qui leur permet de prendre des décisions pertinentes et d'en comprendre les implications.

#### 4.6.8. Les autres caractéristiques des leaders

Les responsables des associations doivent rechercher ces caractéristiques, car elles distinguent les véritables leaders de la masse. Les leaders possèdent toutes ces caractéristiques. Ils peuvent certes en posséder plus, mais jamais moins.

##### *Défense des intérêts et qualité de chef de file*

Les associations et les organismes de charité partagent trois objectifs universels de défense des intérêts : rendre l'organisation plus influente, la mettre sur la carte et lui assurer une place à la table de dialogue. Les efforts en matière de défense des intérêts peuvent cibler le gouvernement ou un autre auditoire.

Les dirigeants les plus efficaces sont des porte-parole inspirants, respectés et crédibles. Ils ont la capacité de synthétiser et de communiquer avec clarté des informations complexes. Les dirigeants du secteur sans but lucratif apprécient la possibilité de puiser dans l'expertise et le statut d'autrui, notamment les membres directement impliqués dans l'enjeu en question, pour déterminer comment cet enjeu affecte les gens.

##### *Humilité*

Les dirigeants d'association démontrent des aptitudes de leadership exceptionnelles, mais ils partagent toujours ce leadership avec les bénévoles. Les cadres d'association doivent souvent exercer leur leadership calmement, dans l'ombre. Les dirigeants obtiennent de meilleurs résultats en adoptant une approche inclusive de travail d'équipe qui fait appel aux membres, au personnel et à toutes les parties prenantes, et qui favorise un partenariat de travail avec le conseil d'administration.

Une attitude envers les membres et le personnel qui sous-entend que le chef de la direction est meilleur que les autres créera inévitablement une division dans les rapports interpersonnels. Les responsables doivent éviter d'être trop distants ni démontrer qu'ils connaissent tout ni résister aux nouvelles idées. Les dirigeants doivent servir de modèle tant pour l'organisation que pour le public.

##### *Orientation future*

Les dirigeants s'identifient à la vision et à la mission de l'organisation et ils proposent leur vision personnelle quant à la façon de tirer le maximum des possibilités qui se présentent à l'organisation. Les dirigeants sont déterminés : ils reconnaissent la valeur de la planification stratégique et s'assurent que les attentes sont définies, que l'ordre de priorité des résultats visés est établi, et que les résultats sont mesurables. Ils sont disciplinés et prennent le temps de réfléchir aux besoins futurs de l'organisation et de ne pas s'embourber constamment

dans le travail de routine car le travail de routine étouffe toute la planification créatrice et le changement fondamental.

Les dirigeants d'association sont souples, ils savent s'adapter et modifier leur approche au fil des changements qui surviennent. Ils savent prévoir les tendances, comprennent ce que celles-ci impliquent, et expliquent aux membres, au conseil et au personnel comment passer efficacement de la position actuelle à la position future envisagée par l'organisation.

Les dirigeants planifient leur travail et travaillent leur plan. Ils comprennent qu'en l'absence d'objectif, toutes les orientations sont valables, tous les efforts sont utiles et chaque activité est un succès.

### *Équilibre intellectuel*

Tout responsable doit pouvoir disposer de l'équilibre intellectuel. L'intelligence est ici perçue comme étant « la capacité cognitive d'apprendre de ses expériences, de bien raisonner, de se rappeler l'information importante et de faire face aux exigences de la vie quotidienne ». Les dirigeants font également preuve, dans la même mesure, de sagesse et de créativité.

Le responsable doit être intelligent et ouvert aux tendances, à l'information et aux nouveaux développements. Les organismes dirigeants attendent de leur responsable qu'il développe des options réfléchies et identifie la source de l'information requise pour permettre à l'organisation de prendre des décisions éclairées.

Diriger une association sans but lucratif est exigeant. Les organisations ont des attentes toujours plus grandes, elles rencontrent des difficultés en matière de politiques et ont parfois des ordres du jour conflictuels. Bon nombre de cadres terminent leur journée de travail avec une liste de tâches à accomplir plus longue qu'au début de la journée. L'intelligence englobe l'aptitude à savoir équilibrer le stress lié à la réalisation des attentes dans tous les aspects de la vie, compte tenu du nombre d'heures dont on dispose.

### *Engagement envers la formation*

Les dirigeants se font un devoir de poursuivre continuellement leur formation. Ce sont des gens curieux qui lisent, explorent, étudient et établissent des rapports avec les gens et les nouveautés.

Ils comprennent également la valeur de l'erreur. Comme l'a écrit le réalisateur primé Norman Lear (*All In The Family*), « le trésor se trouve là où vous trébuchez ». Les dirigeants tirent des leçons de leurs échecs et poursuivent leur route, soucieux de ne pas répéter la même erreur deux fois.

### *Aptitudes de gestion*

L'efficacité dépend des aptitudes de gestion permettant d'atteindre certains résultats, notamment la capacité de planifier stratégiquement, et des comportements de leadership appropriés, notamment le fait d'agir avec intégrité, ce qui permet la réussite de la culture organisationnelle.

Les aptitudes de gestion que recherchent les conseils d'administration se situent au niveau interne et externe. Les aptitudes internes comprennent la capacité du chef du personnel à planifier, à être stratégique, à diriger le personnel, à agir comme facilitateur et à favoriser le consensus, ainsi que des aptitudes

financières. Les aptitudes externes portent sur la capacité à faciliter les rapports et alliances avec les gouvernements, les médias et les autres organisations.

Les responsables doivent démontrer des aptitudes dans tout le spectre des disciplines de gestion. Ces aptitudes servent ensuite à atteindre deux résultats primaires : ajouter une valeur mesurable pour les membres et poser les bons gestes compte tenu des ressources disponibles.

### *Intuition politique*

Les meilleurs dirigeants ont une intuition remarquable. Les dirigeants d'association se montrent avisés à l'égard des gens et sont adeptes de politique, ils connaissent leurs amis et leurs ennemis, savent à quel moment se battre ou abandonner la lutte.

Les leaders ont une "longueur d'avance" et sont capables de sentir les changements de direction, voire même de les prévoir avant qu'ils ne surviennent.

### *Gestion des relations*

Pour connaître du succès, les dirigeants d'association doivent soigner quatre relations clés.

La première est la relation avec les membres. Ceux-ci doivent sentir que l'organisation leur offre une valeur. Les dirigeants s'engagent à communiquer aux constituants ce qui a été accompli, ce qui est en cours de réalisation, et ce qui sera fait. Les membres ont la nette impression que l'organisation s'améliore. Les membres se sentent impliqués ; l'organisation démontre aux membres que l'organisation leur appartient car ce sont eux qui motivent l'ordre du jour.

La deuxième relation clé est celle avec le conseil d'administration. À titre de dirigeants élus qui représentent les membres et en sont les porte-paroles, les membres du conseil sont légalement responsables de l'organisation et ils sont officiellement l'employeur du chef de direction en poste. Ne pas reconnaître l'autorité du conseil constitue un échec de leadership. Le leader est un « puissant serviteur » non autoritaire, mais il est en même temps l'instructeur et le formateur des bénévoles. Les meilleurs chefs de la direction négocient un partenariat efficace avec les représentants élus du conseil.

Le troisième groupe est le personnel. Le chef de direction embauche le meilleur personnel puis communique avec les employés pour s'assurer qu'ils comprennent en quoi leur contribution est significative pour l'organisation. Les employés se sentent alors valorisés. Le chef de direction ne peut obtenir de résultats si les rapports ne sont pas harmonieux entre les employés. Il existe de nombreux cas où les cadres d'association avaient l'appui de l'organisme de réglementation mais perdaient la confiance du conseil parce que le personnel était insatisfait des aptitudes de leadership interne du chef de la direction.

Enfin, le quatrième groupe comprend les parties prenantes externes sur lesquelles comptent l'organisation et le leadership pour les aider à atteindre des résultats. Les parties prenantes peuvent être des représentants gouvernementaux, des fournisseurs ou des organisations alliées. Le responsable doit ériger un pont avec les organisations et les partenaires externes.

### *Conscience de soi*

Les organisations abritent tout un spectre d'expériences, de talents et de personnalités. Les chefs d'équipe doivent comprendre leurs propres forces, ainsi que les atouts requis des autres intervenants pour déployer efficacement leur équipe et atteindre des résultats. Par exemple, un gestionnaire peut avoir d'excellentes compétences en matière de finances tandis qu'un autre peut avoir la capacité de générer des ventes et d'augmenter les revenus.

La confiance peut être perçue comme de l'arrogance. Les responsables d'association doivent être ouverts et chercher à comprendre comment ils sont perçus leurs préférences et aversions, leurs forces et faiblesses. Les dirigeants accueillent favorablement le facteur d'imputabilité parce qu'ils apprennent ainsi ce qu'ils font de bien, ce qu'ils doivent améliorer et comment se fier sur d'autres intervenants pour que les tâches soient accomplies.

Le responsable apprendra, pendant sa vie, ce qu'il fait de bien et dans quelles situations il doit s'appuyer sur le talent d'autrui pour atteindre un résultat important. Cette conscience de soi commence habituellement à partir des réactions dans la cour d'école et à la maison avec la famille, puis se poursuit dans la vie professionnelle par l'entremise des évaluations du rendement, des tests qui définissent des profils de capacité et de style de gestion, et par le biais de mentors et d'instructeurs.

La voie vers la conscience de soi requiert du leader qu'il soit honnête et réaliste. La conscience de soi amène aussi l'individu à valoriser les contributions des autres, et à reconnaître que les organisations les plus riches ont, et adoptent, un mélange d'aptitudes et de personnalités.

### *Valeurs et aptitudes*

Les responsables apportent à l'organisation des valeurs pertinentes et ajoutent une valeur.

Leurs valeurs peuvent comprendre des décisions fondées sur le consensus, l'atteinte de résultats par l'entremise des gens, ou des efforts soutenus. Les organismes sans but lucratif peuvent partager certaines valeurs (par exemple : être axés sur les membres) ou avoir des valeurs uniques à leurs constituants ou à leur cause (par exemple : souci des personnes désavantagées dans la société).

Il est important que le responsable souscrive aux valeurs de l'organisation. Le cadre qui n'a pas d'affinité ou de respect à l'égard du but de l'organisation ne peut pas diriger efficacement. La valeur que le dirigeant apporte peut inclure une compréhension des membres de l'organisation, un réseau établi au sein du gouvernement (où il est nécessaire de promouvoir l'organisation et ses messages clés au gouvernement), et un parcours de réalisations extraordinaires en rapport avec les besoins futurs de l'organisation (par exemple : recherche de financement).

## 4.7. Indices de la mauvaise gestion dans les associations

Selon l'esprit de loi 004/2001 du 21 juillet 2001, une association sans but lucratif est créée pour ne pas accorder des gains ou des bénéfices à ses membres. Ceci veut dire que les membres ne doivent pas prétendre recevoir en termes matériel ou monétaire des avantages relatifs à leur qualité de membre. Ainsi, ils s'associent librement sans poursuivre le lucre.

Cependant, on observe dans la pratique quotidienne que les associations sont habituellement créées, avec des agendas cachés des fondateurs dans le but de l'enrichissement illicite. Ceci est à la base de la mauvaise gestion des associations par certains directeurs et présidents qui les pilotent.

Ce comportement anti-associatif est à la base des conflits et de la mauvaise gestion qui rend inefficaces les associations sans but lucratif. Ainsi, quelques les éléments d'indice de la mauvaise gestion dans les associations sont les suivants :

- manque de démocratie et de transparence au sein de la communauté d'ONG ;
- pouvoir centralisé des leaders fondateurs ;
- manque d'organe de contrôle ou alors cet organe, bien qu'existant, est inopérant ;
- conflits de leadership sur des postes des responsabilités ;
- détournement d'argent et du patrimoine par les directeurs et présidents ;
- manque d'harmonisation sur l'utilisation de fonds ;
- absence d'un manuel de procédures administratives et financières qui réglemente la prise de décisions, l'autorisation et l'exécution des dépenses ;
- non respect des statuts, du règlement intérieur et du manuel de procédures ;
- manque de tenue de comptabilité ;
- appropriation des fonds par le gestionnaire à des fins personnelles ;
- acceptation des financements conditionnés ;
- déloyauté ;
- fraude ;
- manque des rapports de justification des fonds ;
- non réalisation de certaines activités prévues ;
- clientélisme et tribalisme ;
- trafic d'influence ;
- etc.



---

# Conclusion

---

Ce guide présente un certain nombre d'éléments indispensables à la bonne gestion d'une ASBL en République Démocratique du Congo. Pour bien gérer une ASBL, un minimum des connaissances est requis. La bonne foi ne suffit pas. Seul le professionnalisme permettra aux acteurs de la société civile congolaise d'aller de l'avant et de gérer de manière efficiente leurs organisations.

En effet, ce guide contient des éléments sur la constitution des ASBL et explique la manière de procéder en vue d'y parvenir. Il présente également les exigences administratives, légales et fiscales qui permettront aux initiateurs des ASBL d'asseoir durablement leurs structures en se conformant à la législation congolaise.

Outre, les exigences purement légales et administratives, le présent guide reprend, dans sa dernière partie, des éléments sur le management et le leadership associatif, socle de pérennisation des ASBL.

Les bénéficiaires, les bailleurs, l'état, bref la société entière regardent les ASBL et attendent d'elles des actions performantes. Pour y parvenir, il faut apprendre et maîtriser sans cesse les obligations associatives et légales des ASBL. C'est un effort à fournir quotidiennement si l'on veut être un manager efficace. Le présent guide vous y aidera, à condition de ne pas le laisser moisir dans les tiroirs.

# Bibliographie

---

- Akoun, A. et Ansart, P. (dir.), *Dictionnaire de sociologie*, Paris, Seuil, Le Robert, 1999.
- Beaudoux, E. et al, *Cheminement d'une action de développement. De l'identification à l'évaluation*, Paris, L'Harmattan, 1992.
- Bisimwa, Ntakobajira et Lwango. P., *Les associations sans but lucratif du Sud-Kivu. Difficultés rencontrées et solutions légales*, Bukavu, CERPRU, 2003.
- Bisimwa, Ntakobajira, *Evolution de la législation congolaise relative aux associations sans but lucratif et établissements d'utilité publique*, Kinshasa, CEPAS, 2010.
- Bonnet, F. et Degryse, O., *Le management associatif*, De Boeck Université, Bruxelles Belgique, 1998.
- Breard, R. et Pastor, P., *Gestion des conflits. La communication à l'épreuve*, Paris, Liaison, 2000.
- Brunetaux, J.B., *Gestion des ressources humaines et communication*, Presses de l'UCAC, Yaoundé, 2005.
- Bugeme, Zigashane, *Gestion de mouvement associatif*, UCB/ISSR, 2009, inédit.
- CEDAC, *Société civile*, Bukavu, 2004.
- « Comment transformer un conflit? », in Search for Common Ground ; inédit.
- Epicum R., *Evaluer un projet*, Nouvelle édition, Kinshasa, CEPAS, 1996.
- Epicum, R., *Gérer le personnel d'une ONG*, CEPAS, Kinshasa, 2001.
- Fernand, V., *Manuel de Gestion Pratique des associations rurales du tiers monde*, Paris, L'Harmattan, Tome 1, 1987.
- Forbi, K, s.j, *Cours de Leadership social*, UCAC, Master II Développement et Management des Projets en Afrique, 2010-2011, inédit.
- Harvard Business Review, *Le Leadership*, Paris, Nouveaux Horizons, 1999, p. 8.  
[http://ec.europa.eu/europeaid/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/index_fr.htm), *Méthodologie d'évaluation de l'aide extérieure de la commission européenne, Guide d'évaluation de projets et de programme*, Volume 3, 2006, p. 27.
- [http://ec.europa.eu/europeaid/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/index_fr.htm), *Méthodologie d'évaluation de l'aide extérieure de la commission européenne, Guide d'évaluation de projets et de programme*, Volume 3, 2006.
- Journal officiel de la RDC, Cabinet du président de la République, loi n° 004/2001 du 20 juillet 2001 portant dispositions générales applicables aux Associations Sans But Lucratif et aux Etablissement d'Utilité Publique, Art. 1, Kinshasa, 2001.
- Ken, B. et Miller, M., *Comment développer son leadership*, Paris, Nouveaux Horizons, 2005.
- Lacono, G., *Gestion des ressources humaines*, Gualino éditeur, Paris, 2002.
- Larousse, *Dictionnaire de Français*, Paris/France, 2008.

- Le suivi d'un projet de développement : démarche, dispositif et indicateurs*. Europact, Septembre 2002.
- Lexique des sciences sociales*, 8<sup>ème</sup> édition, Paris, 2004.
- Mikobi, B. Diambamba, *Prolifération des ONGD et ILD au Sud-Kivu*, Mémoire de Licence, ISDR-Bukavu, 1993.
- Minani, R. et Mabale, Robert (dir.), *Vade Mecum de l'acteur de la société civile en RDC*, Kinshasa, 2010.
- Minani, R., « Regard sur la Société civile en RDC : Défis durant la transition », in *Revue Congo Afrique*, N° 380, Décembre 2003.
- Mwenelwata, Butundi L., *Séminaire de formation professionnelle aux ressources humaines en faveur des responsables des ONG nationales et internationales ; Bukavu*, mars 2006, inédit.
- Ndundu, J.B. et Kakinda, J., *Société civile en RDC : Défis et perspectives*, Kinshasa, 2007.
- Peretti, M.J., *Gestion des ressources humaines*, 13<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2005.
- Petit Larousse illustré*, Larousse, Paris, France, p. 964.
- Plaquettes de la direction générale des impôts, février 2003.
- Robbins. S., *Bien diriger son équipe*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Nouveaux Horizons, 2009.
- Robbins, S. et Decenzo, D., *Management. L'essentiel des concepts et des pratiques*, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, Nouveaux Horizons, 2008.
- Thème : responsabilité des ONG vis-à-vis des obligations fiscales.

# Annexe N° 1 : Loi N° 004/2001

---

*Loi N° 004/2001 du 20 juillet 2001 Portant dispositions générales applicables aux associations sans but lucratif et aux établissements d'utilité publique*

L'Assemblée Constitutive et Législative-Parlement de Transition a adopté,  
Le Président de la République promulgue la Loi dont la teneur suit :

## **Titre 1 : Des associations sans but lucratif (ASBL)**

### **Chapitre 1 : Des dispositions générales**

#### **Section 1 : De la définition et de la classification des associations sans but lucratif (ASBL)**

**Article 1er** : L'association sans but lucratif est celle qui ne se livre pas à des opérations industrielles ou commerciales, si ce n'est à titre accessoire, et qui ne cherche pas à procurer à ses membres un gain matériel.

L'association sans but lucratif est apolitique.

**Article 2** : L'association sans but lucratif est de part sa nature et son objet soit :

1. une association à caractère culturel, social ou éducatif ou économique ;
2. une organisation non gouvernementale, O.N.G. en sigle ;
3. une association professionnelle.

#### **Section 2 : Des conditions de la personnalité juridique**

**Article 3** : La personnalité juridique est accordée par le Ministre de la Justice après avis favorable du Ministre ayant dans ses attributions le secteur visé.

**Article 4** : La requête en obtention de la personnalité juridique, dûment signée par les membres effectifs chargés de l'administration ou de la direction de l'association, est adressée, en double exemplaire, contre récépissé, au Ministre de la Justice, sous-couvert du Ministre ayant dans ses attributions le secteur d'activités visé. Elle doit être accompagnée :

- a) d'une liste indiquant les noms, les prénoms, le domicile ou la résidence de tous les membres effectifs de l'association ; cette liste est signée par tous les membres effectifs qui seront chargés de l'administration ou de la direction de l'association ;
- b) d'une déclaration par la majorité des membres effectifs indiquant les noms, professions et domicile ou résidence de ceux qui, à un titre quelconque, sont chargés de l'administration ou de la direction de l'association ;

- c) des statuts de l'association notariés et dûment signés par tous les membres effectifs chargés de l'administration ou de la direction de l'association ;
- d) des certificats de bonne conduite, vie et mœurs de tous les membres effectifs chargés de l'administration ou de la direction de l'association ;
- e) d'une déclaration relative aux ressources prévues par l'association en vue de réaliser l'objectif qu'elle s'assigne. Cette déclaration doit être renouvelée à la fin ou au début de chaque semestre, sous peine d'application de l'article 19.

**Article 5 :** En attendant l'obtention de la personnalité juridique, l'avis favorable du Ministre ayant dans ses attributions le secteur d'activités visé vaut autorisation provisoire de fonctionnement.

En ce qui concerne les associations sans but lucratif enregistrées en province, l'autorisation provisoire est accordée par le gouverneur de province.

L'autorisation provisoire a une validité de six mois ; passer ce délai, la personnalité juridique est censée être octroyée. Dans ce cas, le Ministre de la Justice est tenu de délivrer l'arrêté portant octroi de la personnalité juridique dans le mois qui suit.

**Article 6 :** Le nombre des membres effectifs de l'association sans but lucratif ne peut être inférieur à sept.

**Article 7 :** Les statuts de l'association sans but lucratif ne peuvent contenir aucune disposition contraire aux lois, aux bonnes mœurs ou à l'ordre public. Ils doivent mentionner :

1. la dénomination suivie ou précédée des mots « association sans but lucratif », en abrégé « ASBL » ;
2. le siège de l'association ; celui-ci doit être établi sur le territoire de la République Démocratique du Congo ;
3. l'objet de l'association ;
4. la ou les provinces où l'association exercera ses activités ;
5. les diverses catégories de membres ;
6. les conditions d'adhésion, de sortie ou d'exclusion des membres ;
7. l'organisation de l'administration ou de la direction, le mode de nomination et de révocation des personnes chargées de cette administration, la durée de leur mandat et l'étendue de leur pouvoir, la manière dont l'association est représentée à l'égard des tiers ;
8. le mode d'établissement des comptes annuels ;
9. les règles à suivre pour la modification des statuts ;
10. l'affectation du patrimoine en cas de dissolution de l'association.

**Article 8 :** Aucune association sans but lucratif ne peut se doter des mêmes dénominations, sigles et autres signes distinctifs appartenant à une autre association de quelque nature que ce soit.

**Article 9 :** Les statuts ne sont opposables aux tiers qu'à partir de leur publication au Journal Officiel de la République Démocratique du Congo.

La publication est faite par les soins du Ministre de la Justice endéans quarante-cinq jours.

## Chapitre 2 : Du régime général des associations sans but lucratif

### Section 1 : Des Associations Sans But Lucratif de Droit Congolais

#### Sous-section 1 : Des membres et des statuts

**Article 10 :** Les personnes chargées de l'administration ou de la direction de l'association sans but lucratif sont choisies et révoquées par la majorité des membres effectifs. Elles ne peuvent être désignées que parmi les membres précités.

**Article 11 :** Tout changement survenu dans le personnel chargé de l'administration ou de la direction doit faire l'objet d'une déclaration signée par la majorité des membres effectifs et être adressée dans le mois au Ministre de la Justice avec copie au Ministre ayant dans ses attributions le secteur d'activités visé.

**Article 12 :** Tout membre de l'association sans but lucratif peut s'en retirer à tout moment. Tout membre démissionnaire ou exclu n'a aucun droit sur le fonds social et ne peut réclamer le remboursement des cotisations qu'il a versées.

**Article 13 :** Les statuts de l'association sans but lucratif ne peuvent être modifiés que par décision de la majorité des membres effectifs.

**Article 14 :** Toute modification aux statuts est communiquée au Ministre ayant dans ses attributions le secteur d'activités visé.

La publication au Journal Officiel en est faite par les soins du Ministre de la Justice.

#### Sous-section 2 : Des biens immeubles de l'association sans but lucratif

**Article 15 :** L'association sans but lucratif ne peut avoir en propriété ou autrement que les immeubles nécessaires pour réaliser l'objectif social en vue duquel elle est créée.

Les acquisitions et les aliénations d'immeubles ainsi que toutes opérations en conférant l'usage ou la jouissance ou en entraînant la perte de l'usage ou de la jouissance, doivent être déclarées par écrit au Ministre de la Justice avec copie au Ministre des finances dans le délai de trois mois à compter de la date de l'acte les réalisant. Le prix d'acquisition ou d'aliénation doit être indiqué dans la déclaration.

**Article 16 :** Tous les actes, factures, annonces, publications et autres pièces émanant de l'association sans but lucratif doivent mentionner la dénomination sociale précédée ou suivie immédiatement de ces mots écrits lisiblement en toutes lettres : « association sans but lucratif » en sigle « ASBL ».

**Article 17 :** Le Tribunal de grande instance dans le ressort duquel se trouve le siège de l'association peut prononcer, à la requête soit d'un membre effectif, soit d'un tiers intéressé, soit du ministère public, l'annulation de tout acte accompli par ses organes qui serait contraire aux statuts, à la loi, à l'ordre public ou aux bonnes mœurs.

**Article 18 :** L'association est responsable des fautes imputables à ses préposés, et à celles des personnes par lesquelles s'exprime sa volonté. Les

administrateurs ou dirigeants ne contractent aucune obligation personnelle relative aux engagements de l'association.

Leur responsabilité se limite à l'exécution du mandat qu'ils ont reçu et aux fautes commises dans leur gestion.

### Sous-section 3 : De la dissolution de l'association sans but lucratif

**Article 19** : La majorité des deux tiers des membres effectifs peut prononcer la dissolution de l'association sans but lucratif.

L'affectation des biens est déterminée par la majorité des membres effectifs si celle que prévoient les statuts n'est pas réalisable.

La liquidation s'opère par les soins d'un ou de plusieurs liquidateurs désignés par l'application des statuts, soit en vertu d'une décision de la majorité des membres effectifs, soit à défaut, en vertu d'une décision de justice saisie par toute personne intéressée ou par le Ministère Public.

**Article 20** : L'association sans but lucratif qui ne remplit plus ses engagements ou qui affecte son patrimoine ou les revenus de celui-ci à l'objet autre que celui en vue duquel elle a été constituée, ou qui contrevient soit à ses statuts, soit à la loi, à l'ordre public, aux bonnes mœurs, peut être dissoute, à la requête soit d'un membre effectif, soit d'un membre intéressé, soit du ministère public, par le Tribunal de grande instance.

En cas de rejet de la demande de dissolution, le tribunal peut néanmoins annuler l'acte incriminé.

**Article 21** : En cas de dissolution judiciaire d'une association sans but lucratif, le tribunal de grande instance désigne un ou plusieurs liquidateurs qui, après apurement du passif, réaliseront la liquidation statutaire des biens. A défaut, le ou les liquidateurs donneront aux biens une affectation qui se rapprochera autant que possible de l'objet en vue duquel l'association sans but lucratif a été créée.

Les membres effectifs, les créanciers et le Ministère Public peuvent se pourvoir devant le Tribunal de grande instance contre la décision du ou des liquidateurs.

**Article 22** : Le jugement qui prononce soit la dissolution d'une association sans but lucratif, soit l'annulation d'un de ses actes, est susceptible d'appel.

**Article 23** : Le Ministre de la Justice ou le Gouverneur de province peut suspendre, pour une durée ne dépassant pas trois mois, les activités de toute association sans but lucratif ayant troublé l'ordre public ou porté atteinte aux bonnes mœurs.

**Article 24** : Sera puni d'une servitude pénale principale de six mois au maximum et d'une amende de cinq mille francs congolais ou d'une de ces peines seulement, quiconque aura participé au maintien ou à la reconstitution directe ou indirecte d'une association sans but lucratif dissoute par application de l'article 19, alinéa 1.

**Article 25** : Les décisions de la majorité des membres effectifs relatives à la dissolution, aux conditions de la liquidation et à la désignation des liquidateurs sont communiquées au Ministre de la Justice avec copie au Ministre ayant dans ses attributions le secteur d'activités visé.

Après vérification de leur régularité, le Ministre de la Justice en assure la publication au Journal Officiel.

Les décisions désignant les liquidateurs doivent indiquer les noms, prénoms, post-noms, professions et domiciles ou résidences de ceux-ci.

**Article 26 :** Il ne pourra être procédé à l'affectation de l'actif qu'après apurement du passif. Cette affectation sera publiée au Journal Officiel.

Elle ne peut porter préjudice aux droits des tiers. L'action des créanciers est prescrite cinq ans après cette publication.

**Article 27 :** Les décisions non publiées ne sont pas opposables aux tiers dont les droits ou obligations sont nés avant la publication. Néanmoins, ces tiers peuvent s'en prévaloir.

**Article 28 :** Les frais relatifs à la publication :

- des statuts ou de leur modification ;
- des déclarations désignant les membres effectifs chargés de l'administration ou de la direction de l'association ;
- des décisions visées à l'article 19 ;
- et des décisions de l'affectation des biens sont à charge de l'association sans but lucratif.

## **Section 2 : Des Associations Sans But Lucratif de Droit Etranger**

**Article 29 :** Au sens de la présente loi, est considérée comme étrangère l'association sans but lucratif qui a son siège à l'étranger.

**Article 30 :** Aucune association étrangère ne peut exercer ses activités en République Démocratique du Congo sans une autorisation du Président de la République donnée par décret sur proposition du Ministre de la Justice.

**Article 31 :** Selon qu'elle est à caractère économique, culturel, éducatif ou social, l'association étrangère requiert au préalable, l'avis et l'enregistrement auprès du Ministère ayant dans ses attributions le secteur d'activités visé.

En cas d'avis favorable, la demande d'autorisation est adressée au Ministre de la Justice.

Pour être recevable, la demande d'autorisation devra se conformer aux dispositions de l'article 4 de la présente loi.

**Article 32 :** L'association sans but lucratif confessionnelle adresse sa demande d'enregistrement et d'autorisation au Ministre de la Justice.

**Article 33 :** Toute association étrangère dûment autorisée conformément à l'article 30 de la présente loi peut ester en justice en République Démocratique du Congo.

**Article 34 :** Les associations étrangères autorisées ont la capacité juridique que leur reconnaît la loi du pays où elles ont leur siège social.

Toutefois, elles ne peuvent avoir plus de droits que les associations sans but lucratif de droit congolais.



## Chapitre 3 : Du régime particulier des associations sans but lucratif

### Section 1 : De l'organisation non gouvernementale « O.N.G. » en sigle

**Article 35 :** Est réputée organisation non gouvernementale « O.N.G. » en sigle, l'association sans but lucratif dotée de la personnalité juridique dont l'objet concourt au développement social, culturel et économique des communautés locales.

#### Sous-section 1 : Des organisations non gouvernementales de droit congolais

**Article 36 :** Pour être enregistrée auprès du Ministre ayant dans ses attributions le secteur d'activités visé, l'organisation doit remplir les conditions ci-après :

8. se conformer aux dispositions de l'article 4 ci-dessus ;
9. être animée de préoccupations humanitaires ;
10. circonscrire dans ses statuts les secteurs d'intervention choisis dans le cadre de la politique nationale de développement économique et social.

#### Sous-section 2 : Des organisations non gouvernementales étrangères

**Article 37 :** Sans préjudice des dispositions de l'article 35 ci-dessus, l'organisation étrangère doit :

1. avoir une représentation en République Démocratique du Congo ;
2. conclure un accord-cadre avec le Ministère ayant le plan dans ses attributions ;
3. produire une attestation de bonne conduite, vie et mœurs pour le personnel expatrié dûment légalisée par l'ambassade ou le consulat de la République Démocratique du Congo dans le pays où se trouve le siège ;
4. utiliser la main-d'œuvre locale à concurrence de 60 % au minimum.

#### Sous-section 3 : Des rapports entre l'Etat et les organisations non gouvernementales

**Article 38 :** L'Etat associe les organisations non gouvernementales à la conception et à la réalisation de sa politique de développement au niveau local, provincial et national.

**Article 39 :** L'Etat accorde aux organisations non gouvernementales certaines facilités administratives et fiscales, notamment :

- les exemptions fiscales prévues par la législation en vigueur ;
- l'exonération de droit sur l'importation de biens et équipement liés à leur mission ;
- l'assistance en matière d'obtention du permis de séjour pour étrangers et leurs familles ;
- le droit d'utilisation d'équipements et de fréquences radio ;
- l'application des procédures simplifiées à l'Office congolais de contrôle.

Les facilités seront expressément déterminées par le Ministre ayant le plan dans ses attributions, après l'obtention de la personnalité juridique. L'octroi de facilités à caractère administratif, technique, financier est constaté par un arrêté interministériel des Ministres du Plan et des Finances après l'avis préalable des Ministres compétents concernés.

**Article 40 :** L'Etat soutient, dans la limite de ses moyens, les actions de développement des O.N.G. et ne fait pas d'immixtion dans leur gestion.

#### Sous-section 4 : Des engagements des organisations non gouvernementales

**Article 41 :** Les organisations non gouvernementales participent à la conception et à la mise en œuvre de la politique de développement à la base. A cet effet, elles tiennent compte des besoins locaux et se conforment dans leurs interventions, aux orientations du Gouvernement en matière de développement.

**Article 42 :** Les organisations non gouvernementales étrangères garantissent la formation et la promotion des nationaux dans le cadre de leur programme en vue de favoriser la prise en charge des projets par les nationaux.

**Article 43 :** Les organisations non gouvernementales doivent susciter la participation volontaire des communautés de base à la définition et à la mise en œuvre des actions de développement qui les concernent.

**Article 44 :** Les organisations non gouvernementales informent le Ministre ayant le plan dans ses attributions de leurs activités de développement, des projets à mettre en œuvre et des ressources financières mobilisées en vue de leur réalisation.

**Article 45 :** Sans qu'il soit porté atteinte à leur autonomie, les organisations non gouvernementales transmettent périodiquement, pour une évaluation physique, leur rapport d'activités au Ministre qui a dans ses attributions le plan et à celui qui a en charge le secteur où elles opèrent.

En outre, elles collaborent techniquement avec le Ministre ayant le plan dans ses attributions et les Ministres responsables du secteur de leur intervention.

## Section 2 : De l'exercice des cultes

### Sous-section 1 : Des généralités

**Article 46 :** En République Démocratique du Congo, il n'y a pas de religion d'Etat.

Toute personne a droit à la liberté de pensée, de conscience et de religion.

Toute personne a le droit de manifester sa religion ou ses convictions, seule ou en commun, tant en public qu'en privé par le culte, l'enseignement, les pratiques, l'accomplissement des rites et l'état de vie religieuse sous réserve de l'ordre public et de bonne mœurs.

**Article 47 :** Toute association confessionnelle doit se doter d'un ou de plusieurs lieux de culte ou de pratique religieuse répondant à certaines

normes de sécurité et de commodité, et garantissant la quiétude des populations environnantes.

**Article 48** : Toute association confessionnelle ne peut se constituer que sous forme d'une association sans but lucratif dotée de la personnalité juridique.

Nul ne peut percevoir des dons, présents, legs ou aumônes au nom d'une association confessionnelle n'ayant pas la personnalité juridique ou l'autorisation provisoire de fonctionnement.

#### Sous-section 2 : Des conditions pour être fondateur d'une association confessionnelle en République Démocratique du Congo

**Article 49** : Pour être fondateur d'une association confessionnelle, il faut remplir les conditions suivantes :

1. être sain d'esprit ;
2. être d'une bonne moralité ;
3. être âgé d'au moins 30 ans ;
4. faire démonstration d'une doctrine religieuse suffisamment élaborée.

#### Sous-section 3 : Des conditions pour être Représentant Légal d'une association confessionnelle étrangère en République Démocratique du Congo

**Article 50** : Pour être Représentant Légal d'une association confessionnelle en République Démocratique du Congo, il faut remplir les conditions suivantes :

1. être sain d'esprit ;
2. être d'une bonne moralité ;
3. n'avoir pas été condamné à une peine privative de liberté supérieur à 5 ans ; les condamnations couvertes par la réhabilitation ou par une amnistie ne sont toutefois pas prises en considération ;
4. être âgé d'au moins 30 ans ;
5. justifier d'un diplôme d'études supérieures, universitaires ou d'un niveau équivalent en matières religieuses délivré par un établissement agréé.

#### Sous-section 4 : Des conditions pour être Représentant Légal d'une association confessionnelle étrangère en République Démocratique du Congo

**Article 51** : Pour être Représentant Légal d'une association confessionnelle étrangère en République Démocratique du Congo, cette association doit avoir la personnalité juridique dans le pays où elle a son siège social et se conformer aux articles 29, 30, 31 et 33.

Le Représentant Légal d'une association confessionnelle étrangère en République Démocratique du Congo est tenu, en outre, de remplir les conditions prévues à l'article 50 ci-dessus.

#### Sous-section 5 : Des conditions pour l'obtention de la personnalité juridique

**Article 52** : Outre les conditions prévues aux articles 4,6 et 7 de la présente loi, l'association sans but lucratif confessionnelle doit remplir les conditions suivantes :

1. produire un dossier renfermant les principes fondamentaux ainsi que les lignes maîtresses de l'enseignement religieux à dispenser, de manière à traduire clairement la doctrine de l'association confessionnelle requérante ;
2. s'interdire d'édicter des règles ni dispenser des enseignements qui iraient à l'encontre des lois, des bonnes mœurs et de l'ordre public ;
3. s'interdire des pratiques et règles pouvant porter atteinte à la vie ou à la santé de ses membres.

#### Sous-section 6 : Des pénalités

**Article 53** : Outre les conditions de dissolution prévues aux articles 18,19 et 20, lorsque l'activité d'une association confessionnelle menace la sécurité intérieure ou extérieure de l'Etat, le Ministre de la Justice peut suspendre par voie d'arrêté, toute activité de l'association pour une durée ne dépassant pas trois mois.

Après enquête et s'il estime que la reprise d'activités par l'association confessionnelle serait nuisible à la sécurité de l'Etat, le Ministre de la Justice donne injonction au Ministère Public de saisir le Tribunal de grande instance en vue d'obtenir la dissolution de l'association.

**Article 54** : Lorsqu'il existe au sein d'une association confessionnelle un conflit menaçant l'ordre public, le Ministre de la Justice peut suspendre par voie d'arrêté motivé, toute activité de l'association confessionnelle concernée jusqu'au règlement dudit conflit.

Il donne par l'entremise du Ministre de l'intérieur à l'autorité administrative dans le ressort duquel est situé le siège de l'association confessionnelle, des directives en vue d'un règlement éventuel du conflit.

En cas de non-conciliation, le Ministre de la Justice donne injonction au Ministère Public de saisir le Tribunal de grande instance en vue d'obtenir la dissolution de l'association.

**Article 55** : Sera puni d'une servitude pénale principale de deux ans au maximum et d'une amende de cinquante mille à deux cent mille francs congolais ou d'une de ces peines seulement, quiconque aura perçu des dons, présents, legs ou aumônes au nom d'une association confessionnelle n'ayant pas la personnalité juridique ou l'autorisation provisoire de fonctionnement.

**Article 56** : Sera puni d'une servitude pénale principale de un an au maximum et d'une amende de vingt cinq mille à cent mille francs congolais ou d'une de ces peines seulement, quiconque aura relancé les activités d'une association confessionnelle suspendue par application de la présente loi.

Sera puni d'une servitude pénale principale de un à deux ans et d'une amende de cinquante mille à deux cent mille francs congolais ou d'une de ces peines seulement, quiconque aura participé au maintien ou la reconstitution d'une association confessionnelle dissoute par application de la présente loi.

En cas de récidive, les peines prévues par le présent article seront doublées.

## Chapitre 4 : Des frais

**Article 57** : Il sera perçu au profit du Trésor Public, des frais sur les actes des associations sans but lucratif, de la manière suivante :

- pour les organisations non gouvernementales de développement, les associations sociales, culturelles et éducatives de droit congolais ;
  - frais de dépôt et d'enregistrement de la requête 500 FC (cinq cent francs congolais) ;
  - frais de publication prévue aux article 9, 14, 25, 26 et 28 de la présente loi : 250 FC (deux cent cinquante francs congolais) ;
- pour les organisations non gouvernementales de développement (ONG), les associations culturelles, éducatives ou sociales de droit étranger ;
  - frais de dépôt et d'enregistrement du dossier de l'autorisation d'exercer : 2500 FC (deux mille cinq cent francs congolais) ;
  - frais de chaque décision publier conformément aux articles 9, 14, 25, 26 et 28 de la présente loi : 250 FC (deux cent cinquante francs congolais) ;
- pour les associations sans but lucratif confessionnelles postulantes de droit congolais ;
  - frais de dépôt et d'enregistrement : 2500 FC (deux mille cinq cents francs congolais) ;
  - frais de publication prévue aux articles 9, 14, 25, 26 et 28 de la présente loi : 250 FC (deux cent cinquante francs congolais) ;
  - frais relatifs aux actes approuvant la modification des statuts ou la nomination des personnes chargées de l'administration ou de la direction de l'association : 500 FC (cinq cents francs congolais) pour les statuts, 500 FC (cinq cents francs congolais) pour les personnes ;
  - frais relatifs aux actes approuvant la déclaration de l'acceptation des dons, legs et des libéralités : 2500 FC (deux mille cinq cents francs congolais) ;
- pour les associations sans but lucratif confessionnelles postulantes de droit étranger :
  - frais de dépôt et d'enregistrement : 2500 FC (deux mille cinq cents francs congolais) ;
  - frais de publication prévue aux articles 9, 14, 25, 26 et 28 de la présente loi : 500 FC (cinq cents francs congolais) ;
  - frais relatifs aux actes approuvant la modification des statuts ou la nomination des personnes chargées de l'administration ou de la direction de l'association : 500 FC (cinq cents francs congolais).

Il en est de même de frais d'actes approuvant la déclaration d'acceptation des dons, legs et libéralités.

Les frais ci-dessus peuvent être modifiés par décret du Président de la République délibéré en conseil des ministres.

## **Titre II : Des établissements d'utilité publique**

### **Chapitre 1 : De la définition des établissements d'utilité publique**

**Article 58** : Sont considérés comme étant d'utilité publique, les établissements qui, à l'exclusion d'un gain matériel, tendent uniquement à la réalisation d'une œuvre à caractère philanthropique, scientifique, artistique ou pédagogique.

**Article 59** : Toute personne peut affecter par acte authentique ou par testament olographe tout ou partie de ses biens à la création d'un établissement d'utilité publique.

### **Chapitre 2 : De la procédure et des conditions d'octroi de la personnalité juridique**

#### **Section 1 : De la procédure**

**Article 60** : Toute personne désireuse de créer un établissement d'utilité publique fait connaître sa décision au Ministre ayant dans ses attributions le secteur d'activités visé, par une déclaration faite en forme authentique aux fins d'approbation.

Si le fondateur décède avant la communication de la déclaration au Ministre ayant dans ses attributions le secteur d'activités visé, ou s'il n'a pas d'exécuteur testamentaire, les héritiers ou ayant cause doivent communiquer au Ministre ayant dans ses attributions le secteur d'activités visé, soit l'acte authentique soit les dispositions testamentaires.

Jusqu'à l'approbation, le fondateur peut rétracter sa déclaration. Ce droit n'appartient pas aux héritiers ou ayant cause.

Si l'intention de la création de l'établissement d'utilité publique résulte d'un acte de dernière volonté, le testateur pourra désigner un exécuteur testamentaire chargé de réaliser sa volonté.

**Article 61** : Après examen de la déclaration et des statuts y annexés, le Ministre ayant dans ses attributions le secteur visé octroie une autorisation provisoire de fonctionnement.

**Article 62** : Les statuts doivent mentionner :

- 1) l'objet en vue duquel l'institution est créée ;
- 2) la dénomination et le siège social ;
- 3) les noms, prénoms, post-noms, professions, domicile et nationalité des administrateurs. La moitié au moins du nombre des administrateurs doit être de nationalité congolaise ;
- 4) la destination des biens en cas de dissolution.

#### **Section 2 : Des conditions d'octroi de la personnalité juridique**

**Article 63** : La personnalité juridique est octroyée par arrêté du Ministre de la Justice après avis favorable du Ministre ayant dans ses attributions le secteur visé dans les douze mois à dater de l'autorisation provisoire. Passé ce délai, l'établissement concerné peut ester en justice ou poser tout autre acte au même titre que celui doté de la personnalité juridique.

Sauf volonté contraire du fondateur, les droits de l'établissement d'utilité publique naissent le jour de l'obtention de l'autorisation provisoire.

## Chapitre 3 : Du fonctionnement des établissements d'utilité publique

**Article 64** : Les statuts d'un établissement d'utilité publique ne peuvent être modifiés que par la majorité des administrateurs et approuvés par le Ministre de la Justice, après avis favorable du Ministre ayant dans ses attributions le secteur d'activités visé.

Passé un délai de six mois à compter de la date du dépôt, les modifications sont réputées approuvées.

**Article 65** : Les statuts, leurs modifications, les nominations, démissions ou révocations d'un administrateur sont publiés au Journal Officiel.

Les frais de publication sont à charge de l'établissement dans les mêmes conditions que ceux prévus pour les associations sans but lucratif.

**Article 66** : Les administrateurs d'un établissement d'utilité publique sont tenus de communiquer au Ministre ayant dans ses attributions le secteur visé par le requérant le budget et tous les comptes annuels.

Ce budget et ces comptes annuels sont transmis au Ministre de la Justice pour publication au Journal Officiel de la République Démocratique du Congo.

Les frais de publication sont à charge de l'établissement comme prescrit à l'alinéa 2 du présent article.

**Article 67** : L'établissement d'utilité publique ne peut posséder en propriété ou autrement que les immeubles nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Sauf dans le cas où des terres lui sont attribuées, soit en concession ordinaire, soit en emphytéose conformément à la loi, il ne peut ni acquérir, ni aliéner des droits de concession ou d'emphytéose sur des immeubles sans autorisation du gouvernement.

L'Etat accorde les mêmes avantages et facilités aux établissements d'utilité publique tels que prévus aux articles 34, alinéa 3, 39 et 40.

**Article 68** : La création d'un établissement d'utilité publique et l'existence de libéralités entre vifs ou par voie testamentaire au profit d'un tel établissement ne portent pas préjudice aux droits des créanciers ou des héritiers réservataires des fondateurs, donateurs ou testateurs.

Ceux-ci pourront poursuivre devant le tribunal de grande instance l'annulation des actes faits en fraude de leurs droits et même éventuellement la dissolution de l'établissement d'utilité publique et la liquidation de ses biens.

**Article 69** : Les mandats et les pouvoirs des administrateurs d'un établissement d'utilité publique sont déterminés par les statuts.

Ils représentent l'établissement dans les actes judiciaires et extrajudiciaires.

**Article 70** : L'établissement d'utilité publique est civilement responsable des fautes de ses préposés, administrateurs ou autres organes ou des personnes qui les représentent dans l'exercice de leurs fonctions.

**Article 71** : Le Ministre ayant dans ses attributions le secteur d'activités visé veille au nom du Gouvernement à ce que les biens d'un établissement d'utilité publique soient affectés à l'objet pour lequel il a été créé.

Sans préjudice de sanctions pénales, le tribunal de grande instance du lieu du siège de l'établissement peut, à la requête du ministère public, prononcer la déchéance des administrateurs qui auront fait preuve de négligence grave ou d'impéritie, qui ne remplissent pas les obligations qui leur sont imposées par la loi ou par les statuts, disposent des biens de l'institution contrairement à leur destination ou pour des fins contraires à l'ordre public.

Dans ces cas, de nouveaux administrateurs seront nommés en conformité avec les statuts, ou si le tribunal le décide, par le gouvernement par arrêté du Ministre ayant dans ses attributions le secteur d'activités visé pris en exécution de la décision judiciaire.

**Article 72** : En cas d'incapacité d'un établissement d'utilité publique à rendre les services pour lesquels il a été institué, le tribunal de grande instance, à la requête du ministère public, ou de la majorité des administrateurs pourra prononcer la dissolution dudit établissement.

Dans ce cas, le tribunal nomme un ou plusieurs liquidateurs qui, après apurement du passif, donnent aux biens la destination prévue par les statuts.

Si cette destination ne peut se réaliser, le ou les liquidateurs autorisés par le tribunal céderont ces biens au gouvernement.

Le gouvernement attribuera à ces biens une destination qui se rapprochera autant que possible de l'objet en vue duquel l'établissement a été créé.

**Article 73** : Toutes les décisions prises par le tribunal de grande instance par application des articles 71 et 72 ci-dessus sont susceptibles d'appel.

### **Titre III : Des dispositions transitoires et finales**

**Article 74** : La présente loi reconnaît les associations sans but lucratif et les établissements d'utilité publique qui ont déjà obtenu la personnalité juridique.

Ceux qui ont obtenu l'autorisation provisoire de fonctionnement ne doivent plus recommencer la procédure. Ils sont cependant tenus, s'il échet, de compléter des éléments nouveaux tels que prescrits dans la présente loi. Passé ce délai, ils sont réputés dissouts. Toutefois, ce délai peut être prorogé par Décret du Président de la République.

**Article 75** : Sont abrogés, le Décret-loi N°195 du 29 janvier 1999 portant réglementation des associations sans but lucratif et des établissements d'utilité publique ainsi que toutes dispositions antérieures contraires à la présente loi.

**Article 76** : La présente loi entre en vigueur à la date de sa signature.

Fait à Kinshasa, le 20 juillet 2001

Joseph KABILA  
Général-Major



---

# Annexe N° 2 : Modèle statuts

---

## Titre I : Dénomination, forme juridique, rayon d'action, objet social et durée

### Chapitre 1 : Dénomination

**Article 1 :** Constituée ne date du 20 avril 1995 et dotée de premier statuts le 29 octobre 1995, l'organisation dont les statuts sont amendés par les présentes est dénommée : \_\_\_\_\_  
en sigle /ASBL.

**Article 2 :** Le \_\_\_\_\_ est une association sans but lucratif, ASBL de droit congolais, apolitique et non confessionnelle.

### Chapitre 2 : Siège social et rayon d'action

**Article 3 :** Le siège social de l'ASSOCIATION est établi n°....., avenue Patrice Emery LUMUMBA, Commune d'Ibanda, Ville de Bukavu, Province du Sud-Kivu, en République Démocratique du Congo. Il peut être transféré en d'autres endroits de la ville de Bukavu sur décision de l'Assemblée Générale.

Sur décision du Conseil d'Administration, des bureaux de représentation peuvent être ouverts à travers le rayon d'action de l'ASSOCIATION en cas de nécessité.

**Article 4 :** L'ASSOCIATION exerce ses activités sur toute l'étendue de la Province du Sud-Kivu en République Démocratique du Congo. Néanmoins l'ASSOCIATION peut intervenir ailleurs d'une façon ponctuelle à la demande de ses partenaires.

### Chapitre 3 : Objet social et durée

**Article 5 :** L'ASSOCIATION a pour objet :

- Contribuer à la promotion et la défense des droits humains ;
- Contribuer à la promotion de la paix et la réconciliation.

## Mode d'établissement des comptes

**Article 6 :** L'exercice social de l'ASSOCIATION commence le 1<sup>er</sup> janvier de chaque année. A la fin de chaque exercice social, il est dressé, par les soins du Conseil d'Administration, un inventaire des valeurs immobilières et mobilières et toutes les dette ainsi qu'un annexe contenant tous les engagements.

**Article 7 :** L'ASSOCIATION est constituée pour une durée indéterminée.

## Titre II : Des membres

### Chapitre 1 : Catégorie des membres

**Article 8 :** L'ASSOCIATION comprend trois catégories des membres :

- Les membres fondateurs ;
- Les membres adhérents ;
- Les membres d'honneur.

**Article 9 :** Les membres fondateurs à savoir ceux repris par les statuts du 29 octobre 1995 sont ceux qui ont contribué de manière substantielle à la création effective de l'ASSOCIATION, et qui demeurent membre de l'ASSOCIATION. Ils n'ont aucun avantage ou privilège particulier en vertu de la qualité de fondateur.

Cependant, les autres membres leur doivent respect, honneur et courtoisie.

Ils peuvent également être invités aux réunions mixtes de concertation et assemblées générales en cas de nécessité notamment lorsque leur participation peut contribuer à la bonne marche desdites réunions.

Tout membre fondateur qui cause préjudice à l'ASSOCIATION est exclu des toutes les activités de l'ASSOCIATION.

**Article 10 :** Les membres adhérents sont des personnes physiques qui, après leur adhésion, paient régulièrement leurs cotisations et apportent à l'association le concours de leur capacité et de leur dévouement en vue de réaliser, le mieux possible, son objet. Ils doivent aussi prendre l'engagement de respecter les statuts et règlement de l'association, de ne mener, soit personnellement soit par personne interposée, aucune action de nature à porter préjudice aux intérêts de l'ASSOCIATION.

**Article 11 :** L'ensemble des membres fondateurs et des membres adhérents forme les membres effectifs de l'ASSOCIATION. Seuls les membres effectifs ont droit au vote et à l'éligibilité.

**Article 12 :** Ne peuvent devenir membres effectifs de l'ASSOCIATION que les personnes physiques remplissant les conditions ci-après :

- Etre majeur conformément à la législation congolaise ;
- Etre disposé à contribuer à la réalisation des objectifs de l'ASSOCIATION ;
- Prendre l'engagement de respecter les statuts et le R.O.I. de l'ASSOCIATION ;

- Présenter une demande écrite au Conseil d'Administration pour adhésion et être admis par l'Assemblée Générale.

**Article 13 :** Les membres d'honneur sont des personnes physiques ou morales qui contribuent à la promotion de l'ASSOCIATION par un appui technique ou matériel substantiel et qui est admis par l'Assemblée Générale à ce titre. Tout en demeurant membres effectifs, ils peuvent accéder à ce titre. Mais les autres membres leur doivent honneur et respect.

**Article 14 :** La qualité de membre se perd par :

- Retrait volontaire ou démission ;
- Exclusion décidée par la majorité simple des membres réguliers statuant en assemblée générale à la suite de la violation des statuts et du R.O.I. ;
- Incapacité physique ou mentale rendant le membre incapable de contribuer à la réalisation des objectifs de l'association.

**Article 15 :** La perte de la qualité de membre ne donne droit au remboursement des cotisations déjà versées ni à la restitution de tout bien ou avantage ou privilège librement cédé ou accordé à l'ASSOCIATION.

## Chapitre 2 : Droits et obligations

**Article 16 :** Tous les membres effectifs de l'ASSOCIATION sont égaux et ont les mêmes droits, les mêmes obligations et les mêmes privilèges.

**Article 17 :** Tout membre effectif jouit des droits ci-après :

- recevoir de l'ASSOCIATION un appui-conseil technique, matériel et financier conformément à la planification et aux moyens disponibles ;
- l'assistance juridique lorsque les droits liés à sa profession sont violés dans la défense de ses intérêts ;
- bénéficier de tous les avantages et privilèges accordés ou reconnus à l'ASSOCIATION ;
- faciliter l'accès aux ressources financières et appui des différents types.

**Article 18 :** Tout membre effectif doit s'acquitter des obligations suivantes :

- Respecter les statuts et règlement d'ordre intérieur ainsi que les résolutions des Assemblées Générales et décision du Conseil d'Administration ;
- Payer les cotisations prévues par les statuts ou fixées unanimement par les Assemblées Générales actuellement 5 \$ (cinq dollars US) par mois par membre ;
- Contribuer de manière active à la réalisation de l'objet social de l'ASSOCIATION ;
- Affecter les fonds ou matériels reçus aux fins pour lesquelles ils sont destinés ;
- S'acquitter dans le délai de ses dettes vis-à-vis de l'ASSOCIATION et d'autres structures de l'ASSOCIATION.

## Titre III

### Chapitre 1 : De ressources de l'ASSOCIATION

**Article 19** : Les ressources de l'ASSOCIATION proviennent de :

- Cotisations des membres ;
- Dons et legs ;
- Subventions locales et étrangères ;
- Produits d'activités d'autofinancement ;
- Frais d'adhésion.

**Article 20** : Le montant de cotisation est fixé à l'équivalent en FC de 5 \$ (cinq dollars US) par mois par membre tandis que les frais d'adhésion sont fixés à 5 \$ (cinq dollars).

## Titre IV

**Article 21** : L'ASSOCIATION comprend 4 organes :

- L'Assemblée Générale ;
- Le Conseil d'Administration ;
- Le Commissariat aux comptes ;
- La Coordination

### Section 1 : De l'Assemblée Générale

#### Composition

**Article 22** : L'Assemblée Générale est l'organe suprême de l'ASSOCIATION.

**Article 23** : Tous les membres effectifs en règle représentés par leurs délégués à raison de 1/5 composent l'Assemblée Générale de l'ASSOCIATION.

**Article 24** : Les membres d'honneur peuvent prendre part à l'Assemblée Générale mais sans voix délibérative.

#### Fonctionnement

**Article 25** : L'Assemblée se tient obligatoirement en session ordinaire une fois l'an, au plus tard le 30ème qui suit la clôture de l'année sociale.

L'Assemblée Générale est convoquée par le Conseil d'Administration et préparée par lui.

Elle peut être aussi convoquée à la demande du Commissariat aux comptes. Dans ce cas, le Conseil d'Administration est tenu de la convoquer. A défaut de la faire endéans 30 jours à dater de la réception de la demande, les deux organes réunis peuvent convoquer l'Assemblée Générale. Dans ce cas, elle sera présidée par une équipe de trois personnes choisies séance tenante par l'Assemblée Générale.

**Article 26** : L'Assemblée Générale ne peut siéger et délibérer valablement que si la majorité simple des membres effectifs en règle sont présents.

Si le quorum n'est pas atteint, une nouvelle Assemblée Générale est convoquée endéans 20 jours. Celle-ci siège et délibère valablement à la majorité simple quel que soit le nombre des membres présents.

**Article 27 :** Les décisions de l'Assemblée Générale sont prises à la majorité des membres effectifs présents sauf en ce qui concerne la dissolution de l'ASSOCIATION et la modification des statuts où il est requis une majorité de 3/4.

**Article 28 :** Tout membre effectif délégué et en règle a droit à une seule voix lors de l'Assemblée Générale.

### Rôle de l'Assemblée Générale

**Article 29 :** L'Assemblée Générale exerce les attributions ci-après :

- Définir la politique générale, la vision et la mission de l'ASSOCIATION ;
- Elire les membres du Conseil d'Administration et du Commissariat aux comptes ;
- Démettre tout membre desdits organes en cas d'incapacité, incompétence, manquement grave aux objectifs de l'ASSOCIATION ;
- Amender, adopter, réviser le budget ainsi que les programmes des activités ;
- Sur proposition du Conseil d'Administration, approuver les amendements aux statuts et R.O.I. ;
- Approuver ou non les rapports des Conseil d'Administration, du Commissariat aux comptes et la Coordination ;
- Sur proposition du Conseil d'Administration, agréer des nouveaux membres ;
- Examiner toute question non résolue par les organes de l'ASSOCIATION.

## Section 2 : Du Conseil d'Administration

### Composition :

Article 30 : Le Conseil d'Administration est composé de 4 membres ayant fait preuve de leur engagement et dévouement à l'ASSOCIATION et élus démocratiquement par l'Assemblée Générale pour les postes ci-après :

- Le Président ;
- Le Vice-Président ;
- Le Secrétaire-Rapporteur ;
- Le Conseiller

### Rôle :

Article 31 : Le Conseil d'Administration est l'organe d'administration et de gestion d' l'ASSOCIATION. Il exerce les attribution ci-après :

- Administrer et gérer l'ASSOCIATION ; c'est-à-dire :
  - Engager et révoquer le personnel de la Coordination ;
  - Faire les rapports des activités à l'Assemblée Générale Ordinaire ;
  - Gérer la trésorerie et les comptes de l'ASSOCIATION ;
  - Entériner les propositions des prévisions soumises par la Coordination et veiller à leur exécution ;
  - Approuver le programme d'activités de la Coordination ;
  - Superviser et contrôler le travail de la Coordination ;
  - De concert avec la Coordination, mener le lobbying au nom et pour

le compte de l'ASSOCIATION ;

- Donner mandat à la Coordination ou à une tierce personne chaque fois l'intérêt de l'ASSOCIATION l'exige ;
- Approuver des projets élaborés par la Coordination ;
- Recevoir et examiner les demandes d'adhésion à soumettre à l'Assemblée Générale pour décision ;
- Convoquer les Assemblée Générales et les réunions mixtes de l'ASSOCIATION.

Mandat et fonctionnement du Conseil d'Administration et pouvoir du président :

**Article 32** : Les membres du Conseil d'Administration sont élus pour un mandat de 3 ans renouvelables 1 fois seulement, ce mandat peut prendre fin soit par décès, soit par démission du membre, soit par révocation, décidée suivant les dispositions des statuts et R.O.I.

Le mandat commence à courir dès l'élection du membre.

**Article 33** : Le Conseil d'Administration se réunit une fois par mois. Il peut aussi tenir des réunions extraordinaires en cas de nécessité. La réunion du Conseil d'Administration ne peut se tenir que si au moins 3 de ses membres sont présents.

Les réunions du Conseil d'Administration se tiennent au siège de l'ASSOCIATION. Mais les membres peuvent convenir de les tenir à un autre endroit.

Les décisions du Conseil d'Administration sont prises à la majorité simple. Le vote par procuration n'y est pas admis. Les membres du Conseil d'Administration doivent s'abstenir de divulguer les secrets de délibération.

**Article 34** : Le Président du Conseil d'Administration représente et engage valablement l'ASSOCIATION envers les tiers. Il possède les pouvoirs les plus étendus d'administration

Il préside toutes les réunions du Conseil d'Administration et les Assemblées Générales.

Il est de droit président de l'ASSOCIATION. En cas d'empêchement, il est remplacé par le Vice-Président. En cas d'empêchement ou d'absence de ce dernier, le Secrétaire-Rapporteur préside la réunion du Conseil d'Administration.

**Article 35** : Les actions judiciaires de l'ASSOCIATION, tant en demandant qu'en défendant, sont exercées par le Président du Conseil d'Administration ou par une autre personne mandatée par le Conseil d'Administration.

### Section 3 : Du commissariat aux comptes

#### Composition et mandat

**Article 36** : Le Commissariat aux comptes comprend 3 membres dont :

- Le Président ;
- Le Vice-président ;
- Le Secrétaire-Rapporteur.

**Article 37** : Les membres du Commissariat aux comptes sont élus par l'Assemblée Générale pour un mandat de 3 ans seulement.

Ils se choisissent leur bureau séance tenante.

Le mandat commence à courir dès l'élection du membre.

#### Fonctionnement

**Article 38** : Le Commissariat aux comptes se réunit une fois par mois sur convocation de son président.

Il peut aussi tenir des réunions extraordinaires en cas de nécessité.

Il élabore au début de chaque trimestre un calendrier de contrôle qu'il communique au Conseil d'Administration. Cependant, il peut en cas de besoin effectuer des contrôles ponctuels. Dans ce cas, le Conseil d'Administration doit en être informé par écrit au moins 48 heures à l'avance.

**Article 39** : Le Commissariat aux comptes remplit le rôle ci-après :

- Vérifier des entrées et sorties des fonds de l'association et contrôler leur affectation au regard de la planification ;
- Contrôler l'application des décisions et recommandations des Assemblées Générales et du Conseil d'Administration ;
- Vérifier l'exécution des prévisions budgétaires conformément à la planification ;
- Veiller à la bonne gestion du patrimoine de l'ASSOCIATION ;
- Veiller au bon fonctionnement des organes de l'ASSOCIATION et ses canaux d'intervention ;
- Présenter au Conseil d'Administration des rapports de vérification avec des recommandations claires et précises au moins 48 heures avant leur présentation en Assemblée Générale ;
- Présenter à l'Assemblée Générale les rapports des vérifications effectuées.

### Section 4 : De la coordination

**Article 40** : La Coordination est l'outil exécutif permanent et conseiller technique en matière de gestion de l'ASSOCIATION. Elle est constituée du personnel administratif de l'ASSOCIATION et est dirigée par un Coordinateur, coordonnant les différents services et dépendant directement du Conseil d'Administration.

**Article 41** : La Coordination est composée d'un personnel recruté localement et géré conformément à la législation congolaise en matière de travail.

Son rôle se limite à exécuter les tâches lui confiées par le Conseil d'Administration.

Ce personnel doit contribuer à la réalisation de l'objet social de l'ASSOCIATION à son bon fonctionnement.

**Article 42** : La Coordination est chargée de :

- Faire le suivi des activités de l'ASSOCIATION ;
- Concevoir, élaborer des projets de financement et d'autofinancement de l'ASSOCIATION avec la participation du Conseil d'Administration et en cas de besoin aux bailleurs de fonds ;
- Représenter l'ASSOCIATION auprès des autres partenaires avec mandat du Conseil d'Administration ;
- Assurer la gestion quotidienne des activités de l'ASSOCIATION et les ressources allouées à cet effet ;
- Etablir le budget annuel, les rapports d'activités ainsi que les autres documents de gestion à soumettre au Conseil d'Administration.

Le Coordinateur est assisté à l'exercice de ses fonctions par le chargé de programme.

## **Titre V : De la modification des statuts**

**Article 43** : Les présents statuts ne peuvent être modifiés que sur décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire convoquée à cet effet, prise à la majorité de 3/4 des membres effectifs en règle des obligations vis-à-vis de l'ASSOCIATION. Au cas où cette majorité n'est pas atteinte à la première Assemblée Générale, il sera convoqué une seconde Assemblée Générale endéans 20 jours et seule la majorité simple des membres effectifs en ordre présents sera pris en compte.

## **Titre VI : Dissolution et liquidation**

**Article 44** : La dissolution volontaire de l'ASSOCIATION suit la même procédure que la modification des présents statuts.

La dissolution met fin aux fonctions des membres du Conseil d'Administration, du Commissariat aux comptes et à la Coordination et ouvre la liquidation.

Celle-ci s'opère par les soins d'un ou plusieurs liquidateurs désignés par la majorité des membres effectifs en règle des obligations vis-à-vis de l'ASSOCIATION.

**Article 45** : En cas de dissolution, le patrimoine de l'ASSOCIATION sera affecté aux organismes publics ou privés poursuivant les mêmes objectifs que l'ASSOCIATION et désignés par l'Assemblée Générale siégeant à cet effet.



## Titre VII : Disposition finale

Article 46 : Pour tout ce qui n'est pas prévu aux présents statuts, l'ASSOCIATION se réfère à la loi N°004/2001 du 20/07/2001 portant règlement des associations sans but lucratif en R.D Congo à son règlement d'ordre intérieur et à son barème de sanctions.

Article 47 : Tous les membres de l'ASSOCIATION déclarent avoir pris connaissance des présents statuts auxquels ils souscrivent.

Ainsi adopté à Bukavu, le

-----

Pour l'Assemblée Générale

### Le Conseil d'Administration

NOM	FONCTION	SIGNATURE

---

# Annexe N° 3 : Modèle Règlement d'Ordre Intérieur

---

Le présent Règlement intérieur complète les Statuts de l'ASSOCIATION tels que amendés en date du ..... avril 2005 et fait partie intégrante de ses textes réglementaires. Il précise les modalités d'organisation, de gestion et de fonctionnement de l'ASSOCIATION et s'applique à tous ses membres.

## Titre I : De la création – dénomination forme – siege social, duree et rayon d'action

**Article 1 :** L'organisation est dénommée « Action pour l'Education aux Droits » en sigle « ASSOCIATION ». Elle a été créée à Bukavu en date du 20 avril 2005.

L'ASSOCIATION est une association sans but lucratif, apolitique, non confessionnelle et de droit Congolais.

**Article 2 :** Le siège social de l'ASSOCIATION est établi à Bukavu, sur \_\_\_\_\_, Avenue P.E. Lumumba en Commune d'Ibanda. Il peut être transféré en d'autres endroits de la province du Sud-Kivu sur décision de l'Assemblée Générale.

Sur décision de l'AG, l'ASSOCIATION a la latitude de créer des bureaux de représentation à travers la province en cas de et de désigner des points focaux dans les autres provinces de la République chaque fois que de besoin.

**Article 3 :** L'ASSOCIATION est constitué pour une durée indéterminée.

**Article 4 :** L'ASSOCIATION exerce ses activités sur toute l'étendue de la province du Sud-Kivu.

## Titre II : Des objectifs et strategies

**Article 5 :** L'ASSOCIATION a pour objectifs de :

- Contribuer à la promotion et à la défense des droits de l'homme dans la province du Sud-Kivu ;
- Contribuer à la promotion de la paix et la réconciliation.

**Article 6 :** La réalisation des objectifs susvisés se fera notamment à travers les stratégies ci-après :

- Organisation des activités visant la vulgarisation du droit congolais et des instruments juridiques internationaux ratifiés par la RD Congo ;
- Collaboration avec d'autres organisations nationales et internationales pour la promotion et la défense des droits de l'homme ;
- Organisation des activités de renforcement des capacités des membres et de sa population cible ;
- Diffusion des expériences acquises dans différents domaines des droits de l'homme ;
- Action de lobbying et de plaider tant sur le plan local, national que sur le plan international sur des questions diverses concernant les droits humains ;
- Fourniture de l'assistance médico-juridique aux jeunes filles et femmes victimes des violences sexospécifiques et des victimes de la torture ;
- Organisation des visites des lieux de détention.

### Titre III : Des membres

**Article 7 :** L'ASSOCIATION comprend 3 catégories des membres :

- Les membres fondateurs ;
- Les membres adhérents ;
- Les membres d'honneur.

**Article 8 :** Les membres fondateurs, à savoir ceux repris par l'acte constitutif, sont des associations qui ont contribué de manière substantielle à la création effective de l'ASSOCIATION.

**Article 9 :** Les membres adhérents sont des personnes qui, après la constitution de l'ASSOCIATION par les membres fondateurs, adhèrent au Réseau conformément aux dispositions statutaires.

**Article 10 :** Les membres d'honneur sont des personnes physiques ou morales qui, sans avoir adhéré aux statuts, apportent un appui de quelque nature que ce soit au fonctionnement et à la bonne marche de l'ASSOCIATION.

**Article 11 :** L'ensemble des membres fondateurs et des membres adhérents constitue les « membres effectifs » de l'ASSOCIATION.

Seuls les membres effectifs ont droit au vote et à l'éligibilité.

### Des conditions d'adhésion

**Article 12 :** Outre les conditions explicitées à l'article 13 des Statuts, l'organisation requérante devra présenter un dossier de demande d'adhésion comprenant les éléments suivants :

- Une lettre de demande d'adhésion adressée au Conseil d'Administration ;
- Le Conseil d'Administration examinera les candidatures et les soumettra à l'approbation de l'Assemblée Générale.

## Des droits et obligations des membres

**Article 13 :** Les droits ci-après sont reconnus à tout membre de l'ASSOCIATION :

- Etre électeur et éligible à toute instance de gestion de l'organisation ;
- Participer aux activités de l'association (assemblée générale, réunions trimestrielles, ateliers et séminaires de formation et toute autre activité initiée par l'association) ;
- Etre informé sur la vie de l'association ;
- Avoir accès à la bibliothèque, au bureau et aux archives de l'association
- Bénéficier du patrimoine de l'association conformément aux conditions fixées par l'Assemblée Générale.

**Article 14 :** Tout membre effectif doit s'acquitter des obligations suivantes :

- Respecter les statuts et le règlement intérieur ainsi que les décisions de l'Assemblée Générale ;
- S'acquitter des frais d'adhésion ;
- Payer ses cotisations dans les délais prévus conformément à l'article \_\_\_\_\_ des statuts ;
- Contribuer significativement à la réalisation des objectifs de l'ASSOCIATION à travers une participation active aux activités ;
- Ne pas entreprendre des activités contraires à l'objet social de l'ASSOCIATION et/ou qui pourraient ternir l'image du Réseau ;
- Faire rayonner l'ASSOCIATION et défendre ses intérêts.

## De la suspension et de l'exclusion des membres

**Article 15 :** Outre les prescrits de l'article \_\_\_\_\_ des Statuts, la suspension ou l'exclusion d'un membre de l'ASSOCIATION intervient dans les conditions suivantes :

- Manquer à ses obligations conformément à l'article 14 du présent R.O.I. ;
- Lorsque pour diverses raisons, le membre n'est plus intéressé à la vie de l'ASSOCIATION ;
- Au cas où le membre mènerait des activités incompatibles aux objectifs de l'ASSOCIATION.

**Article 16 :** Le Conseil d'Administration, sur décision de l'Assemblée Générale, après avoir fait connaître par écrit à un membre les motifs évoqués pour sa suspension ou son exclusion et lui avoir donné l'occasion de se faire entendre, peut le suspendre ou l'exclure pour l'une ou l'autre des raisons sus évoquées.

**Article 17 :** Le membre exclu ou suspendu doit être notifié endéans 15 jours et la lettre doit en reprendre les raisons majeures.

Un membre suspendu ou exclu perd tous les droits lui reconnus par le présent Règlement et par les Statuts de l'ASSOCIATION. La perte de ces droits prend cours à partir de l'adoption de la résolution de l'Assemblée Générale.

## Titre IV : Des organes

**Article 18 :** L'ASSOCIATION comprend 4 organes :

- L'Assemblée Générale ;
- Le Conseil d'Administration ;
- Le Commissariat aux comptes ;
- La Coordination

### Section 1 : De l'Assemblée Générale

**Article 19 :** L'Assemblée Générale de l'ASSOCIATION comprend tous les membres effectifs en règle. Elle est l'organe suprême du Réseau siégeant en Assemblée Générale ordinaire et extraordinaire.

**Article 20 :** L'Assemblée Générale se réunit une fois par semestre, soit deux fois par an en session ordinaire.

La première session de l'année a lieu au cours de la première quinzaine du mois de juillet de l'année en cours. Outre les matières reconnues à l'Assemblée Générale, cette session procède à l'évaluation à mi-parcours des activités semestrielles et planifie les activités du semestre suivant.

**Article 21 :** La deuxième session se tient au cours de la première quinzaine du mois de janvier de l'année suivante afin de favoriser l'évaluation des activités de l'année écoulée et de planifier celles de l'année suivante.

L'Assemblée Générale de l'ASSOCIATION peut aussi se tenir en session extraordinaire en cas de besoin, et ce, à l'initiative du Conseil d'Administration ou à la demande de 3/4 des membres effectifs en cas de refus par le Conseil d'Administration.

**Article 22 :** L'Assemblée Générale ordinaire est convoquée par le Président du Conseil d'Administration dans un délai de 30 jours avant sa tenue. Elle est dirigée par le Président du Conseil d'Administration.

En cas d'empêchement du Modérateur, l'Assemblée Générale est convoquée et présidée par le Vice-Président

L'invitation adressée aux membres précise l'ordre du jour, la durée, le lieu ainsi que toutes les autres conditions pour son bon déroulement.

**Article 23 :** L'Assemblée Générale de l'ASSOCIATION ne siège et ne délibère valablement que si les 3/4 des membres effectifs en règle sont présents ou représentés.

Si le quorum n'est pas atteint à la première convocation, la session est reportée de 15 jours plus tard.

Dans ce cas, le Conseil d'Administration prend soin d'en informer immédiatement tous les membres, en renouvelant l'invitation et par la voie des ondes.

A la prochaine tenue, même si le quorum n'est pas atteint, l'Assemblée Générale siège valablement.

Elle délibère valablement à la majorité simple quel que soit le nombre des membres présents ou représentés.

**Article 24 :** Les membres d'honneur peuvent prendre part à l'Assemblée Générale ordinaire ou extraordinaire, mais sans voix délibérative.

## Attributions de l'Assemblée Générale

**Article 25 :** Outre les prérogatives lui reconnues par l'article 22 des statuts, l'Assemblée Générale de l'ASSOCIATION exerce les attributions suivantes :

- Décider de la création des bureaux de représentation sur proposition de le Conseil d'Administration ;
- Décider le transfert du siège social de l'association à un autre endroit de la province du Sud-Kivu que Bukavu ;
- Décider la liquidation de l'association, de l'exclusion d'un membre et l'amendement des statuts dans les conditions fixées par ces derniers.

**Article 26 :** En cas de parité de voies à l'issue d'un vote, il sera organisé un autre tour qui départagera les parties. Si la parité persiste, la voix du Modérateur sera prépondérante.

**Article 27 :** Tout membre effectif en règle a droit à une seule voix lors de l'Assemblée Générale.

Le vote par procuration écrite est admis. Mais aucune association ne peut être porteuse de plus d'une procuration.

La procuration est adressée au Conseil d'Administration dans le délai de convocation de l'Assemblée Générale. Elle sera lue et approuvée séance tenante par l'Assemblée Générale.

## Section 2 : Du Conseil d'Administration

**Article 28 :** Le Conseil d'Administration est l'organe d'administration et d'exécution des décisions de l'Assemblée Générale de l'ASSOCIATION.

Le Conseil d'Administration est élu pour une durée de 3 ans renouvelable une fois par l'Assemblée Générale conformément aux conditions fixées par le règlement intérieur.

**Article 29 :** Les membres du Conseil d'Administration doivent présenter le profil ci-après :

- Avoir un niveau d'études supérieur ou égal au graduat ;
- Avoir une expérience d'au moins 5 ans dans la gestion des organisations ;
- Avoir des compétences dans les domaines des droits de l'homme, de l'éducation civique et du développement ;
- Etre de bonne conduite, vie et mœurs ;
- Avoir l'esprit de groupe et être un bon communicateur ;
- Etre disponible pour le travail de l'ASSOCIATION ;
- Etre une personne non conflictuelle, engagée pour la justice et capable de favoriser la collaboration et la synergie entre organisations membres de l'ASSOCIATION ;
- Accepter de prêter volontairement pour l'intérêt de l'ASSOCIATION ;
- S'engager à œuvrer, sans recherche du lucre, en toute conscience et dans le respect absolu des valeurs et des objectifs de l'ASSOCIATION ;
- Œuvrer pour la justice, les droits de l'homme et la promotion des opprimés, avec désintéressement, amour et partage ;
- Justifier d'un travail et activités personnelles permettant une vie autosuffisante, d'une honnêteté et crédibilité prouvées ;

- Ne pas exercer des responsabilités dans un parti politique ou dans l'administration publique.

**Article 30 :** Outre les attributions mentionnées à l'article 27 des Statuts, le Conseil d'Administration est chargée de :

- Représenter l'ASSOCIATION auprès de la justice et des tiers ;
- Convoquer et superviser la commission devant statuer sur l'engagement et révocation des membres du secrétariat permanent ;
- Pourvoir à son intérim en cas d'absence ;
- Défendre et sauvegarder les objectifs de l'ASSOCIATION ;
- Convoquer l'Assemblée Générale conformément aux échéances fixées par le présent Règlement Intérieur ;
- Modérer l'Assemblée Générale ;
- Formuler des propositions de création des commissions ad hoc à l'Assemblée Générale et prendre toute autre initiative pouvant favoriser le rayonnement de l'ASSOCIATION ;
- Présenter des rapports à l'Assemblée Générale.

**Article 31 :** Au cours de l'exécution de ses tâches, le Conseil d'Administration se fait assister par la Coordination.

**Article 32 :** La qualité de membre du Conseil d'Administration se perd par :

- Le décès ;
- L'exclusion ;
- Manquement à ses obligations statutaires et réglementaires ;
- L'expiration de son mandat ;
- La démission ou retrait volontaire ;
- L'incapacité prolongée d'une durée de 6 mois.

**Article 33 :** La perte de la qualité de membre du Conseil d'Administration sera constatée par l'Assemblée Générale Extraordinaire sur base du rapport lui soumis par le Conseil d'Administration.

## Section 3 : Du Commissariat aux comptes

**Article 34 :** Le Commissariat aux comptes comprend 3 membres dont :

- Le Président ;
- Le Vice-Président ;
- Le Secrétaire-Rapporteur.

**Article 35 :** Le Commissariat aux comptes se réunit une fois par trimestre sur convocation de son président. Il peut aussi tenir des réunions extraordinaires en cas de nécessité.

**Article 36 :** Les réunions du Commissariat aux comptes interviennent à la fin de chaque trimestre, soit les premières quinzaines des mois d'avril, de juillet, de septembre et de janvier de l'année suivante.

Elles sont convoquées par le Président.

**Article 37 :** Au cours de l'exercice de son mandat, le Commissariat aux comptes est assisté techniquement par le Président du Conseil d'Administration et le Coordinateur qui lui fournissent toutes les informations et données concernant les activités, les finances, les ressources humaines et le patrimoine de l'ASSOCIATION.

**Article 38 :** Les prestations des membres du Commissariat aux comptes sont bénévoles. Toutefois, en cas de session, le Président du Conseil d'Administration devra lui rembourser les frais encourus liés à la réalisation de la mission de contrôle et de suivi.

**Article 39 :** Les membres du Commissariat aux comptes sont élus par l'Assemblée Générale en session ordinaire pour un mandat de 2 ans renouvelable une fois.

**Article 40 :** Pour être élu membre de Le Commissariat aux comptes, l'organisation doit remplir les conditions telles que décrites aux articles \_\_\_\_\_ et \_\_\_\_\_ du présent R.O.I. :

**Article 41 :** Le Commissariat aux comptes travaille et décide dans une approche collégiale.

Pour plus d'efficacité dans la prise de décision, Le Commissariat aux comptes peut être consultée par le Président du Conseil d'Administration chaque fois que c'est nécessaire et vice versa.

**Article 42 :** Le Commissariat aux comptes exerce les attributions ci-après :

- Apprécier la conformité de l'exécution du budget en rapport avec le programme ;
- Procéder à des audits périodiques en raison d'une fois par trimestre ;
- Veiller à la bonne gestion du patrimoine de l'ASSOCIATION ;
- Vérifier des entrées et sorties des fonds de l'ASSOCIATION ;
- Présenter des rapports à l'Assemblée Générale.

**Article 43 :** Les dispositions de l'article \_\_\_\_\_ du présent règlement intérieur s'appliquent mutatis mutandis aux membre du Commissariat aux comptes.

**Article 44 :** La perte de la qualité de membre de Le Commissariat aux comptes sera constatée par l'Assemblée Générale Extraordinaire sur base du rapport lui soumis par le Conseil d'Administration.

Cette Assemblée Générale Extraordinaire sera convoquée par le Conseil d'Administration en concertation avec la Coordination pour pourvoir au remplacement de ce membre.

## Section 4 : De la coordination ou secrétariat exécutif

**Article 45 :** La coordination est composée des personnes employées et engagées par l'ASSOCIATION et prestant conformément à la législation du travail en vigueur en RD Congo. Elles sont sous la direction d'un Coordinateur. Selon les enjeux du moment, le Conseil d'Administration peut nommer l'un de ses membres pour assurer la supervision de la coordination. Le membre ainsi désigné preste sous le lien juridique d'un contrat de mandat.

**Article 46 :** En plus de ce qui est prévu aux articles \_\_\_\_\_ des statuts, la coordination exerce la mission ci-après :

- Exécuter les instructions reçues du Président du Conseil d'Administration ;
- Gérer les moyens de fonctionnement mis à sa disposition ;
- Gérer les ressources matérielles et humaines mises à sa disposition ;



- Contribuer par l'animation à la structure et au bon fonctionnement de l'association ;
- Participer à l'élaboration des statuts de l'association ;
- Assurer le suivi des activités de l'association ;
- Représenter l'association auprès des partenaires avec mandat du Conseil d'Administration ;
- Présenter au Conseil d'Administration les rapports sur l'exécution de ses attributions ;
- Participer à toutes les réunions du Conseil d'Administration sans voix délibérative ;
- Elaborer les prévisions budgétaires qu'il soumet au Conseil d'Administration ;
- Garder les clés des boîtes postales et s'occuper de tous les courriers de l'association ;
- Garder la clé d'accès au coffre.

## Titre V : Des ressources

**Article 47** : Les ressources de l'ASSOCIATION proviennent de :

- a) Frais d'adhésion ;
- b) Cotisations des membres ;
- c) Produits d'activités d'autofinancement ;
- d) Subventions locales et étrangères ;
- e) Dons et legs.

**Article 48** : Le montant de cotisations est fixé à vingt cinq dollars américains (25 USD) par mois et par membre payable en monnaie ayant cours légal au plus tard à la fin du premier semestre de chaque année ainsi que les frais d'adhésion fixés à 10 USD payables dans les 15 jours qui suivent la notification.

**Article 49** : Les cotisations annuelles sont payables au premier semestre de l'année, soit au 30 juin de l'exercice. Le paiement est couvert par un reçu délivré par le Secrétariat du Conseil d'Administration. Les frais d'adhésion sont payables en tranche unique 15 jours après la signification par le Président du Conseil d'Administration de l'admission de l'organisation au sein de l'ASSOCIATION.

## Titre VI : De la gestion du patrimoine

**Article 50** : La gestion du patrimoine de l'ASSOCIATION est assurée par le Conseil d'Administration en concertation avec la coordination, qui fixe les modalités de gestion conformément aux dispositions convenues avec le bailleur de fonds ainsi qu'aux objectifs de l'ASSOCIATION.

**Article 51** : Les biens mis à la disposition d'un programme sont sous la responsabilité directe du responsable dudit programme. Celui-ci répondra de toute dégradation résultant d'une mauvaise utilisation et de perte découlant de la négligence.

Toutefois il n'est pas responsable de la dégradation due à l'usage normale et de la perte due à un cas fortuit.

## **Titre VII : De la modification du règlement intérieur**

**Article 52** : Le présent règlement intérieur ne peut être modifié que sur décision de l'Assemblée Générale prise à la majorité de 3/4 des membres effectifs.

Au cas où cette majorité ne serait pas atteinte à la première Assemblée Générale, il sera convoqué une seconde Assemblée Générale dans la quinzaine et seule la majorité simple des membres effectifs présents sera prise en compte.

## **Titre VIII : De modes d'établissement des comptes annuels**

**Article 53** : L'exercice social de l'ASSOCIATION commence le 1 janvier et se termine le 31 décembre de chaque année. Exceptionnellement, le premier exercice a pris cours le jour de la signature des statuts pour finir le 31 décembre de la 1ère année d'existence de l'ASSOCIATION.

**Article 54** : A la fin de chaque exercice social, il est dressé, par le Président du Conseil d'Administration, un inventaire des valeurs immobilières, mobilières et toutes les dettes ainsi qu'une annexe contenant tous les engagements.

Cet inventaire est certifié par le Commissariat aux comptes.

## **Titre IX : De la dissolution**

**Article 55** : La dissolution volontaire de l'ASSOCIATION suit la même procédure que la modification des statuts.

La dissolution met fin aux fonctions de le Conseil d'Administration et de le Commissariat aux comptes et ouvre la liquidation.

Celle-ci s'opère par un ou plusieurs liquidateurs désignés par la majorité des membres effectifs en l'Assemblée Générale.

**Article 60** : En cas de dissolution, le patrimoine de l'ASSOCIATION sera affecté à une association poursuivant les mêmes objectifs sur décision de l'Assemblée Générale.

## **Titre X : Des dispositions finales**

**Article 61** : Pour tout ce qui n'est pas prévu au présent R.O.I., l'ASSOCIATION se réfère au décret-loi n°004/2001 du 20 juillet 2001 portant dispositions générales applicables aux Associations Sans But Lucratif et aux Etablissements d'Utilité Publique en République Démocratique du Congo.

**Article 62** : Tous les membres de l'ASSOCIATION déclarent avoir pris connaissance du présent R.O.I. auquel ils souscrivent et qui entre en vigueur dès son adoption par l'Assemblée Générale.

Fait à Bukavu, le \_\_\_\_\_

Pour l'Assemblée Générale

**Le Conseil d'Administration**

NOM	FONCTION	SIGNATURE

---

# Annexe N° 4 : Modèle Procès Verbal

---

Procès verbal de l'Assemblée Générale constitutive de l'association X  
Ou ACTE CONSTITUTIF

L'an deux mille dix, le cinquième jour du mois de mai, nous, soussignés,

1. Mr/Mme \_\_\_\_\_

Né(e) à \_\_\_\_\_

De nationalité \_\_\_\_\_

Domicilié à \_\_\_\_\_

2. Mr/Mme \_\_\_\_\_

Né(e) à \_\_\_\_\_

De nationalité \_\_\_\_\_

Domicilié à \_\_\_\_\_

3. Mr/Mme \_\_\_\_\_

Né(e) à \_\_\_\_\_

De nationalité \_\_\_\_\_

Domicilié à \_\_\_\_\_

4. Mr/Mme \_\_\_\_\_

Né(e) à \_\_\_\_\_

De nationalité \_\_\_\_\_

Domicilié à \_\_\_\_\_

5. Mr/Mme \_\_\_\_\_

Né(e) à \_\_\_\_\_

De nationalité \_\_\_\_\_

Domicilié à \_\_\_\_\_

6. Mr/Mme \_\_\_\_\_

Né(e) à \_\_\_\_\_

De nationalité \_\_\_\_\_

Domicilié à \_\_\_\_\_

7. Mr/Mme \_\_\_\_\_

Né(e) à \_\_\_\_\_

De nationalité \_\_\_\_\_

Domicilié à \_\_\_\_\_

Ont tenu dans la ville de \_\_\_\_\_,

commune \_\_\_\_\_

Avenue \_\_\_\_\_, N° \_\_\_\_\_;

une première rencontre au cours de laquelle ils ont convenu librement et démocratiquement de créer conformément à la loi N° 004/2001 du 20 juillet 2001

portant dispositions générales applicables aux ASBL et aux établissements

d'utilité publique, l'association dénommée

« \_\_\_\_\_ »

», ASBL.

Ont également convenu que l'association a pour :

Dénomination : \_\_\_\_\_

Vision : \_\_\_\_\_

Mission : \_\_\_\_\_

Objectifs : \_\_\_\_\_

Stratégies : \_\_\_\_\_

Principes et options fondamentales : \_\_\_\_\_

De manière unanime, nous ont mis sur pied un comité de gestion provisoire

composé de \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ et chargé de \_\_\_\_\_ et dont la

durée est de 30 jours maximum.

Fait à

\_\_\_\_\_

le \_\_\_\_\_

Les membres fondateurs

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

7. \_\_\_\_\_

---

## Annexe N° 5 : Modèle Déclaration relatives aux ressources de l'association

---

Nous soussignés formant la majorité des membres effectifs de l'association sans but lucratif dénommée : \_\_\_\_\_, en sigle \_\_\_\_\_ ASBL ;

Déclarons par la présente conformément au litera (e) du second alinéa de l'article de la loi n° 004/2001 du 20 juillet 2001 portant dispositions générales applicables aux associations sans but lucratif et aux établissements d'utilité publique en RDC que les ressources nécessaires permettant à notre association de réaliser l'objet ou les objectifs qu'elle assigne proviendront de :

- Cotisations des membres ;
- Dons et legs ;
- Subventions locales et étrangères ;
- Produits d'activités d'autofinancement ;
- Frais d'adhésion.

Fait à \_\_\_\_\_

le \_\_\_\_\_

Les membres du Conseil d'Administration

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_

7. \_\_\_\_\_

## Annexe N° 6 : Modèle Déclaration relatives à la nomination des membres du Conseil d'Administra- tion de l'association

Nous soussignés formant la majorité des membres effectifs de l'association sans but lucratif dénommée : \_\_\_\_\_, en sigle \_\_\_\_\_ ASBL ;

Déclarons par la présente conformément au litera (e) du second alinéa de l'article de la loi n° 004/2001 du 20 juillet 2001 portant dispositions générales applicables aux associations sans but lucratif et aux établissements d'utilité publique en RDC, avoir désigné en date du \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ . Aux fonctions indiquées en regard de leurs noms les personnes plus amplement qualifiées ci-dessous :

N°	Noms et postnoms	Profession	Adresse	Fonction dans l'association
1				Président
2				Vice-président
3				Secrétaire Rapporteur
4				Conseiller

Fait à \_\_\_\_\_  
le \_\_\_\_\_

Noms, postnoms et signature de cette majorité

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_  
5. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_  
7. \_\_\_\_\_

# Annexe N° 7 : Modèle contrat de travail à durée déterminée

---

Contrat de travail à durée déterminée

Entre les soussignés :

I. L'association sans but lucratif dénommée

\_\_\_\_\_ ASBL,  
 situé sur avenue \_\_\_\_\_, n° \_\_\_\_\_,  
 commune d'Ibanda, affilié à l'institut National de Sécurité Sociale sous le  
 numéro \_\_\_\_\_, ici représenté par \_\_\_\_\_,  
 Président du Conseil d'Administration, dénommé l'employeur, ci-après :

ET :

2. Mr/Mme : \_\_\_\_\_

Nationalité : Congolaise

Né(e) à : \_\_\_\_\_, le \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Sexe : \_\_\_\_\_

N°Passeport/Carte d'identité: \_\_\_\_\_

Fils/Fille de : \_\_\_\_\_

Et de : \_\_\_\_\_

Adresse physique : \_\_\_\_\_

Etat civil \_\_\_\_\_

Dénommé l'employé ci-après :

Il a été convenu ce qui suit :



**Art 1. De la nature du contrat**

L'employé est engagé au service de l'association, Bureau de Représentation de Bukavu en qualité

**Secrétaire de Direction. Catégorie V : Travailleur Hautement qualifié**

Il s'engage à effectuer les tâches qui lui sont assignées et clairement définies dans son job description dont il a pris connaissance et qui fait partie intégrante de la présente convention dans le strict respect du règlement d'ordre intérieur de l'association.

**Art 2. De la durée du contrat**

Le présent contrat est conclu pour une durée DETERMINEE de \_\_\_\_\_ mois prenant cours le \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ et se termine le \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Art 3. Du lieu d'affectation**

Le lieu d'affectation de l'employé est \_\_\_\_\_ mais l'employeur a la possibilité de l'affecter à autre bureau sur toute l'étendue du rayon d'action de l'employeur en RDC.

**Art 4. De la période d'essai**

La durée de la période d'essai est fixée à \_\_\_\_\_ mois. Le présent contrat ne deviendra définitif qu'à l'expiration de cette période. En cas de rupture de contrat pour faute lourde, aucune indemnité ne sera due à l'employé à part celle de congé payé au prorata du temps de service réellement presté.

**Art 5. Du salaire**

En contrepartie des services rendus, l'employeur s'engage conformément aux prescriptions légales, à payer au temps convenu une rémunération mensuelle fixée en dollars américains mais payable en monnaie locale. Cette rémunération sera due le dernier jour ouvrable de chaque mois et sera calculée conformément à la grille interne de salaire correspondant à sa catégorie professionnelle et ventilée de la manière ci-après :

Salaire : \_\_\_\_\_

Indemnité de logement : \_\_\_\_\_

Allocation familiales : \_\_\_\_\_

Indemnité de transport : \_\_\_\_\_

**Art 6. Des obligations de l'employé**

L'employé s'engage à :

1. S'acquitter avec zèle et fidélité des travaux ou missions qui lui seront confiés conformément à son job description et à se rendre en tout lieu où l'employeur aura besoin de ses services.
2. Apporter tous ses soins à l'utilisation rationnelle de tout matériel de service mis à sa disposition par l'employeur.

3. S'interdire, pendant ou après son temps de travail, de dévoiler les renseignements de nature confidentielle et de garder le secret professionnel.
4. Consacrer tout son temps dans la limite des règlements en vigueur au service de l'employeur.
5. S'interdire, sous réserve d'autorisation de l'employeur, même en temps de repos, tout travail de caractère concurrentiel ou susceptible de nuire à l'exécution des services convenus.
6. Accepter toutes les lois et règlements régissant le travail en R. D. Congo.
7. Respecter le règlement d'ordre intérieur régissant le personnel de l'association, celui-ci faisant partie intégrante du présent contrat.

#### *Art 7. Des obligations de l'employeur*

L'employeur s'engage :

1. Donner des instructions nécessaires, diriger et surveiller le travail presté.
2. Accepter toutes les lois et règlements régissant le personnel de l'association.
3. Traiter en tout temps et en tout lieu l'employé avec dignité et respect.
4. Assurer à l'employé les conditions adéquates (hygiène, sécurité, assurances diverses ; ...) pour la bonne exécution des ses prestations.
5. Fournir à l'employé ainsi qu'à sa famille restreinte les soins médicaux, chirurgicaux, pharmaceutiques, hospitaliers et dentaires (prothèses dentaires exceptées).
6. Respecter toute obligation prévue par la législation en vigueur en RDC.

#### *Art 8. Des cotisations sociales et des impôts*

L'employeur prélève sur la rémunération mensuelle le paiement des cotisations sociales dues par l'employé à l'INSS ainsi que l'IPR. L'employé reconnaît à son employeur le droit de retenir sur son salaire tout autre retenu fiscal légalement à sa charge.

#### *Art 9. Des congés*

Le travailleur a droit à 1 jour de congé par mois entier de service. Payé au même taux qu'un jour ouvrable de prestation, ce congé est pris après une année complète de travail chez le même employeur et compté de date à date.

L'employé a aussi droit aux congés de circonstances prévus par la législation sociale et payés par l'employeur.

La prise effective du congé sera fixé de commun accord entre les parties. L'allocation y relative pourra être versée un jour avant le départ en congé.

#### *Art 10. De la résiliation du contrat*

Le présent contrat pourra à tout moment être résilié de commun accord entre les deux parties. Il pourra être rompu sans préavis en cas de faute lourde d'une des parties.

En cas de suspension ou d'arrêt brusque des activités de l'association et notamment en cas de force majeure ou de manque des fonds ou rupture des financements par les bailleurs de l'employeur, la partie intéressée peut résilier le contrat après deux mois de suspension.

*Art 11. Des règlements différends*

Les parties conviennent que tout différend les opposant doit faire l'objet d'une procédure de règlement à l'amiable. En cas d'échec des négociations, seuls les tribunaux de Bukavu seront compétents, conformément aux dispositions du code de travail en particulier et du droit positif congolais en général.

*Art 12. Dispositions transitoires*

Pour ce qui n'est pas précisé dans le présent contrat, les parties se réfèrent aux dispositions légales et règlements en vigueur en R. D. Congo et au règlement d'ordre intérieur de l'employeur qui fait partie intégrante du présent contrat en trois exemplaires joint à la présente en trois exemplaires originaux : un pour chacune des parties et un pour l'inspecteur du travail compétent.

*Art 13. De l'aptitude physique*

L'employé a été reconnu apte à effectuer les prestations susmentionnées suivant le certificat d'aptitude physique de l'employé délivré par le médecin étatique requis à cette fin ; ci-joint Certificat n° (sans) du \_\_\_\_\_ en annexe.

*Art 14. Dispositions finales*

Les deux parties prennent l'engagement d'exécuter de bonne foi la présente convention qui entre en vigueur à la date de sa signature et dont chacune déclare avoir pris connaissance et accepte librement et sans réserve le contenu intégral.

Ainsi fait à Bukavu, le \_\_\_\_\_

Nom et signature de l'EMPLOYÉ

Nom et signature de l'EMPLOYEUR

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

# Annexe N°8 : Modèle contrat de travail à durée indéterminée

---

Visa de l'office national de l'emploi

Contrat de travail a durée indéterminée

Entre les soussignés :

1. L'association sans but lucratif dénommée

\_\_\_\_\_ ASBL,  
situé sur avenue \_\_\_\_\_, n° \_\_\_\_\_,  
commune d'Ibanda, affilié à l'institut National de Sécurité Sociale sous le  
numéro \_\_\_\_\_, ici représenté par \_\_\_\_\_,  
Président du Conseil d'Administration, dénommé l'employeur, ci-après :

ET :

2. Mr/Mme : \_\_\_\_\_

Nationalité : Congolaise

Né(e) à : \_\_\_\_\_, le \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Sexe : \_\_\_\_\_

N°Passeport/Carte d'identité: \_\_\_\_\_

Fils/Fille de : \_\_\_\_\_

Et de : \_\_\_\_\_

Adresse physique : \_\_\_\_\_

Etat civil \_\_\_\_\_

Dénommé l'employé ci-après :

Il a été convenu ce qui suit :

**Art 1. De la nature du contrat**

L'employé est engagé au service de l'association, Bureau de Représentation de Bukavu en qualité

**Secrétaire de Direction. Catégorie V : Travailleur Hautement qualifié**

Il s'engage à effectuer les tâches qui lui sont assignées et clairement définies dans son job description dont il a pris connaissance et qui fait partie intégrante de la présente convention dans le strict respect du règlement d'ordre intérieur de l'association.

**Art 2. De la durée du contrat**

Le présent contrat est conclu pour une durée INDETERMINEE prenant cours le jour de sa signature.

**Art 3. Du lieu d'affectation**

Le lieu d'affectation de l'employé est ..... mais l'employeur a la possibilité de l'affecter à autre bureau sur toute l'étendue du rayon d'action de l'employeur en RDC.

**Art 4. De la période d'essai**

La durée de la période d'essai est fixée à .....mois. Le présent contrat ne deviendra définitif qu'à l'expiration de cette période. En cas de rupture de contrat pour faute lourde, aucune indemnité ne sera due à l'employé à part celle de congé payé au prorata du temps de service réellement presté.

**Art 5. Du salaire**

En contrepartie des services rendus, l'employeur s'engage conformément aux prescriptions légales, à payer au temps convenu une rémunération mensuelle fixée en dollars américains mais payable en monnaie locale. Cette rémunération sera due le dernier jour ouvrable de chaque mois et sera calculée conformément à la grille interne de salaire correspondant à sa catégorie professionnelle et ventilée de la manière ci-après :

Salaire : \_\_\_\_\_

Indemnité de logement : \_\_\_\_\_

Allocation familiales : \_\_\_\_\_

Indemnité de transport : \_\_\_\_\_

**Art 6. Des obligations de l'employé :**

L'employé s'engage à :

- S'acquitter avec zèle et fidélité des travaux ou missions qui lui seront confiés conformément à son job description et à se rendre en tout lieu où l'employeur aura besoin de ses services.
- Apporter tous ses soins à l'utilisation rationnelle de tout matériel de service mis à sa disposition par l'employeur.

- S'interdire, pendant ou après son temps de travail, de dévoiler les renseignements de nature confidentielle et de garder le secret professionnel.
- Consacrer tout son temps dans la limite des règlements en vigueur au service de l'employeur.
- S'interdire, sous réserve d'autorisation de l'employeur, même en temps de repos, tout travail de caractère concurrentiel ou susceptible de nuire à l'exécution des services convenus.
- Accepter toutes les lois et règlements régissant le travail en R. D. Congo.
- Respecter le règlement d'ordre intérieur régissant le personnel de l'association, celui-ci faisant partie intégrante du présent contrat.

#### *Art 7. Des obligations de l'employeur*

L'employeur s'engage :

- Donner des instructions nécessaires, diriger et surveiller le travail presté.
- Accepter toutes les lois et règlements régissant le personnel de l'association.
- Traiter en tout temps et en tout lieu l'employé avec dignité et respect.
- Assurer à l'employé les conditions adéquates (hygiène, sécurité, assurances diverses ; ...) pour la bonne exécution des ses prestations ;
- Fournir à l'employé ainsi qu' à sa famille restreinte les soins médicaux, chirurgicaux, pharmaceutiques, hospitaliers et dentaires (prothèses dentaires exceptées) ;
- Respecter toute obligation légale présente par la législation en vigueur en RDC.

#### *Art 8. Des cotisations sociales et des impôts*

L'employeur prélève sur la rémunération mensuelle le paiement des cotisations sociales dues par l'employé à l'INSS ainsi que l'IPR. L'employé reconnaît à son employeur le droit de retenir sur son salaire tout autre retenu fiscal légalement à sa charge.

#### *Art 9. Des congés*

Le travailleur a droit à 1 jour de congé par mois entier de service. Payé au même taux qu'un jour ouvrable de prestation, ce congé est pris après une année complète de travail chez le même employeur et compté de date à date.

L'employé a aussi droit aux congés de circonstances prévus par la législation sociale et payés par l'employeur.

La prise effective du congé sera fixé de commun accord entre les parties. L'allocation y relative pourra être versée un jour avant le départ en congé.

#### *Art 10. De la résiliation du contrat*

Le présent contrat pourra à tout moment être résilié de commun accord entre les deux parties. Il pourra être rompu sans préavis en cas de faute lourde d'une des parties.

En cas de suspension ou d'arrêt brusque des activités de l'association et notamment en cas de force majeure ou de manque des fonds ou rupture des

financements par les bailleurs de l'employeur, la partie intéressée peut résilier le contrat après deux mois de suspension.

*Art 11. Des règlements différends*

Les parties conviennent que tout différend les opposant doit faire l'objet d'un procédure de règlement à l'amiable. En cas d'échec des négociations, seuls les tribunaux de Bukavu seront compétents, conformément aux dispositions du code de travail en particulier et du droit positif congolais en général.

*Art 12. Dispositions transitoires*

Pour ce qui n'est pas précisé dans le présent contrat, les parties se réfèrent aux dispositions légales et règlements en vigueur en R. D. Congo et au règlement d'ordre intérieur de l'employeur qui fait partie intégrante du présent contrat en trois exemplaires joint à la présente en trois exemplaires originaux : un pour chacune des parties et un pour l'inspecteur du travail compétent.

*Art 13. De l'aptitude physique*

L'employé a été reconnu apte à effectuer les prestations susmentionnées suivant le certificat d'aptitude physique de l'employé délivré par le médecin étatique requis à cette fin ; ci-joint Certificat n°(sans) du \_\_\_\_\_ en annexe.

*Art 14. Dispositions finales*

Les deux parties prennent l'engagement d'exécuter de bonne foi la présente convention qui entre en vigueur à la date de sa signature et dont chacune déclare avoir pris connaissance et accepte librement et sans réserve le contenu intégral.

Ainsi fait à Bukavu, le

-----  
Nom et signature de l'EMPLOYE

-----  
Nom et signature de l'EMPLOYEUR

---

# Annexe N° 9 : Modèle contrat d'abonnement

---

Visa de l'office national de l'emploi

Contrat d'abonnement

Entre les soussignés

I. L'ASBL « \_\_\_\_\_ sigle » ;  
siège social à Bukavu, ici représenté par Monsieur \_\_\_\_\_,  
\_\_\_\_\_, dénommée cliente, ci-après :

ET

Mr/Mme \_\_\_\_\_, Avocat près la cour  
d'appel de \_\_\_\_\_ et ;  
résident à \_\_\_\_\_,  
dénommé ici avocat, d'autre part;

Il a été convenu ce qui suit

## *Article I*

Les parties susmentionnées concluent entre elles un contrat d'abonnement, selon lequel elles consentent de devenir respectivement « avocat-conseil »

Maître \_\_\_\_\_ et  
cliente « \_\_\_\_\_ ».



### *Article II*

L'avocat s'engage à :

a) Assister/représenter la cliente dans toutes les procédures, engagées devant les Cours, Tribunaux, Parquets, Commissariat de police, le bureau de la DSR et toutes les autres instances judiciaires et administratives. Pour ce faire, l'avocat s'engage à poser divers actes notamment :

- Conclure, plaider, se constituer partie civile, déposer une plainte;
- Exercer ou déclencher les voies de recours qui s'imposent contre tout jugement qui lèserait les intérêts de la cliente ;
- Postuler, poser et/ou initier quelques actes de procédure;
- Avec le consentement des concernées, négocier l'arrangement à l'amiable et rédiger les actes y afférents.

b) Offrir à la cliente des consultations gratuites;

c) Participer aux séances de travail où la défense des intérêts de la cliente nécessite la présence d'un juriste ou un avocat ;

d) Veiller au respect de la confidentialité ;

### *Article III*

Toute cause n'ayant pas de rapport avec les activités de la cliente susvisée ne fait pas partie de l'objet du présent contrat et partant ne lie pas l'avocat-conseil.

### *Article IV*

La cliente s'engage à :

- Présenter à l'avocat-conseil l'ensemble des éléments des dossiers lui confiés et fournir tous les moyens de preuves pour soutenir valablement ses prétentions;
- Payer les honoraires fixés de commun accord à \_\_\_\_\_ / mois et ce conformément à la décision n°CNO/14/90 du 22 .12.1990 portant adaptation de la décision n°CNO.6 BIS/88 du 11. 07.1988 relative au barème des honoraires applicables par tous les avocats exerçant en République Démocratique du Congo ;
- Payer les frais de justice requis pour mener les procédures judiciaires;
- S'acquitter de frais de photocopie des documents, et leur légalisation ou certification par les services étatiques compétents notamment le notariat ou le greffe.

### *Article VI*

La cliente n'est en aucune manière responsable des impôts, droits, soins médicaux et autres cotisations dues par l'avocat-conseil au titre des paiements lui versés dans le cadre dudit contrat. Toute taxe ou redevance de l'Etat sont à charge exclusive de l'avocat-conseil.

### *Article VII*

Toute contestation relative à l'exécution ou à l'interprétation de ce contrat sera réglée à l'amiable entre parties ou soumise à l'arbitrage, et en cas d'échec, la partie la plus diligente peut saisir les juridictions compétentes pour trancher le différend qui les oppose.

*Article VIII*

Les deux parties conviennent d'exécuter de bonne foi la présente convention qui entre en vigueur à la date de sa signature.

Ainsi fait à

\_\_\_\_\_ ,

le \_\_\_\_\_

en deux exemplaires originaux dont chaque partie déclare en avoir obtenu UN.

La cliente

L'avocat-conseil

\_\_\_\_\_

---

# Annexe N° 10 : Modèle contrat de prestation des services

---

## Contrat de prestation des services

Entre les soussignés :

1. L'ASBL \_\_\_\_\_ ; siège social,  
sur : N° \_\_\_\_\_, avenue \_\_\_\_\_  
Commune d'Ibanda, Bukavu/Sud-Kivu, dénommée cliente :

ET

2. Mr \_\_\_\_\_, Ingénieur  
en construction, domicilié sur :  
N° \_\_\_\_\_, avenue \_\_\_\_\_  
Commune de \_\_\_\_\_ /Sud-Kivu, dénommée ingénieur  
constructeur :

Il a été convenu ce qui suit

### *Article I*

Les parties susmentionnées concluent entre elles un contrat de prestation des services selon lequel elles consentent de devenir respectivement « l'ingénieur constructeur »

(Ir \_\_\_\_\_) et « la cliente » (Mr/Mme \_\_\_\_\_)

### Article II : Nature du contrat

L'ingénieur constructeur s'engage à effectuer sur la maison de la cliente située dans la ville de \_\_\_\_\_, commune de \_\_\_\_\_, avenue \_\_\_\_\_, n° \_\_\_\_\_, des aménagements de construction portant sur le montage d'une charpente de 25 m /20 m, la réalisation du tôle et la construction d'un grenier.

*Article III : Obligations de l'Ingénieur constructeur*

- Monter une charpente de 25 m/20 m.
- Réaliser le tôleage de la maison.
- Construire un grenier.
- Réaliser tout ce qui précède selon la volonté du client  
Mr \_\_\_\_\_
- L'ingénieur constructeur s'engage à se prendre en charge durant son séjour  
à \_\_\_\_\_ pour les travaux sur la maison susmentionnée.

*Article IV : Des obligations du client*

Le client s'engage :

1. Mettre à la disposition de l'ingénieur constructeur tous le matériel nécessaire pour la réalisation des tâches sus décrites.
2. Traiter le constructeur avec dignité et respect.
3. Payer les honoraires fixés de commun accord à l'équivalent en francs congolais de \_\_\_\_\_ \$ pour tous les travaux.

*Article V : De la durée du contrat*

La présente convention est conclue pour une durée de trois mois prenant cours le  
\_\_\_\_\_

*Article VI : De la résiliation du contrat*

Ce contrat étant celui de résultat, il ne peut prendre fin qu'à la remise de l'ouvrage au client par l'ingénieur constructeur. Toutefois le client se réserve le droit d'y mettre fin en cas d'inobservation de la volonté du client telle que exprimée dans la présente convention.

*Article VII : Des règlements des conflits*

Toute contestation relative à l'exécution ou à l'interprétation de ce contrat sera soumise à l'arbitrage ou l'arrangement à l'amiable. Et si la décision rendue par les arbitres ne satisfait pas l'une des parties, celle-ci peut saisir les instances judiciaires d' \_\_\_\_\_ pour trancher le différend qui les opposent.

*Article VIII : Des dispositions finales*

Chacune des parties prend l'engagement d'exécuter de bonne foi la présente convention qui entre en vigueur à la date de sa signature. Les parties conviennent également que la présente convention est régie par les règles du droit civil congolais relatif aux contrats.

---

Ainsi fait à \_\_\_\_\_,  
le \_\_\_\_\_  
en deux exemplaires originaux dont chaque partie déclare en avoir obtenu UN.

La cliente

L'ingénieur constructeur

Mr/Mme \_\_\_\_\_ Ir. \_\_\_\_\_

# Annexe N° 11

Salaire minimum interprofessionnel garanti, des allocations familiales minima et de la contre-valeur du logement applicable a partir du 1<sup>er</sup> juillet 2008 :

**ANNEXE 1**

**SALAIRE MINIMUM INTERPROFESSIONNEL GARANTI, DES ALLOCATIONS FAMILIALES MINIMA ET DE LA CONTRE-VALEUR DU LOGEMENT APPLICABLE A PARTIR DU 1<sup>ER</sup> JUILLET 2008.**

Salaire	I			II			III			IV			V			VI			VII			Allocations familiales	Contre-valeur du logement
	Manœuvre ordinaire	Manœuvre	Travaillleur spécialisé	Travaillleur qualifié	Travaillleur semi-qualifié	Travaillleur qualifié	Travaillleur hautement qualifié	Maîtrise	Cadre de collaboration														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
selon classe professionnelle en FC	100	116	133	154	178	206	237	274	317	366	422	488	564	651	752	868	1000						
en FC	1120	1299	1490	1725	1994	2307	2654	3069	3550	4099	4726	5466	6317	7291	8422	9721	11200	11200	11200	11200	11200	11200	
en FC	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	

08/040

Vu pour être annexé à l'Ordonnance n° du **30 AVRIL 2008** portant fixation du salaire minimum interprofessionnel garanti, des allocations familiales minima et de la contre-valeur du logement.

**Pour copie certifiée conforme à l'original**  
Le 30 avril 2008

Le Cabinet du Président de la République  
Joseph KABILA KABANGE

Antoine GIZENGA  
Premier Ministre

Raymond TSHIBANDA N'TUNGA MULONGO  
Directeur de Cabinet

Salaire minimum interprofessionnel garanti, des allocations familiales minima et de la contre-valeur du logement applicable a partir du 1<sup>er</sup> juillet 2009.

**ANNEXE 2**  
**SALAIRE MINIMUM INTERPROFESSIONNEL GARANTI, DES ALLOCATIONS FAMILIALES MINIMA ET DE LA CONTRE-VALEUR DU LOGEMENT APPLICABLE A PARTIR DU 1<sup>er</sup> JANVIER 2009.**

Categorie	I				II					III					IV					V					VI					VII					Allocations familiales	Contre-valeur du logement
	Manoeuvre		Travailleur specialise		Travailleur semi qualifie			Travailleur qualifie		Travailleur qualifie hautement qualifie		Maitrise			Cadre de collaboration																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30						
Echelon	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30						
Classe	100	116	133	154	178	206	237	274	317	366	422	483	554	631	715	806	904	1010	1124	1246	1376	1514	1661	1818	1985	2163	2352	2553	2767	2994						
Indice en FC	1080	1949	2234	2587	2990	3461	3982	4603	5326	6149	7090	8158	9475	10937	12634	14582	16800	19299	22080	25143	28498	32155	36124	40417	45046	50023	55360	61069	67162	73651						
Indice en FC	1080	1949	2234	2587	2990	3461	3982	4603	5326	6149	7090	8158	9475	10937	12634	14582	16800	19299	22080	25143	28498	32155	36124	40417	45046	50023	55360	61069	67162	73651						

Vu pour être annexé à l'Ordonnance n° 08/049 du **30 AVR 2008** portant fixation du salaire minimum interprofessionnel garanti, des allocations familiales minima et de la contre-valeur du logement

**Pour copie certifiée conforme à l'original**  
**Le 30 avril 2008**

Fait à Kinshasa, le 30 avril 2008  
**Joseph KABILA KABANGE**

**Le Cabinet du Président de la République**  
**Raymond TSHIBANDA NTUNGAMULONGA**  
Directeur de Cabinet

**Antoine GIZENGA**  
Premier Ministre