



GUIDE PRATIQUE POUR LA GESTION STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNELLES DES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE (OSC) : GOUVERNANCE, GESTION DES PROGRAMMES ET PROJET, SUIVI-ÉVALUATION AXÉ SUR LES RÉSULTATS, COMMUNICATION ET PÉRENNITÉ.



Préparé par:
Martin Thibaut Manirakiza

Vérifié par:
Dr Ketty Joanna Mutoni
Dr Axel Harerimana

Validé par:
Armel Uwikunze



TABLES DES MATIERS

I.	AVANT-PROPOS	6
II.	Liste des acronymes et abréviations	8
III.	GLOSSAIRE	9
IV.	INTRODUCTION	10
	Contexte et justification du guide.....	10
	Objectifs et portée du guide.....	10
	Public cible	11
	Méthodologie et sources.....	11
V.	FONDEMENTS DE LA GESTION ASSOCIATIVE	12
	Définition et rôle d'une association	12
	Principes fondamentaux de la gestion associative	12
	Les organes d'une association	13
	Responsabilités et valeurs du leadership associatif	14
VI.	GOVERNANCE ET STRUCTURATION ORGANISATIONNELLE	15
	Notion de gouvernance associative.....	15
	Principes de la bonne gouvernance.....	15
	Structure organisationnelle d'une association	16
	Processus de prise de décision	16
	Importance des outils de gouvernance	18
VII.	PARTIE III – GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE.....	20
	Objectif de la gestion administrative et financière	20
	Gestion administrative	20
	Documents administratifs essentiels	20
	Gestion documentaire et archivage.....	20
	Gestion financière	21
	Principes clés	21
	Exemple de canevas de budget prévisionnel	21
	Exemple de tableau de suivi budgétaire mensuel	22
	Procédures financières simplifiées	22
	Outils modèles par domaine d'application	23
VIII.	PARTIE IV – PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNELLE	24
	Introduction à la planification	24
	Cartographie des parties prenantes	24



Tableau : Modèle de cartographie des parties prenantes.....	24
Élaboration du cadre logique (logframe)	25
Tableau : Exemple de cadre logique simplifié	25
Plan d'action et budget prévisionnel	25
Tableau : Exemple de plan d'action et budget prévisionnel par domaine.....	25
Plan de travail (chronogramme opérationnel).....	26
Tableau : Exemple de plan de travail détaillé (année 2025).....	26
Synthèse : logiques d'application de la planification selon les domaines	28
IX. Partie V : Suivi-évaluation.....	29
Plan de suivi-évaluation.....	29
Exemple d'application pratique : Plan de S&E pour le domaine de la Santé Sexuelle et Reproductive	30
Bonnes pratiques de redevabilité	31
X. PARTIE VI – STRATÉGIES DE PÉRENNISATION DES PROGRAMMES ET PLAN DE SORTIE	32
Principes clés de la pérennisation	32
Stratégies de pérennisation par domaine.....	32
Élaboration du plan de sortie	33
Tableau : Exemple de plan de sortie	33
Bonnes pratiques pour le plan de sortie	34
XI. PARTIE VII – STRATÉGIES DE MITIGATION, PLANS DE CONTINGENCE ET PROTOCOLES D'INTERVENTION.....	35
Objectifs principaux.....	35
Identification et classification des risques	35
Exemple de classification des risques :	35
Élaboration des stratégies de mitigation	36
Modèle de tableau : Stratégies de mitigation par domaine.....	36
7.4. Plans de contingence et protocoles d'intervention	37
Modèle de tableau : Plan de contingence	37
Bonnes pratiques.....	37
XII. PARTIE VIII – PROCESSUS D'EXÉCUTION DES PROGRAMMES ET PROJETS	38
Partie programmatique	38
Partie administrative et logistique	39
Tableau opérationnel combiné : Checklist d'exécution.....	41
Comment utiliser ce tableau :	43
Tableau de bord opérationnel d'exécution et suivi des projets	44



Utilisation pratique du tableau	47
XIII. PARTIE IX – PLAN ET STRATÉGIE DE COMMUNICATION	48
Objectifs du plan de communication	48
Plan de communication global	49
Stratégies et canaux de communication	49
Communication de crise et redevabilité	50
Corrélation avec les autres rubriques du guide	50
Modèle de plan opérationnel de communication (transversal)	51
Bonnes pratiques pour les OSC bénéficiaires	51
XIV. PARTIE VII – TABLEAUX DE BORD OPÉRATIONNELS INTÉGRÉS : PILOTAGE STRATÉGIQUE, ADMINISTRATIF ET RISQUES	52
Tableau de bord Opérationnel Intégré (Programme + Administration + Risques)	53
Modèle d'application : Tableau de bord Opérationnel du Programme "Jeunesse & Gouvernance locale"	55
XV. GESTION LOGISTIQUE	56
Planification Logistique	56
Model : PLAN LOGISTIQUE	57
Exemple d'application par domaine :	58
Organisation et coordination	58
Gestion des stocks	58
Suivi et contrôle	58
Tableau de gestion logistique (exemple opérationnel)	59
Bonnes pratiques	60
XVI. PARTIE VIII – CAPITALISATION ET APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	61
Objectifs de la capitalisation	61
Processus de capitalisation (cycle d'apprentissage organisationnel)	61
Modèle de Fiche de Capitalisation	62
Exemple de Fiche de Retour d'Expérience (After Action Review)	63
Outils recommandés pour la capitalisation	63
XVII. RAPPORTAGE, SUIVI-ÉVALUATION ET REDEVABILITÉ	64
Rapports narratifs périodiques par domaine d'intervention	64
Domaine : GOUVERNANCE ET ÉTAT DE DROIT	65
Domaine : SÉCURITÉ ALIMENTAIRE ET NUTRITION	65
Domaine : ART ET JEUNESSE	66
Domaine : SANTÉ SEXUELLE ET REPRODUCTIVE	66



Domaine : ENTREPRENEURIAT DES JEUNES	67
Rapport de Suivi-Évaluation et d'Apprentissage	67
Tableau type	67
Apprentissage institutionnel.....	68
Rapport financier détaillé	68
Tableau modèle de rapport financier	68
Rapport de Gestion des Risques.....	69
XVIII. CONCLUSION	70
XIX. ANNEXES	71
Annexe 1 : Canevas de plan de travail annuel (PTA)	71
Annexe 2 : Exemple de cadre logique simplifié.....	71
Annexe 3 : Modèle de fiche de suivi d'activité.....	71
Annexe 4 : Fiche de capitalisation d'expérience	72
Annexe 5 : Canevas de rapport financier	72
Annexe 6 : Fiche de gestion des risques	72
Annexe 7 : Outils de redevabilité communautaire.....	73
Annexe 8 : Exemple de plan de contingence	73
Annexe 9 : Canevas de plan de sortie	73
Annexe 10 : Modèle de rapport de mission.....	73

I. AVANT-PROPOS



Le renforcement des capacités des organisations de la société civile constitue aujourd'hui un levier essentiel pour une transformation sociale durable. Dans un contexte marqué par des défis structurels, des inégalités persistantes et un espace civique restreint, les associations locales doivent pouvoir s'appuyer sur des outils solides de gestion, de planification et de gouvernance pour assurer la pertinence et la durabilité de leurs actions.

C'est dans cette perspective que s'inscrit le **projet UMUHIVU**, mis en œuvre par **Share-Net Burundi** avec l'appui de l'**Ambassade du Royaume des Pays-Bas (EKN)**. Ce projet vise à **renforcer les capacités des organisations de la société civile dirigées par des femmes et des jeunes**, en leur offrant un cadre d'apprentissage, d'échange et de collaboration à travers cinq **communautés de pratique (CdPs)** :

- Sécurité alimentaire et nutrition,
- Bonne gouvernance et État de droit,
- Santé sexuelle et reproductive,
- Développement du secteur privé et entrepreneuriat,
- Jeunesse et art.

Ces espaces d'interaction permettent aux organisations bénéficiaires d'apprendre les unes des autres, de partager leurs expériences et de co-construire des approches innovantes en faveur d'un Burundi plus inclusif et plus équitable.

Le **présent guide pratique** s'inscrit dans cette dynamique. Il se veut un **outil d'accompagnement et d'autonomisation** des associations bénéficiaires du projet UMUHIVU, en leur fournissant des repères concrets pour améliorer leur gouvernance, planifier leurs activités, assurer un suivi-évaluation axé sur les résultats, renforcer leur communication et garantir la pérennité de leurs interventions. En d'autres termes, ce guide vise à doter les OSC de compétences techniques et organisationnelles leur permettant de **mieux se structurer, se positionner et influencer positivement les politiques publiques**.

Sa conception s'appuie sur les besoins exprimés par les bénéficiaires lors des consultations préalables menées dans le cadre du projet. Ces échanges ont révélé l'importance de renforcer la maîtrise des outils de gestion intégrée, notamment la rédaction de propositions de financement, la planification stratégique, la gestion financière, la communication institutionnelle et la capitalisation des acquis.

Share-Net Burundi reste convaincu que le développement durable et la justice sociale passent par une société civile forte, structurée et compétente. En mettant à la disposition des organisations ce guide pratique, nous réaffirmons notre engagement à soutenir leur professionnalisation, à promouvoir l'inclusion, et à valoriser les initiatives locales porteuses de changement. Ce guide représente un pas de plus vers la consolidation d'un écosystème associatif dynamique, collaboratif et orienté vers les résultats.

Nous espérons qu'il sera utilisé non seulement comme un manuel de référence, mais aussi comme un **instrument de changement**, stimulant la professionnalisation, la transparence et la durabilité des initiatives locales portées par les femmes et les jeunes du Burundi.



II. Liste des acronymes et abréviations

**Acronyme /
Abréviation**

Signification

OSC	Organisation de la Société Civile
CdP / CdPs	Communauté(s) de Pratique
EKN	Ambassade du Royaume des Pays-Bas (en néerlandais : <i>Embassy of the Kingdom of the Netherlands</i>)
S&E	Suivi-Évaluation
SSR	Santé Sexuelle et Reproductive
AG	Assemblée Générale
CA	Conseil d'Administration
CE	Comité Exécutif
RH	Ressources Humaines
PV	Procès-Verbal
FBU	Franc Burundais
ECS	Éducation Complète à la Sexualité
IT	Technologies de l'Information (ou responsable informatique, selon le contexte)
RH / Responsable RH	Responsable des Ressources Humaines

III. GLOSSAIRE

Terme	Définition
Cadre logique (Logframe)	Outil de planification décrivant la logique d'intervention d'un projet à travers les objectifs, les résultats, les indicateurs et les hypothèses.
Suivi-évaluation (S&E)	Processus systématique de collecte, d'analyse et d'utilisation de données pour mesurer la performance et les impacts d'un projet.
Redevabilité	Principe selon lequel une organisation doit rendre compte de ses actions, de ses résultats et de son utilisation des ressources à ses parties prenantes.
Capitalisation	Processus d'analyse, de documentation et de partage des bonnes pratiques et des leçons apprises pour améliorer les futurs projets.
Plan de contingence	Ensemble des mesures prévues pour faire face à des événements imprévus pouvant affecter l'exécution d'un projet.
Pérennisation	Ensemble de stratégies visant à maintenir les effets positifs d'un projet au-delà de sa période de financement.
Gouvernance	Ensemble de règles, structures et pratiques qui encadrent la prise de décision et la gestion des ressources dans une organisation.
Mitigation	Mesures visant à réduire la probabilité ou l'impact d'un risque identifié.
Indicateur SMART	Indicateur Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporellement défini.
OSC (Organisation de la Société Civile)	Structure non étatique œuvrant dans le développement, la promotion des droits ou la prestation de services communautaires.
Risque opérationnel	Événement pouvant perturber les activités d'un projet en raison d'erreurs humaines, de processus inadéquats ou de facteurs externes.



IV. INTRODUCTION

Contexte et justification du guide

Dans un contexte où les organisations de la société civile (OSC) jouent un rôle de plus en plus central dans la promotion de la justice sociale, de la gouvernance démocratique et du développement durable, la question de leur efficacité et de leur pérennité devient cruciale. Au Burundi, de nombreuses associations dirigées par des jeunes et des femmes se mobilisent autour de thématiques aussi variées que la santé sexuelle et reproductive, la sécurité alimentaire, l'entrepreneuriat, la bonne gouvernance et l'art. Cependant, malgré leur engagement, ces organisations rencontrent encore des difficultés dans la gestion interne, la planification stratégique, le suivi-évaluation et la mobilisation des ressources.

Le projet UMUHIVU, mis en œuvre par Share-Net Burundi avec l'appui de l'Ambassade du Royaume des Pays-Bas (EKN), est né de la volonté de répondre à ces défis. Il vise à renforcer les capacités techniques et organisationnelles des OSC dirigées par des femmes et des jeunes afin qu'elles puissent s'exprimer, se coordonner et influencer efficacement les politiques publiques. À travers cinq **communautés de pratique (CdPs)** – sécurité alimentaire et nutrition, gouvernance et État de droit, santé sexuelle et reproductive, entrepreneuriat et jeunesse/art – le projet favorise la collaboration, le partage d'expériences et l'apprentissage mutuel.

Ce guide pratique découle directement de cette initiative. Il répond à un besoin identifié lors des consultations réalisées avec les bénéficiaires du projet, révélant des lacunes majeures dans la gouvernance, la planification, la gestion financière et la communication. L'objectif est de doter les OSC d'un **outil de référence pratique**, contextualisé et adapté à leurs réalités, leur permettant d'améliorer leurs performances, de renforcer leur crédibilité et de maximiser leur impact social.

Objectifs et portée du guide

Le présent guide vise à :

- Offrir aux organisations bénéficiaires un **cadre méthodologique clair** pour une gestion intégrée, participative et axée sur les résultats ;
- Outiller les responsables associatifs dans les domaines clés de la gouvernance, de la planification, du suivi-évaluation, de la communication, de la gestion financière et de la pérennité institutionnelle ;
- Encourager la **professionnalisation** et la **redevabilité** au sein des associations, en mettant l'accent sur la transparence, la participation et la performance ;
- Faciliter l'appropriation de pratiques de gestion modernes et efficaces, adaptées au contexte burundais.

La portée de ce guide couvre l'ensemble du cycle de vie d'une organisation : de la planification stratégique à la mise en œuvre opérationnelle, en passant par le suivi, l'évaluation, la communication et la pérennisation des acquis. Il s'adresse particulièrement aux organisations membres et partenaires du projet UMUHIVU, mais peut également servir de ressource à toute OSC cherchant à renforcer sa structure et sa gouvernance.



Public cible

Le guide s'adresse principalement à :

- Les **responsables et gestionnaires** d'associations locales (présidents, coordinateurs, chefs de projets, trésoriers, chargés de suivi-évaluation, etc.) ;
- Les **membres des communautés de pratique (CdPs)** du projet UMUHIVU ;
- Les **bénéficiaires directs** des programmes de renforcement de capacités de Share-Net Burundi ;
- Les **partenaires techniques et financiers**, ainsi que les institutions publiques ou parapubliques accompagnant les OSC dans leur développement organisationnel.

En mettant à leur disposition des outils simples, clairs et directement applicables, ce guide vise à **renforcer l'autonomie et la performance** des organisations locales, en favorisant leur capacité à planifier, gérer et évaluer leurs interventions de manière durable et cohérente.

Méthodologie et sources

La conception de ce guide repose sur une approche participative et contextuelle. Elle s'appuie sur :

- Les **résultats des consultations** menées auprès des OSC bénéficiaires du projet UMUHIVU ;
- L'analyse de **documents de référence internationaux et régionaux** sur la gestion axée sur les résultats, la gouvernance associative et le développement organisationnel ;
- Les **bonnes pratiques** identifiées dans les programmes de renforcement des capacités de Share-Net Burundi et d'autres partenaires au Burundi et dans la région ;
- Les **outils de gestion éprouvés** (cadre logique, planification stratégique, suivi-évaluation, gestion financière, etc.) adaptés aux réalités locales.

Le guide adopte une approche progressive et modulaire : chaque partie peut être utilisée indépendamment selon les besoins des associations. Cette structure permet aux bénéficiaires d'appliquer concrètement les notions apprises et de renforcer progressivement leurs capacités organisationnelles.

Ainsi, ce guide pratique se veut un instrument d'apprentissage, d'action et de transformation au service des associations burundaises. En consolidant leurs compétences et leur gouvernance, il contribue à bâtir un tissu associatif fort, crédible et capable de promouvoir la justice sociale et l'inclusion au Burundi.

V. FONDEMENTS DE LA GESTION ASSOCIATIVE

Définition et rôle d'une association

Une association est une organisation de personnes qui se regroupent volontairement autour d'un objectif commun, sans but lucratif, afin de contribuer au développement social, culturel, économique ou humanitaire. Elle repose sur des valeurs de solidarité, de participation et de responsabilité partagée.

Dans le contexte du développement communautaire, les associations jouent un rôle clé dans la **mobilisation sociale**, la **promotion des droits humains**, la **fourniture de services de proximité** et la **participation citoyenne**. Elles constituent un pont entre les besoins des populations et les politiques publiques, tout en favorisant l'expression démocratique à la base.

Principes fondamentaux de la gestion associative

La gestion associative repose sur un ensemble de principes qui garantissent la transparence, la participation et l'efficacité des actions menées :

- **La gouvernance démocratique** : chaque membre dispose du droit de s'exprimer et de participer aux décisions, selon des règles établies par les statuts et le règlement intérieur.
- **La transparence** : les informations relatives à la gestion des ressources humaines, matérielles et financières doivent être partagées avec les membres et partenaires.
- **La redevabilité** : les dirigeants sont responsables devant les membres et les partenaires des résultats obtenus et de l'utilisation des ressources.
- **La planification** : toute action associative doit s'inscrire dans une vision claire et une programmation stratégique à court, moyen et long terme.
- **L'évaluation et l'apprentissage** : la gestion associative intègre des mécanismes d'autoévaluation et de capitalisation pour améliorer en permanence la qualité des interventions.

Principe	Description	Application pratique dans la gestion associative
Gouvernance démocratique	Repose sur la participation active des membres dans la prise de décision et le respect des statuts.	Organisation régulière des Assemblées Générales, élections transparentes, participation des jeunes et femmes aux organes décisionnels.
Transparence	Les informations sur les finances, les décisions et les activités doivent être accessibles aux membres et partenaires.	Tenue d'un livre de comptes, affichage des rapports financiers, communication des résultats des activités.
Redevabilité	Les dirigeants rendent compte de la gestion et des résultats à la base et aux partenaires.	Présentation des rapports narratifs et financiers, évaluations participatives.
Planification	Les actions doivent découler d'une vision claire et de priorités bien définies.	Élaboration d'un plan stratégique, plan annuel et budgets correspondants.



Évaluation et apprentissage	Les expériences doivent être analysées pour améliorer les interventions futures.	Organisation d'ateliers de capitalisation, rédaction de rapports d'évaluation, partage d'expériences avec d'autres OSC.
Durabilité	Les actions doivent viser la continuité au-delà des financements temporaires.	Recherche de partenariats durables, diversification des ressources, renforcement des capacités internes.

Les organes d'une association

Pour fonctionner efficacement, une association dispose généralement de plusieurs organes interdépendants :

- **L'Assemblée Générale (AG)** : organe suprême de décision, composée de l'ensemble des membres. Elle approuve les rapports, élit les dirigeants et oriente les priorités stratégiques.
- **Le Comité Exécutif (CE)** : chargé de la mise en œuvre des décisions de l'AG et du suivi de la gestion quotidienne.
- **La Direction ou Coordination** : responsable opérationnelle de la mise en œuvre des activités, de la gestion des ressources et du management de l'équipe.
- **Comité de surveillance** : veille à la régularité financière et à la conformité des décisions prises.

Organe	Rôle principal	Responsabilités clés	Fréquence d'action
Assemblée Générale (AG)	Organe suprême de décision	- Approuve les rapports annuels - Élit les dirigeants - Définit les orientations stratégiques	Une fois par an ou une fois le semestre (selon les statuts)
Conseil d'Administration (CA) ou Comité Exécutif	Supervise la mise en œuvre des décisions de l'AG	- Valide les plans et budgets - Suit la gestion administrative - Contrôle la performance de la direction	Réunions trimestrielles
Direction/Coordination	Assure la gestion quotidienne et la coordination des activités	- Met en œuvre les programmes - Gère les ressources humaines et financières- Supervise le personnel	Activité quotidienne



Comité de surveillance	Garantit la conformité financière et administrative	- Vérifie les comptes - Audite les procédures - Rapporte à l'AG sur la gestion financière	Annuellement ou semestriellement
------------------------	---	---	----------------------------------

Responsabilités et valeurs du leadership associatif

Un leadership associatif fort repose sur la vision, la responsabilité et l'exemplarité.

Le dirigeant associatif doit :

- Inspirer la confiance et favoriser la participation collective ;
- Promouvoir l'éthique, l'inclusion et la transparence ;
- Encourager la formation continue des membres ;
- Veiller à la durabilité des actions entreprises ;
- S'assurer que les valeurs de respect, d'égalité et de solidarité guident toutes les interventions.

Ainsi, une association bien gérée n'est pas seulement une structure administrative, mais un véritable **acteur de transformation sociale**, capable de susciter des changements durables au sein des communautés.

VI. GOUVERNANCE ET STRUCTURATION ORGANISATIONNELLE

Notion de gouvernance associative

La gouvernance associative désigne l'ensemble des mécanismes, règles et pratiques permettant d'assurer une **direction efficace, transparente et participative** d'une association.

Elle traduit la manière dont les responsabilités sont définies, exercées et contrôlées entre les différents organes de décision et d'exécution.

Une bonne gouvernance garantit que les actions de l'association soient **alignées sur sa mission**, que les ressources soient **utilisées de façon responsable**, et que la confiance entre les membres, les partenaires et les bénéficiaires soit **renforcée**.

Principes de la bonne gouvernance

Principe	Description	Application concrète
Participation	Tous les membres doivent pouvoir s'exprimer et contribuer à la vie de l'association.	Consultation régulière, assemblées inclusives, prise en compte des minorités et des jeunes.
Transparence	Les décisions, les finances et les informations doivent être partagées ouvertement.	Communication interne, publication des rapports et procès-verbaux.
Responsabilité	Chaque organe et chaque dirigeant répond de ses actes devant les membres.	Rapports de gestion, reddition de comptes périodique.
Équité	Les décisions doivent respecter les droits et la dignité de chaque membre.	Égalité de genre, traitement équitable des membres et employés.
Efficience	Les ressources doivent être utilisées pour obtenir le maximum d'impact.	Suivi-évaluation, gestion axée sur les résultats, contrôle interne.
Durabilité	Les actions doivent s'inscrire dans une vision à long terme.	Planification stratégique, renforcement des capacités, diversification des ressources.



Structure organisationnelle d'une association

Une structure claire permet de **mieux répartir les responsabilités**, d'améliorer la coordination interne et de renforcer la performance.

La structure d'une association se compose généralement de trois niveaux :

Niveau	Composantes	Fonction principale
Niveau stratégique	Assemblée Générale (AG), Conseil d'Administration (CA)	Définit la vision, adopte les politiques, valide les orientations stratégiques.
Niveau opérationnel	Direction/Coordination, personnel exécutif	Met en œuvre les activités, gère les ressources, assure le suivi quotidien.
Niveau technique et consultatif	Commissions, groupes de travail, partenaires techniques	Fournit l'expertise technique, appuie la mise en œuvre et le suivi des projets.

Remarque : Une structure organisationnelle efficace doit être adaptée à la taille, à la mission et aux ressources de l'association.

Processus de prise de décision

La prise de décision dans une association repose sur le dialogue, la concertation et le respect des statuts.

Un bon processus décisionnel comprend les étapes suivantes :

- ✓ **Identification du problème ou du besoin** (par la coordination ou les membres)
- ✓ **Analyse et proposition de solutions** (par les commissions ou l'équipe technique)
- ✓ **Délibération et adoption** (par le CA ou l'AG selon la nature de la décision)
- ✓ **Mise en œuvre** (par la direction ou le personnel opérationnel)
- ✓ **Suivi et évaluation** (pour ajuster ou améliorer les décisions prises)

Cette approche favorise la **transparence**, la **responsabilisation** et l'**adhésion collective** autour des orientations de l'association.

NOTE : Un processus décisionnel structuré garantit la transparence, la participation et l'efficacité dans la gestion d'une association.

Le tableau ci-dessous présente les principales étapes et les responsabilités associées :

Étape du processus	Description	Acteurs impliqués	Outils / supports utilisés	Résultat attendu
1. Identification du problème ou du besoin	Reconnaître un défi, un besoin ou une opportunité qui nécessite une décision.	Membres, coordination, commissions techniques	Réunions d'équipe, comptes rendus, enquêtes internes	Besoin clairement formulé et validé.
2. Analyse et proposition de solutions	Étudier les causes et proposer différentes options de solution.	Équipe technique, commissions, coordination	Fiches d'analyse, brainstorming, études de faisabilité	Options réalistes et alignées sur la mission.
3. Délibération et adoption	Examiner les propositions, débattre et prendre une décision collective.	Conseil d'administration, Assemblée Générale	Procès-verbal de réunion, vote ou consensus	Décision officielle et documentée.
4. Mise en œuvre	Appliquer la décision prise selon un plan d'action clair.	Direction/Coordination, personnel exécutif	Plan d'action, budget, manuel de procédures	Décision mise en œuvre de manière efficace et conforme.
5. Suivi et évaluation	Mesurer les résultats, identifier les leçons apprises et ajuster si nécessaire.	Coordination, CA, membres	Rapports de suivi, réunions d'évaluation, indicateurs de performance	Amélioration continue et apprentissage organisationnel.



Importance des outils de gouvernance

Pour une gouvernance efficace, l'association doit disposer d'un certain nombre d'outils normatifs et de gestion, notamment :

18

Outil / Politique interne	Rôle principal	Fréquence d'utilisation / mise à jour
Statuts	Définissent l'objet, la vision, la mission, la structure de gouvernance et le fonctionnement légal de l'organisation.	À la création ; révision selon besoins (5 ans en moyenne).
Règlement intérieur	Précise les modalités de fonctionnement interne, discipline, réunions, prises de décision.	Révision selon contexte ou changements internes.
Manuel de procédures (administratif, financier, RH)	Encadre la gestion administrative, financière, logistique, RH ; fixe les normes internes.	Révision tous les 2–3 ans ou en cas de changement majeur.
Plan stratégique	Orienté les priorités à moyen et long terme ; définit les axes stratégiques.	Tous les 3–5 ans.
Plan d'action annuel (PAA)	Décline le plan stratégique en actions, indicateurs, budgets annuels.	Annuel.
Rapports narratifs et financiers	Assurent la redevabilité interne/externe ; démontrent les progrès, défis et résultats.	Trimestriel, semestriel, ou annuel.
Politique de Prévention contre l'Exploitation et les Abus Sexuels (PEAS / PSEA)	Prévoit les règles, obligations, mécanismes de signalement et sanctions concernant les abus sexuels et exploitations.	Formation annuelle ; mise à jour tous les 2 ans.
Politique de lutte contre la fraude et la corruption	Prévient, détecte et sanctionne la fraude ; définit les contrôles internes.	Révision annuelle ou après un audit.
Politique Égalité & Équité de Genre	Garantit l'intégration du genre dans les programmes, RH et gouvernance.	Suivi annuel ; mise à jour tous les 2–3 ans.
Politique d'Inclusion & Non-discrimination	Assure l'inclusion des personnes vivant avec handicap, minorités et groupes vulnérables.	Suivi annuel ; ajustements selon contextes.
Politique de Protection & Sauvegarde des bénéficiaires	Protège les enfants, jeunes, femmes et groupes vulnérables contre abus et violences.	Mise à jour tous les 2 ans ; formation obligatoire annuelle.



Politique Sécurité & Gestion des risques	Définit les protocoles de sécurité pour staff, partenaires et bénéficiaires ; gestion des incidents.	Mise à jour annuelle ; exercices réguliers.
Politique Environnementale & Climat	Guide l'organisation pour réduire son impact écologique ; intègre l'environnement dans les projets.	Actualisation tous les 2–3 ans.
Politique de Conflits d'intérêt	Déclare les relations pouvant compromettre l'intégrité ; prévention de partialité.	Révision annuelle ; signature obligatoire par staff/comité.
Politique Achats & Approvisionnements	Norme les achats, appels d'offres, contrôles, réception et stockage.	Mise à jour tous les 2–3 ans.
Code de conduite du personnel et des partenaires	Cadre comportemental obligatoire ; précise les valeurs et obligations déontologiques.	Signature annuelle ; révision tous les 2 ans.
Politique IT & Protection des données (GDPR/Privacy)	Définit la gestion des données sensibles, cybersécurité, confidentialité.	Mise à jour annuelle.
Cadre de gestion de la performance du personnel (RH)	Organise évaluations, feedback, promotions, développement professionnel.	Tous les ans.
Politique de communication & visibilité	Encadre l'utilisation du logo, des messages, médias, réseaux sociaux.	Mise à jour selon besoin (1–2 ans).
Politique de gestion des partenariats	Norme la sélection, la contractualisation et le suivi des partenaires.	Mise à jour tous les 2–3 ans.
Politique de gestion des plaintes & mécanismes de feedback	Définit les canaux de plaintes, feedback, investigations et réponses.	Fonctionnement continu ; revue annuelle.

VII. PARTIE III – GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE

Objectif de la gestion administrative et financière

La gestion administrative et financière vise à assurer la bonne utilisation des ressources humaines, matérielles et financières d'une organisation, dans le respect des principes de **transparence**, **d'efficacité** et **de redevabilité**.

Une association bien gérée est capable de justifier ses dépenses, de planifier ses ressources, et de démontrer l'impact de ses actions sur la société.

Gestion administrative

Une administration bien structurée permet d'assurer la continuité et la conformité des activités de l'association.

Documents administratifs essentiels

Type de document	Utilité principale	Exemple d'application dans un domaine spécifique
Statuts et règlement intérieur	Définissent l'identité, la mission et les règles de fonctionnement de l'association.	Gouvernance/État de droit : précision du mandat de chaque organe de décision.
Procès-verbaux (PV)	Tracent les décisions prises lors des réunions officielles.	Santé sexuelle et reproductive : PV de validation d'un plan d'action de sensibilisation.
Contrats et conventions	Régissent les partenariats, recrutements, financements et collaborations.	Entrepreneuriat des jeunes : convention entre l'association et une institution de microfinance.
Fichiers du personnel	Assurent la traçabilité des employés et bénévoles.	Art et jeunesse : fiches des artistes partenaires ou des formateurs culturels.
Registre des membres	Liste officielle des adhérents et de leurs droits.	Sécurité alimentaire : identification des producteurs membres d'un groupement communautaire.

Gestion documentaire et archivage

Une bonne gestion documentaire garantit la **traçabilité** et la **redevabilité**.

Chaque association doit disposer d'un **registre d'archivage** (physique ou numérique).

Catégorie	Documents à archiver	Durée de conservation	Responsable
Administratif	Statuts, PV, conventions, correspondances officielles	10 ans minimum	Secrétaire exécutif
Financier	Factures, reçus, pièces justificatives, rapports financiers	10 ans minimum	Comptable / trésorier



Programmatique	Rapports d'activités, études, évaluations	5 ans minimum	Une (une) Chargé (e) des programmes et chargé (e) de suivi-évaluation
Ressources humaines	Contrats, évaluations, fiches de paie, attestations	5 ans après départ	Responsable RH

Gestion financière

Une gestion financière rigoureuse renforce la crédibilité de l'association vis-à-vis des bailleurs, des bénéficiaires et des autorités publiques.

Principes clés

Principe	Explication	Application pratique
Transparence	Tous les flux financiers doivent être traçables et justifiables.	Tenue d'un cahier de caisse et d'un journal comptable.
Séparation des fonctions	Celui qui autorise la dépense n'est pas celui qui la comptabilise.	Le coordinateur signe les bons de commande, le comptable les exécute.
Respect du budget	Les dépenses doivent être conformes au budget validé.	Utiliser un tableau de suivi budgétaire mensuel.
Redevabilité	Obligation de rendre compte de l'utilisation des fonds.	Soumission périodique de rapports financiers et justificatifs.

Exemple de canevas de budget prévisionnel

Activité	Objectif spécifique	Domaine d'application	Coût estimé (FBU)	Source de financement	Période d'exécution
Organisation d'un atelier de plaidoyer sur la participation citoyenne	Promouvoir la bonne gouvernance locale	Gouvernance / État de droit	3,000,000	Share-Net / contribution locale	Février 2025
Formation des jeunes sur la transformation des produits agricoles	Renforcer les compétences entrepreneuriales rurales	Sécurité alimentaire et nutrition	2,500,000	Projet UMUHIVU	Avril 2025
Concours artistique "Jeunesse pour la justice sociale"	Sensibiliser les jeunes par l'art	Art et jeunesse	1,800,000	Fonds propres	Juin 2025



Séances de sensibilisation sur la santé sexuelle et reproductive	Promouvoir les droits sexuels et reproductifs	Santé sexuelle et reproductive	1,200,000	Share-Net	Mars 2025
Accompagnement des jeunes entrepreneurs (coaching et suivi)	Appuyer l'auto-emploi et l'innovation locale	Entrepreneuriat des jeunes	2,000,000	Partenariats privés	Mai 2025

Exemple de tableau de suivi budgétaire mensuel

Rubrique	Budget prévu (FBU)	Dépenses réelles (FBU)	Écart (FBU)	Observation / justification
Communication et visibilité	500,000	450,000	+50,000	Économie réalisée sur impression d'affiches
Logistique et transport	1,000,000	1,200,000	-200,000	Hausse du coût du carburant
Formations et ateliers	3,000,000	2,950,000	+50,000	Activité réalisée selon le plan
Ressources humaines	1,500,000	1,500,000	0	Paiements conformes
Suivi-évaluation	800,000	600,000	+200,000	Mission commune avec un autre partenaire

Procédures financières simplifiées

Étape	Procédure	Responsable	Document de référence
Planification	Préparer le plan de dépenses mensuel selon le budget approuvé.	Coordinateur / comptable	Plan de trésorerie
Engagement de la dépense	Rédiger une demande d'achat ou de paiement.	Responsable de programme	Bon de commande / demande d'achat
Approbation	Validation de la dépense avant exécution.	Coordinateur / président	Bon d'engagement signé
Paiement	Réalisation du paiement (espèces ou virement).	Comptable	Reçu signé du bénéficiaire
Justification	Conservation des pièces justificatives.	Comptable / trésorier	Facture, reçu, PV de réception
Rapportage	Présentation du rapport financier périodique.	Comptable / coordinateur	Rapport mensuel ou trimestriel



Outils modèles par domaine d'application

Domaine	Type d'outil	Exemple de contenu / indicateur
Gouvernance / État de droit	Tableau de suivi de la participation citoyenne	Nombre de réunions publiques organisées / niveau de satisfaction des participants
Sécurité alimentaire et nutrition	Fiche de suivi des formations agricoles	% de producteurs ayant adopté de nouvelles pratiques
Art et jeunesse	Fiche d'évaluation d'activité artistique	Niveau de participation / diversité des expressions culturelles
Santé sexuelle et reproductive	Tableau de suivi des séances ECS	Nombre de jeunes sensibilisés / évolution des connaissances
Entrepreneuriat des jeunes	Fiche de suivi post-formation	Nombre de micro-entreprises lancées / revenus générés

VIII. PARTIE IV – PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNELLE

Introduction à la planification

La planification est le processus par lequel une organisation définit **ce qu'elle veut atteindre (objectifs), comment y parvenir (stratégies et activités), avec quelles ressources (moyens humains, matériels et financiers) et dans quel délai.**

Elle assure la cohérence entre la **vision**, les **besoins identifiés** et les **résultats attendus**, tout en tenant compte des **parties prenantes** et des **contraintes contextuelles**.

Une bonne planification est participative, réaliste, flexible et axée sur les résultats.

Cartographie des parties prenantes

La **cartographie des parties prenantes** permet d'identifier tous les acteurs impliqués ou affectés par les activités d'un projet, d'analyser leur influence, leurs intérêts et leur rôle potentiel.

Tableau : Modèle de cartographie des parties prenantes

Catégorie d'acteurs	Nom ou type d'acteur	Rôle / Contribution	Intérêt dans le projet	Niveau d'influence	Stratégie d'implication
Institutions publiques	Ministère de la Jeunesse, Mairie	Supervision, appui technique	Suivi de la mise en œuvre locale	Élevé	Consultation et rapportage régulier
OSC locales	Associations de jeunes, groupements féminins	Mise en œuvre des activités terrain	Accès au renforcement de capacités	Moyen	Participation active dans les CdPs
Partenaires techniques et financiers	Share-Net, Ambassade des Pays-Bas	Appui technique et financier	Impact du projet sur les bénéficiaires	Élevé	Collaboration stratégique et redevabilité
Bénéficiaires directs	Jeunes, femmes, artistes, producteurs	Participation et retour d'expérience	Amélioration de leurs conditions de vie	Moyen à faible	Implication dans les focus groups
Médias / influenceurs	Radios communautaires, réseaux sociaux	Diffusion des messages et plaidoyer	Visibilité et notoriété	Moyen	Communication et mobilisation sociale



Élaboration du cadre logique (logframe)

Le **cadre logique** est l'outil central de planification, de suivi et d'évaluation. Il décrit la logique d'intervention du projet en reliant les **objectifs**, **résultats**, **activités** et **indicateurs**.

Tableau : Exemple de cadre logique simplifié

Niveaux de résultats	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources / Moyens de vérification	Hypothèses / Risques
Objectif global : Contribuer à la justice sociale et à l'inclusion au Burundi	Taux de participation des OSC dirigées par des jeunes et femmes dans les espaces de concertation	Rapports Share-Net, rapports de politiques publiques	Maintien d'un espace civique ouvert
Objectif spécifique : Renforcer les capacités de gestion et d'influence des OSC locales	% d'OSC ayant amélioré leur gouvernance et leur accès aux financements	Évaluations avant/après formation, audits internes	Engagement durable des membres
Résultat 1 : Les OSC appliquent des pratiques de bonne gouvernance	Nombre d'OSC disposant de règlements internes actualisés	PV d'AG, manuels de gouvernance	Faible renouvellement des dirigeants
Résultat 2 : Les OSC mettent en œuvre des projets thématiques efficaces	Nombre de projets réalisés dans les domaines prioritaires	Rapports d'activités, fiches de suivi	Retards dans les financements
Activités clés : Formations, ateliers, coaching, suivi	Nombre de sessions réalisées	Listes de présence, rapports	Stabilité sécuritaire et politique

Plan d'action et budget prévisionnel

Le **plan d'action** détaille les activités à réaliser, les responsabilités, le calendrier, et les ressources financières nécessaires.

Tableau : Exemple de plan d'action et budget prévisionnel par domaine

Domaine	Activité clé	Objectif spécifique	Responsable	Période	Ressources / Budget estimé (FBU)
Gouvernance et État de droit	Formation sur la gouvernance locale et la participation citoyenne	Promouvoir la transparence dans les OSC locales	Coordinateur de projet	Mars 2025	3,000,000



Sécurité alimentaire et nutrition	Atelier de formation sur les techniques de conservation alimentaire	Réduire les pertes post-récolte chez les producteurs	Formateur technique	Avril 2025	2,500,000
Art et jeunesse	Organisation d'un concours d'art pour la justice sociale	Valoriser l'expression artistique comme outil de plaidoyer	Chargé culturel	Mai 2025	1,800,000
Santé sexuelle et reproductive (SSR)	Campagne éducative sur les droits sexuels et reproductifs	Sensibiliser les jeunes sur les MST et les grossesses précoces	Chargé santé	Juin 2025	1,200,000
Entrepreneuriat des jeunes	Coaching en gestion d'entreprise et innovation	Favoriser l'insertion économique des jeunes	Consultant en entrepreneuriat	Juillet 2025	2,000,000

Plan de travail (chronogramme opérationnel)

Ce plan permet de suivre la mise en œuvre du projet mois par mois, en identifiant les activités, responsables et livrables attendus.

Tableau : Exemple de plan de travail détaillé (année 2025)

a. Narratif du programme/Projet

Objectifs	Description
Objectif global du programme	Renforcer les capacités des jeunes et des organisations de la société civile (OBJECTIF SPÉCIFIQUE C) en matière de gouvernance, de santé sexuelle et reproductive, de justice sociale, de bien-être et d'entrepreneuriat, afin de promouvoir une participation citoyenne active et une autonomie socio-économique durable au sein des communautés
Objectif spécifique 1 : Gouvernance et participation citoyenne	Améliorer la gouvernance interne des OBJECTIF SPÉCIFIQUE C et renforcer leur participation dans les processus décisionnels communautaires
Objectif spécifique 2 : Santé, nutrition et hygiène	Promouvoir l'adoption de bonnes pratiques nutritionnelles et d'hygiène chez les jeunes
objectif spécifique 3 : Santé sexuelle et reproductive (SSR) et prévention des MST	Renforcer les connaissances et comportements pObjectif Spécifique itifs des jeunes sur la SSR, les MST et les droits sexuels.

Objectif spécifique 4 : Expression artistique et justice sociale	Encourager la créativité, l'art engagé et la participation des jeunes dans les initiatives de justice sociale
Objectif spécifique 5 : Autonomisation économique et entrepreneuriat	Stimuler l'esprit entrepreneurial des jeunes et soutenir la création de microprojets innovants et viables

b. Tableau du Plan de Travail Annuel

Période	Activité	Objectif spécifique lié	Résultats attendus	Responsable / partenaire	Indicateurs de suivi	Observation
Mars	Formation sur la gouvernance locale	OBJECTIF SPÉCIFIQUE 1	30 OBJECTIF SPÉCIFIQUE C formées sur la transparence et la participation	Share-Net + CdP Gouvernance	% d'OBJECTIF SPÉCIFIQUE C ayant adopté un code de conduite	Très bonne participation
Avril	Formation nutritionnelle et hygiène alimentaire	OBJECTIF SPÉCIFIQUE 2	50 jeunes formés aux techniques de conservation	CdP Sécurité alimentaire	% d'adoption des bonnes pratiques	Formation réussie
Mai	Concours d'art et jeunesse pour la justice sociale	OBJECTIF SPÉCIFIQUE 4	15 jeunes artistes valorisés et sensibilisés	CdP Art & Jeunesse	Nombre d'œuvres produites / audience touchée	Fort impact médiatique
Juin	Campagne sur la SSR et les MST	OBJECTIF SPÉCIFIQUE 3	300 jeunes sensibilisés dans 3 provinces	CdP SSR	% de jeunes connaissant les risques liés aux MST	Activité conjointe avec écoles
Juillet	Atelier sur l'entrepreneuriat des jeunes	OBJECTIF SPÉCIFIQUE 5	20 microprojets incubés	CdP Entrepreneurial	Nombre de projets financés	Suivi pObjectif Spécifique t-formation prévu

Synthèse : logiques d'application de la planification selon les domaines

Domaine	Type d'activités prioritaires	Résultats attendus	Indicateurs clés
Gouvernance et État de droit	Ateliers de plaidoyer, clubs citoyens	OSC plus transparentes et participatives	% d'OSC publiant leurs rapports
Sécurité alimentaire et nutrition	Formations agricoles, suivi nutritionnel	Meilleure gestion post-récolte, meilleure nutrition	% de foyers utilisant des pratiques améliorées
Art et jeunesse	Ateliers artistiques, festivals culturels	Inclusion des jeunes par la culture	Nombre de jeunes artistes accompagnés
Santé sexuelle et reproductive	Séances ECS, clubs de jeunes, coaching	Réduction des comportements à risque	% de jeunes connaissant leurs droits sexuels
Entrepreneuriat des jeunes	Formations, incubation, mentorat	Création d'emplois et auto-entreprises	Nombre de jeunes auto-employés après 6 mois



IX. Partie V : Suivi-évaluation

Le suivi-évaluation (S&E) est un pilier central de la gestion axée sur les résultats. Il permet de **mesurer la performance, la pertinence et l'impact** des interventions d'une organisation. À travers un système structuré de collecte, d'analyse et d'utilisation des données, le S&E aide à **améliorer la prise de décision**, à **rendre des comptes** aux partenaires et bénéficiaires, et à **renforcer la crédibilité** de l'organisation.

La redevabilité, quant à elle, consiste à informer de manière transparente les parties prenantes sur les actions réalisées, les ressources utilisées et les résultats atteints. Dans un contexte associatif, cela renforce la confiance entre les membres, les partenaires techniques et les communautés bénéficiaires.

Le rapportage s'inscrit dans cette dynamique : il s'agit de produire des documents périodiques qui traduisent les progrès, les défis rencontrés et les leçons apprises.

Plan de suivi-évaluation

Le plan de S&E décrit **comment** l'organisation va suivre, mesurer et rendre compte des progrès dans la mise en œuvre de ses activités. Il comprend les objectifs, les indicateurs, les sources de vérification, la fréquence de collecte et les responsables.

Objectif stratégique	Indicateurs de performance	Sources de vérification	Fréquence de suivi	Responsable	Outil utilisé
Renforcer la gouvernance et la participation citoyenne	- % d'organisations ayant adopté des pratiques de gouvernance participative - Nombre d'espaces de dialogue mis en place	Rapports d'activités, PV de réunions, enquêtes	Trimestrielle	Chargé S&E / Coordinateur	Fiche de suivi participatif
Améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle	- % de ménages pratiquant des techniques agricoles améliorées - Nombre de formations nutritionnelles organisées	Rapports de formation, fiches de suivi agricole	Mensuelle	Animateur communautaire	Registre de suivi technique
Promouvoir la santé sexuelle et reproductive (SSR)	- Nombre de jeunes bénéficiaires des séances ECS - % de	Fiches de présence, questionnaires post-activité	Trimestrielle	Animateur SSR / S&E	Fiche d'évaluation post-formation



	jeunes ayant changé de comportement positif				
Stimuler la créativité et l'expression artistique des jeunes	- Nombre d'événements artistiques soutenus - Taux de participation féminine aux activités artistiques	Rapports d'événement, listes de participants	Semestrielle	Animateur jeunesse	Fiche d'activités culturelles
Soutenir l'entrepreneuriat des jeunes	- Nombre de microprojets financés - Taux de survie des initiatives à 6 mois	Rapports de suivi économique, fiches de coaching	Trimestrielle	Coach / Animateur éco	Fiche de suivi business

Exemple d'application pratique : Plan de S&E pour le domaine de la Santé Sexuelle et Reproductive

Niveau	Objectif / Résultat attendu	Indicateurs clés	Cibles	Méthodes / outils de collecte	Responsable	Périodicité
Impact	Améliorer les connaissances et attitudes positives des jeunes sur la SSR	% de jeunes ayant des connaissances correctes sur la SSR	80% des jeunes formés	Enquêtes de perception, tests pré/post	Chargé S&E	Annuelle
Effet	Augmenter la participation des jeunes aux séances d'ECS	Nombre moyen de participants par séance	50 jeunes/séance	Registre de participation	Animateur SSR	Mensuelle
Produit	Réaliser des sessions d'éducation complète à la sexualité	Nombre de sessions tenues	24 sessions/an	Rapports d'activités	Animateur / Coordinateur	Trimestrielle



Activité	Organiser des séances interactives dans les écoles	Nombre d'écoles couvertes	10 écoles	Fiches de terrain, PV de réunions	Animateur local	Mensuelle
-----------------	--	---------------------------	-----------	-----------------------------------	-----------------	-----------

Bonnes pratiques de redevabilité

- **Transparence** : publier les rapports financiers et narratifs pour les membres et partenaires.
- **Participation** : impliquer les bénéficiaires dans le suivi (focus groups, retours communautaires).
- **Apprentissage** : utiliser les résultats du S&E pour ajuster les stratégies et renforcer la performance.
- **Communication** : diffuser les résultats via des bulletins, des réseaux sociaux ou des réunions publiques.

X. PARTIE VI – STRATÉGIES DE PÉRENNISATION DES PROGRAMMES ET PLAN DE SORTIE

La **pérennisation** d'un projet ou programme consiste à garantir que les bénéfices générés perdurent au-delà de la phase de financement ou d'intervention directe. Cela permet aux organisations bénéficiaires de **continuer à produire de l'impact** et de **capitaliser sur les acquis**.

Le **plan de sortie**, quant à lui, décrit la manière dont les responsabilités, activités et ressources sont progressivement transférées aux partenaires ou bénéficiaires, tout en minimisant les risques liés à la fin du projet.

L'élaboration de stratégies de pérennisation et de plans de sortie repose sur la **planification anticipée**, la **participation des parties prenantes**, et l'**alignement avec les priorités locales et institutionnelles**.

Principes clés de la pérennisation

1. **Appropriation locale** : impliquer les OSC et communautés dès la conception du projet.
2. **Renforcement des capacités** : transférer des compétences techniques, managériales et financières.
3. **Diversification des ressources** : développer des sources de financement alternatives et locales.
4. **Intégration institutionnelle** : inclure les activités dans les programmes permanents de l'organisation ou partenaires.
5. **Suivi et apprentissage continu** : capitaliser les leçons pour améliorer les interventions futures.

Stratégies de pérennisation par domaine

Domaine	Stratégie de pérennisation	Actions concrètes	Exemple pratique
Gouvernance / État de droit	Développer la capacité des OSC à gérer leurs activités et influencer les politiques	Formation continue en gouvernance, accompagnement à la rédaction de règlements internes	Formation de 30 OSC locales à la gouvernance participative avec suivi annuel
Sécurité alimentaire et nutrition	Renforcer l'autonomie des producteurs et groupes communautaires	Transfert de techniques agricoles et suivi nutritionnel	Création de clubs de producteurs autonomes avec calendrier de formations par saison
Art et jeunesse	Institutionnaliser les activités culturelles et artistiques	Création d'espaces d'expression artistique permanents, formation de jeunes leaders culturels	Mise en place d'un festival annuel géré par un comité local de jeunes artistes



Santé sexuelle et reproductive	Intégrer les activités de sensibilisation dans les structures locales	Formation des enseignants et leaders communautaires, création de clubs de jeunes	Clubs de jeunes formés pour animer les séances ECS dans 10 écoles partenaires
Entrepreneuriat des jeunes	Créer un environnement favorable à l'auto-emploi	Formation en gestion, accompagnement aux micro-crédits, suivi post-formation	Incubation de 20 micro-entreprises avec mentorat sur 12 mois

Élaboration du plan de sortie

Un plan de sortie structuré identifie **quand et comment les activités et responsabilités seront transférées**, ainsi que les **mesures pour minimiser les risques**.

Tableau : Exemple de plan de sortie

Domaine	Activité / Programme	Responsable de transfert	Bénéficiaire final	Actions de transfert	Échéance	Indicateurs de réussite
Gouvernance / État de droit	Formation en gestion associative et gouvernance	Coordinateur projet	OSC locales	Coaching, transfert de guides et outils	Mois 12	80% des OSC utilisent les outils sans assistance
Sécurité alimentaire	Clubs de producteurs et formations nutritionnelles	Animateur technique	Groupes communautaires	Transmission des fiches techniques et suivi autonome	Mois 12	Adoption durable des techniques agricoles
Art et jeunesse	Festival annuel des jeunes artistes	Chargé culturel	Comité local de jeunes	Organisation autonome du festival et documentation	Mois 10	Festival organisé sans appui direct du projet
Santé sexuelle et reproductive	Clubs de sensibilisation ECS	Animateur SSR	Enseignants et leaders de jeunes	Formation continue des animateurs locaux	Mois 9	10 clubs actifs avec programme d'éducation complet



Entrepreneuriat des jeunes	Accompagnement entrepreneurial	Coach / consultant	Jeunes entrepreneurs	Transfert de compétences en gestion et suivi financier	Mois 12	75% des microprojets fonctionnent de manière autonome
----------------------------	--------------------------------	--------------------	----------------------	--	---------	---

Bonnes pratiques pour le plan de sortie

1. **Commencer tôt** : intégrer la planification de sortie dès le début du projet.
2. **Impliquer les bénéficiaires** : co-crée le plan de transfert pour garantir l'appropriation.
3. **Documenter les acquis** : créer des guides, manuels et outils accessibles aux bénéficiaires.
4. **Suivi post-sortie** : prévoir des visites ou mentorats pour assurer la continuité.
5. **Évaluer et ajuster** : mesurer l'impact après le transfert et adapter les stratégies si nécessaire.

XI. PARTIE VII – STRATÉGIES DE MITIGATION, PLANS DE CONTINGENCE ET PROTOCOLES D’INTERVENTION

Dans la mise en œuvre de tout projet, il existe des **incertitudes et risques** qui peuvent compromettre la réalisation des objectifs. Ces risques peuvent être **organisationnels, financiers, opérationnels ou externes** (contexte politique, catastrophes naturelles, crises sanitaires, etc.).

L'**élaboration de stratégies de mitigation** consiste à anticiper ces risques, à définir des mesures pour les réduire ou les éviter, et à préparer des **plans de contingence** afin de réagir efficacement lorsqu'un risque se matérialise.

Les **protocoles d'intervention** complètent ces plans en précisant les **actions concrètes à entreprendre**, les **responsables**, les **ressources nécessaires** et les **délai d'exécution** pour limiter l'impact des événements indésirables.

Objectifs principaux

1. Protéger les bénéficiaires, le personnel et les actifs du projet.
2. Assurer la continuité des activités malgré les crises.
3. Garantir la transparence et la redevabilité dans la gestion des incidents.
4. Faciliter la prise de décision rapide et efficace lors de situations imprévues.

Identification et classification des risques

Avant de mettre en place des stratégies de mitigation, il est essentiel de **cartographier les risques** et de les classer selon leur **probabilité** et **impact potentiel**.

Exemple de classification des risques :

Catégorie de risque	Description	Probabilité	Impact	Niveau de priorité
Organisationnel	Faible capacité de l'OSC à gérer les activités	Moyenne	Élevé	Haute
Financier	Retards de décaissement des fonds	Haute	Élevé	Très haute
Opérationnel	Retard dans l'organisation des ateliers ou formations	Moyenne	Moyen	Moyenne
Externe	Conflits sociaux ou restrictions de l'espace civique	Faible	Très élevé	Haute
Technique	Défaillance des outils de suivi-évaluation ou systèmes informatiques	Moyenne	Moyen	Moyenne



Élaboration des stratégies de mitigation

Chaque risque identifié doit avoir une **stratégie adaptée** pour réduire sa probabilité ou son impact.

36

Modèle de tableau : Stratégies de mitigation par domaine

Domaine	Risque identifié	Stratégie de mitigation	Responsable	Ressources nécessaires	Échéance / Fréquence
Gouvernance / État de droit	Retard dans la mise en place des organes de gouvernance	Formation accélérée et coaching sur les rôles et responsabilités	Coordinateur projet	Guides de gouvernance, consultants	Dès le lancement du projet
Sécurité alimentaire et nutrition	Pertes de récoltes dues aux intempéries	Mise en place de techniques de stockage résistant et plans d'assurance	Animateur technique	Matériel de stockage, fiches techniques	Pré-saison et suivi trimestriel
Santé sexuelle et reproductive	Non-participation des jeunes aux ateliers ECS	Sensibilisation préalable, partenariats avec écoles et clubs de jeunes	Animateur SSR	Flyers, sessions d'information	Avant chaque atelier
Art et jeunesse	Annulation d'événements culturels	Plan B : événements virtuels, partenariat avec associations locales	Chargé culturel	Plateformes numériques, contacts partenaires	Planification mensuelle
Entrepreneuriat des jeunes	Défaillance financière d'une micro-entreprise accompagnée	Coaching financier, suivi rapproché, constitution de fonds rotatifs	Coach entrepreneurial	Outils de suivi financier, mentorat	Suivi mensuel

7.4. Plans de contingence et protocoles d'intervention

Un **plan de contingence** décrit les **actions spécifiques à mettre en œuvre** en cas de matérialisation d'un risque critique.

Modèle de tableau : Plan de contingence

Risque critique	Scénario	Actions immédiates	Responsable d'action	Ressources nécessaires	Indicateur de succès
Conflits sociaux / instabilité	Suspension temporaire des ateliers	Replanification des activités, notification aux bénéficiaires, sécurisation des documents et équipements	Coordinateur terrain	Téléphones, messageries, documents sauvegardés	Activités reprogrammées dans les 2 semaines
Retard de financement	Retard de versement de subvention	Priorisation des activités essentielles, mobilisation de fonds d'urgence	Responsable financier	Fonds d'urgence, rapports financiers	Maintien des activités essentielles sans interruption
Catastrophe naturelle	Inondation ou incendie	Évacuation sécurisée, sauvegarde des matériels, plan de communication aux OSC	Responsable logistique	Plan d'évacuation, équipements de secours	Aucun dommage aux personnes, continuité partielle des activités
Défaillance technique	Panne des systèmes informatiques de suivi	Migration temporaire sur supports papier, support IT externe	Chargé S&E / IT	Ordinateurs de secours, imprimantes, guides	Données essentielles sécurisées et collectées

Bonnes pratiques

1. **Actualisation régulière** : revoir la cartographie des risques et les plans de contingence tous les 6 mois.
2. **Simulations et exercices** : tester les protocoles pour identifier les failles.
3. **Communication interne claire** : tout le personnel doit connaître ses responsabilités en cas d'incident.
4. **Documentation et apprentissage** : chaque incident doit être analysé pour améliorer les futures interventions.
5. **Synergie avec le suivi-évaluation** : intégrer les risques et incidents dans le reporting pour la redevabilité.

XII. PARTIE VIII – PROCESSUS D’EXÉCUTION DES PROGRAMMES ET PROJETS

L’exécution des projets et programmes repose sur deux dimensions complémentaires :

1. **La dimension programmatique**, qui concerne la mise en œuvre des activités techniques et sectorielles selon le cadre logique, les objectifs et indicateurs.
2. **La dimension administrative et logistique**, qui assure le fonctionnement opérationnel, la gestion des ressources humaines, la comptabilité, la logistique et la communication.

L’intégration des deux dimensions permet de **garantir l’efficacité, la transparence, la redevabilité et la pérennité** des interventions.

Partie programmatique

Cette partie regroupe toutes les activités **liées directement aux objectifs sectoriels** du projet UMUHIVU : gouvernance, sécurité alimentaire et nutrition, santé sexuelle et reproductive, art et jeunesse, entrepreneuriat des jeunes.

Domaine / Thématique	Activité clé	Objectif spécifique	Indicateurs / Suivi	Risque / Stratégie de mitigation	Pérennisation / Plan de sortie	Responsable	Échéancier
Gouvernance / État de droit	Formation en gouvernance participative	Renforcer la capacité des OSC à gérer et influencer	% d’OSC adoptant les règles de gouvernance	Retard → Coaching et accompagnement accéléré	Transfert de guides et outils de gouvernance	Coordinateur projet	Mois 1-3
Sécurité alimentaire et nutrition	Clubs de producteurs et sessions nutritionnelles	Améliorer les pratiques agricoles et nutritionnelles	% de ménages adoptant les techniques	Intempéries → Techniques de stockage et suivi	Clubs autonomes et plan de suivi communautaire	Animateur technique	Mois 1-6
Santé sexuelle et reproductive	Sessions ECS dans les écoles et clubs de jeunes	Augmenter les connaissances et comportements positifs	% de jeunes formés, % de changements de comportements	Non-participation → Sensibilisation préalable	Clubs autonomes avec animateurs formés	Animateur SSR	Mois 2-8



Art et jeunesse	Organisation d'ateliers et festivals	Promouvoir l'expression artistique et culturelle des jeunes	Nombre d'œuvres produites, taux de participation	Annulation → Plan B virtuel ou partenariat local	Comité local autonome pour festival	Chargé culturel	Mois 3-9
Entrepreneuriat des jeunes	Coaching et incubation de micro-projets	Augmenter l'insertion économique des jeunes	% de projets fonctionnels à 6 mois	Défaillance financière → Coaching, mentorat et fonds rotatif	Transfert de compétences et suivi post-projet	Coach entrepreneurial	Mois 4-12

Points clés :

- ✓ Le suivi-évaluation se fait en continu, avec reporting trimestriel et ajustement des activités.
- ✓ Chaque activité intègre une stratégie de mitigation et un plan de sortie pour garantir la continuité.
- ✓ Les indicateurs sont à la fois quantitatifs (nombre de bénéficiaires, sessions organisées) et qualitatifs (changement de comportements, satisfaction des participants).

Partie administrative et logistique

Cette partie regroupe toutes les activités **support nécessaires pour la mise en œuvre efficace** des programmes : ressources humaines, finances, logistique, communication et gestion documentaire.

Dimension administrative	Activité clé	Objectif spécifique	Indicateurs / Suivi	Risque / Stratégie de mitigation	Responsable	Ressources nécessaires	Échéancier
Gestion des ressources humaines	Recrutement, intégration et formation du personnel et bénévoles	Assurer la disponibilité de personnel compétent	% de postes pourvus, % de personnel formé	Turnover → Plan de formation continue et plan de succession	Responsable RH	Guides RH, budget formation	Continu
Gestion financière	Suivi budgétaire	Assurer transparence et	Respect du budget,	Retards ou erreurs → audit	Responsable financier	Logiciels comptables	Continu



	comptabilité et rapports	bonne gouvernance financière	rapports financiers trimestriels	interne et procédures standard		les, manuels procédures	
Logistique et approvisionnement	Gestion des stocks, transport et matériel	Assurer disponibilité du matériel et ressources pour activités	% de matériels disponibles, respect des délais de livraison	Rupture ou retard → stockage sécurisé et fournisseurs alternatifs	Responsable logistique	Inventaires, moyens de transport	Continu
Communication et visibilité	Plan de communication interne et externe	Assurer diffusion des résultats et engagement des parties prenantes	Nombre de publications, réunions, rapports diffusés	Mauvaise diffusion → protocole communication et plan média	Chargé communication	Supports numériques et imprimés	Continu
Documentation et capitalisation	Archivage et transfert de connaissances	Conserv er les acquis et bonnes pratiques	Guides, rapports et outils disponibles	Perte de données → sauvegarde régulière et cloud	Coordinateur S&E	Ordinateurs, serveurs, guides	Continu

Points clés :

- ✓ La dimension administrative garantit la **durabilité et l'efficacité** des activités.
- ✓ Les risques financiers, logistiques ou RH sont identifiés avec des mesures correctives et plans de contingence.
- ✓ La communication et la capitalisation des données soutiennent la redevabilité et la visibilité du projet.

Tableau opérationnel combiné : Checklist d'exécution

Domaine / Dimension	Activité clé	Objectif spécifique	Planification / Logframe	Indicateurs / Suivi-évaluation	Risque / Stratégie de mitigation	Plan de sortie / Pérennisation	Responsable	Ressources nécessaires	Échéancier
Gouvernance / État de droit	Formation OSC à la gouvernance participative	Renforcer la capacité des OSC à gérer leurs activités	20 OSC participantes, modules sur rôles, règles internes	% OSC ayant adopté code de conduite, nombre de sessions réalisées	Retard dans formation → Coaching accéléré	Transfert guides et outils aux OSC pour usage autonome	Coordinateur projet	Guides, salles, supports pédagogiques	Mois 1-3
Sécurité alimentaire & nutrition	Clubs de producteurs et ateliers nutrition	Améliorer pratiques agricoles et nutritionnelles	Création de 10 clubs, sessions trimestrielles	% ménages appliquant techniques, nombre de sessions animées	Intempéries → Techniques de stockage + suivi	Clubs autonomes avec suivi périodique	Animateur technique	Matériel agricole, fiches techniques, transport	Mois 1-6
Santé sexuelle & reproductive	Sessions ECS et clubs de jeunes	Sensibiliser les jeunes aux pratiques sexuelles responsables	15 écoles couvertes, sessions hebdomadaires	% jeunes formés, % changements comportementaux	Non-participation → Sensibilisation préalable	Clubs autonomes et animateurs locaux formés	Animateur SSR	Flyers, supports éducatifs, salles	Mois 2-8



Art & jeunesse	Organisation d'ateliers et festival	Promouvoir expression artistique et culturelle	5 ateliers, 1 festival annuel	Nombre œuvres produites, taux participation	Annulation → Plan B virtuel ou partenariat local	Comité local autonome pour festival	Chargé culturel	Plateformes numériques, matériels artistiques	Mois 3-9
Entrepreneuriat des jeunes	Incubation et coaching de micro-entreprises	Favoriser insertion économique et auto-emploi	20 projets incubés, mentorat mensuel	% projets fonctionnels à 6 mois, revenus générés	Défaillance financière → Coaching + fonds rotatif	Transfert compétences et suivi post-projet	Coach entrepreneurial	Mentors, outils suivi financier, fonds de démarrage	Mois 4-12
Gestion RH	Recrutement, formation et suivi du personnel	Assurer la disponibilité de personnel compétent	Plan RH annuel et fiches poste	% personnel formé, % postes pourvus	Turnover → Plan formation continue et plan succession	Transfert connaissances et guides RH	Responsable RH	Guides RH, budget formation	Continu
Gestion financière	Suivi budgétaire, comptabilité, rapports	Assurer transparence et bonne gouvernance	Budget annuel détaillé par activité	Respect du budget, rapports financiers trimestriels	Retard ou erreurs → Audit interne, procédures standard	Transfert outils et formation comptable aux OSC	Responsable financier	Logiciels comptables, manuels procédure	Continu
Logistique & approvisionnement	Gestion stocks, transport, matériel	Assurer disponibilité matériel et ressources	Plan logistique annuel	% matériels disponibles, respect délais livraison	Rupture ou retard → Stockage sécurisé, fournisseurs alternatifs	Transfert processus aux OSC ou responsables locaux	Responsable logistique	Inventaires, moyens transport	Continu



Communication & visibilité	Diffusion résultats et engagement parties prenantes	Améliorer visibilité et transparence	Plan communication annuel	Nombre publications, réunions, rapports diffusés	Mauvaise diffusion → protocole communication et plan média	Transfert protocole communication aux OSC	Chargé communication	Supports numériques, imprimés	Continu
Documentation & capitalisation	Archivage et transfert connaissances	Conserver acquis et bonnes pratiques	Système archivage électronique et papier	Guides, rapports et outils disponibles	Perte de données → Sauvegarde régulière et cloud	Guides et outils accessibles aux OSC	Coordinateur S&E	Ordinateurs, serveurs, guides	Continu

Comment utiliser ce tableau :

- **Checklist opérationnelle** : chaque ligne représente une activité essentielle.
- **Planification et suivi intégrés** : logframe, indicateurs, risques, mitigation et pérennisation sont alignés.
- **Responsables clairs** : chaque activité a un responsable désigné pour l'exécution et le suivi.
- **Outils et ressources** : identifie ce qui est nécessaire pour assurer l'efficacité.
- **Échéancier** : indique la période d'exécution, ce qui facilite le suivi du calendrier global.



Tableau de bord opérationnel d'exécution et suivi des projets

44

Domaine / Dimension	Activité clé	Objectif spécifique	Planification / Logframe	Indicateurs / Suivi-évaluation	Risque / Stratégie de mitigation	Plan de sortie / Pérennisation	Responsable	Ressources nécessaires	Échéancier	État / Suivi	Commentaires / Actions correctives
Gouvernance / État de droit	Formation OSC à la gouvernance participative	Renforcer capacité de gestion et influence	20 OSC participantes, modules sur rôles et règles	% OSC adoptant code de conduite, nombre de sessions réalisées	Retard dans formation → Coaching accéléré	Transfert guides et outils aux OSC	Coordinateur projet	Guides, salles, supports pédagogiques	Mois 1-3	En cours	Ajuster programme de coaching si faible progression
Sécurité alimentaire & nutrition	Clubs de producteurs et ateliers nutrition	Améliorer pratiques agricoles et nutritionnelles	Création de 10 clubs, sessions trimestrielles	% ménages appliquant techniques, nombre de sessions animées	Intempéries → Techniques de stockage + suivi	Clubs autonomes avec suivi périodique	Animateur technique	Matériel agricole, fiches techniques, transport	Mois 1-6	En cours	Ajuster calendrier selon saisons
Santé sexuelle & reproductive	Sessions ECS et clubs de jeunes	Sensibiliser les jeunes aux pratiques sexuelles responsables	15 écoles couvertes, sessions hebdomadaires	% jeunes formés, % changements comportementaux	Non-participation → Sensibilisation préalable	Clubs autonomes et animateurs locaux formés	Animateur SSR	Flyers, supports éducatifs, salles	Mois 2-8	En cours	Replanifier sessions si faible participation



Art & jeunesse	Ateliers et festival	Promouvoir expression artistique et culturelle	5 ateliers, 1 festival annuel	Nombre œuvres produites, taux participation	Annulation → Plan B virtuel ou partenariat local	Comité local autonome pour festival	Chargé culturel	Plateformes numériques, matériels artistiques	Mois 3-9	En cours	Prévoir plan B numérique
Entrepreneuriat des jeunes	Incubation et coaching de micro-entreprises	Favoriser insertion économique et auto-emploi	20 projets incubés, mentorat mensuel	% projets fonctionnels à 6 mois, revenus générés	Défaillance financière → Coaching + fonds rotatif	Transfert compétences et suivi post-projet	Coach entrepreneurial	Mentors, outils suivi financier, fonds de démarrage	Mois 4-12	En cours	Ajuster suivi financier si retard paiement
Gestion RH	Recrutement, formation et suivi du personnel	Assurer disponibilité de personnel compétent	Plan RH annuel et fiches poste	% personnel formé, % postes pourvus	Turnover → Plan formation continue et plan succession	Transfert connaissances et guides RH	Responsable RH	Guides RH, budget formation	Continu	En cours	Identifier besoins formation additionnelle
Gestion financière	Suivi budgétaire, comptabilité, rapports	Assurer transparence et bonne gouvernance	Budget annuel détaillé par activité	Respect du budget, rapports financiers trimestriels	Retard ou erreurs → Audit interne, procédures standard	Transfert outils et formation comptable aux OSC	Responsable financier	Logiciels comptables, manuels procédure	Continu	En cours	Vérifier conformité trimestrielle



Logistique & approvisionnement	Gestion stocks, transport, matériel	Assurer disponibilité matériel et ressources	Plan logistique annuel	% matériels disponibles, respect délais livraison	Rupture ou retard → Stockage sécurisé, fournisseurs alternatifs	Transfert processus aux OSC ou responsables locaux	Responsable logistique	Inventaires, moyens transport	Continu	En cours	Identifier fournisseurs alternatifs
Communication & visibilité	Diffusion résultats et engagement parties prenantes	Améliorer visibilité et transparence	Plan communication annuel	Nombre publications, réunions, rapports diffusés	Mauvaise diffusion → protocole communication et plan média	Transfert protocole communication aux OSC	Chargé communication	Supports numériques, imprimés	Continu	En cours	Ajuster plan média si faible diffusion
Documentation & capitalisation	Archivage et transfert connaissances	Conserver acquis et bonnes pratiques	Système archivage électronique et papier	Guides, rapports et outils disponibles	Perte de données → Sauvegarde régulière et cloud	Guides et outils accessibles aux OSC	Coordinateur S&E	Ordinateurs, serveurs, guides	Continu	En cours	Vérifier sauvegardes chaque mois
Gestion des risques	Identification et suivi des risques	Minimiser impact des risques sur le projet	Cartographie des risques initiale	Nombre de risques suivis, % actions mitigation mises en place	Organisationnels, financiers, opérationnels → Plans de mitigation détaillés	Intégration risques dans plan de pérennisation	Responsable S&E / projet	Tableau suivi risques, outils reporting	Continu	En cours	Actualiser tableau après chaque incident



Utilisation pratique du tableau

- ✓ Sert de **checklist unique** pour le pilotage complet d'un projet.
- ✓ Permet **une lecture claire par dimension** : programme, administration, logistique et risques.
- ✓ Facilite le **suivi en temps réel** grâce aux colonnes État / Suivi et Commentaires.
- ✓ Intègre **la planification, le suivi-évaluation, la mitigation, le plan de sortie et la pérennisation** dans un seul outil.
- ✓ Peut être **adapté à tout projet ou OSC** bénéficiaire, quel que soit le domaine d'intervention.

XIII. PARTIE IX – PLAN ET STRATÉGIE DE COMMUNICATION

La communication est un pilier essentiel du succès des organisations de la société civile (OSC). Elle permet non seulement de **valoriser les résultats**, mais aussi de **renforcer la transparence, la redevabilité et la mobilisation sociale**.

Dans le cadre du projet **UMUHIVU**, la communication contribue à la **construction d'un environnement inclusif**, au **partage d'expériences entre communautés de pratique**, et à la **visibilité des actions** des OSC dirigées par les femmes et les jeunes.

Une bonne stratégie de communication doit :

- Rendre **visibles les résultats** obtenus par les OSC ;
- **Renforcer la crédibilité** et la légitimité institutionnelle des organisations ;
- Faciliter la **participation des communautés** et des partenaires ;
- Favoriser le **changement social et comportemental**, notamment dans les thématiques sensibles comme la santé sexuelle et reproductive (SSR).

Objectifs du plan de communication

Objectif général *Promouvoir la visibilité, la transparence et l'influence des OSC bénéficiaires du projet UMUHIVU à travers une communication stratégique, participative et axée sur les résultats.*

Objectifs spécifiques	1. Renforcer la visibilité institutionnelle et programmatique des OSC. 2. Assurer la diffusion régulière des résultats auprès des parties prenantes. 3. Promouvoir le dialogue social, la participation citoyenne et le plaidoyer inclusif. 4. Favoriser le partage d'expériences et la capitalisation des bonnes pratiques. 5. Instaurer une communication de crise et de redevabilité efficace.
------------------------------	---



Plan de communication global

49

Éléments clés	Description
Publics cibles	- Interne : membres de l'OSC, direction, bénévoles, partenaires techniques. - Externe : bénéficiaires, communautés, autorités locales, bailleurs, médias, société civile.
Messages clés	- “Les OSC sont les moteurs du changement social.” - “La voix des jeunes et des femmes est essentielle pour la justice sociale.” - “Investir dans la gouvernance, la santé et l'entrepreneuriat, c'est investir dans l'avenir du Burundi.”
Valeurs portées	Transparence – Inclusion – Collaboration – Innovation – Redevabilité
Périodicité	Communication continue avec points focaux trimestriels et bilans semestriels
Canaux principaux	Réseaux sociaux (Facebook, WhatsApp, X, YouTube), presse locale, radios communautaires, bulletins trimestriels, ateliers participatifs, foires et expositions.
Résultats attendus	- OSC plus visibles et crédibles. - Meilleure coordination entre acteurs. - Plus grande appropriation communautaire des initiatives.

Stratégies et canaux de communication

N°	Canal / Support	Utilisation stratégique	Fréquence / Cible	Responsable
1	Réseaux sociaux	Diffusion des activités, témoignages, vidéos éducatives	Hebdomadaire / Jeunes, grand public	Chargé communication
2	Radios communautaires	Sensibilisation sur les thématiques SSR, gouvernance et entrepreneuriat	Bi-hebdomadaire / Communautés locales	Animateur local
3	Ateliers communautaires	Promotion de la participation citoyenne et du dialogue social	Trimestriel / OSC locales, autorités	Coordinateur projet
4	Bulletins et newsletters	Capitalisation des bonnes pratiques et partage d'expériences	Trimestriel / Partenaires et bailleurs	Assistant communication
5	Médias traditionnels (TV, presse)	Plaidoyer et diffusion des résultats clés	Selon opportunités / Décideurs	Direction / Share-Net Burundi
6	Événements artistiques et foires	Utiliser l'art comme levier de mobilisation sociale	Annuel / Jeunesse et communautés	Chargé “Art et jeunesse”



7	Groupes WhatsApp et plateformes numériques	Coordination et échanges entre OSC	Permanent / Membres CdPs	Modérateur de la communauté de pratique
8	Infographies et affiches	Simplifier la compréhension des données de S&E	Mensuel / Grand public	Chargé S&E + Communication
9	Campagnes de communication digitale	Valoriser les réussites et renforcer la visibilité du projet UMHIVU	Trimestriel / Public élargi	Équipe communication Share-Net

Communication de crise et redevabilité

La communication de crise vise à **préserver la réputation de l'organisation, gérer les imprévus** (incidents, critiques, conflits), et **renforcer la confiance** du public.

Protocole minimal de communication en situation de crise :

Étape	Action clé	Responsable	Outils / Moyens
1. Détection	Identifier et qualifier la crise	Responsable projet	Fiches d'incidents, rapports terrain
2. Alerte	Informar la direction et le bailleur	Coordinateur projet	Appel + rapport express
3. Communication interne	Réunion rapide pour définir le message officiel	Direction / Chargé com	Réunion d'urgence, e-mail
4. Communication externe	Diffusion d'un communiqué clair et cohérent	Porte-parole désigné	Communiqué, médias sociaux
5. Suivi	Analyse post-crise et leçons apprises	S&E + Communication	Rapport de leçons apprises

Corrélation avec les autres rubriques du guide

Lien avec...	Comment la communication s'intègre
Suivi-évaluation	Diffusion des résultats et collecte de feedback des bénéficiaires.
Gestion financière	Transparence budgétaire à travers la publication de rapports.
Gestion des risques	Information rapide et claire lors des crises ou imprévus.
Plan de pérennisation et sortie	Communication des transitions et transfert des acquis.
Gouvernance	Participation citoyenne et redevabilité institutionnelle.

Modèle de plan opérationnel de communication (transversal)

Thématique	Activité de communication	Objectif	Canal / Support	Indicateur de réussite	Responsable	Périodicité
Gouvernance / État de droit	Campagne radio sur la transparence et la participation citoyenne	Promouvoir la bonne gouvernance locale	Radios locales, affiches	5 émissions diffusées, 10 000 auditeurs touchés	Coordinateur thématique	Trimestriel
Sécurité alimentaire et nutrition	Capsules vidéo sur bonnes pratiques nutritionnelles	Sensibiliser sur la nutrition équilibrée	Réseaux sociaux, foires agricoles	3 vidéos diffusées, 2000 vues	Animateur nutrition	Mensuel
Art et jeunesse	Festival de jeunes talents "Inspira Burundi"	Promouvoir l'expression artistique et la cohésion sociale	Festival, réseaux sociaux	200 jeunes participants	Chargé "Art & jeunesse"	Annuel
Santé sexuelle et reproductive	Campagne digitale "Mon corps, mon droit"	Briser les tabous et promouvoir les droits SSR	Facebook, YouTube, affiches	10 000 interactions, 50 OSC engagées	Chargé SSR	Trimestriel
Entrepreneuriat des jeunes	Série de podcasts "Imbizas d'affaires"	Valoriser les réussites économiques locales	Podcasts, YouTube	10 épisodes produits, 1000 écoutes	Coach entrepreneurial	Semestriel

Bonnes pratiques pour les OSC bénéficiaires

- **Planifier à l'avance** chaque action de communication dans le plan d'activités.
- **Documenter systématiquement** les activités et les résultats (photos, témoignages, rapports).
- **Assurer la cohérence visuelle** et institutionnelle : logos, charte graphique Share-Net, mentions du bailleur.
- **Favoriser la participation communautaire** : les bénéficiaires doivent être acteurs et non simples spectateurs.
- **Évaluer l'efficacité des actions de communication** : portée, engagement, perception du public.



XIV. PARTIE VII – TABLEAUX DE BORD OPÉRATIONNELS INTÉGRÉS : PILOTAGE STRATÉGIQUE, ADMINISTRATIF ET RISQUES

La mise en place de **tableaux de bord intégrés** constitue l'un des leviers les plus puissants pour assurer une **gouvernance efficace**, une **gestion proactive** et une **redevabilité transparente** des organisations de la société civile (OSC).

Un tableau de bord bien structuré permet de **centraliser les informations clés**, de **suivre les progrès en temps réel**, de **détecter les écarts**, d'anticiper les risques et de **faciliter la prise de décision**.

L'approche proposée ici repose sur la **synergie entre trois piliers** :

- **Le pilotage programmatique et stratégique** : suivre les résultats et impacts des programmes/projets.
- **La gestion administrative et financière** : assurer la conformité, la performance et la traçabilité des ressources.
- **La gestion des risques et des mesures de mitigation** : identifier, anticiper et répondre efficacement aux menaces internes et externes.

Chaque pilier est interconnecté et alimente un **“super tableau de bord opérationnel unique”**, outil vivant qui guide la direction, les coordinateurs et les partenaires techniques et financiers.



Tableau de bord Opérationnel Intégré (Programme + Administration + Risques)

Axes / Dimension s	Indicateur s clés de performan ce (KPI)	Sources / Moyens de vérificati on	Fréquenc e de suivi	Responsable principal	Outils / Supports utilisés	Observation s / Actions correctives
I. Pilotage programmatique et stratégique						
- Taux de réalisation des activités prévues dans le plan de travail	% d'activités menées vs planifiées	Rapports d'activités , fiches de présence, photos	Mensuelle	Chargé de projet	Tableau Excel / Power BI / Dashboard en ligne	Ajuster la planification trimestrielle selon les retards
- Taux d'atteinte des résultats immédiats (outputs)	Nombre de bénéficiaires touchés / cible	Fiches de suivi terrain, bases de données	Trimestrielle	Suivi-évaluation	Outil KoboCollect / ODK	Renforcer le suivi communautaire
- Niveau de satisfaction des bénéficiaires	% de bénéficiaires satisfaits	Enquêtes de satisfaction, focus group	Semestriel	Suivi-évaluation + animateurs	Questionnaires / Google Forms	Améliorer la qualité des sessions
II. Gestion administrative et financière						
- Taux d'exécution budgétaire	Dépenses réalisées / budget prévu	Rapports financiers, relevés bancaires	Mensuelle	Comptable / Finances	Logiciel comptable (QuickBooks, SAGE)	Contrôler les écarts >10%
- Respect des procédures de passation et de justification	% de pièces justificatives conformes	Audit interne, listes de vérification	Trimestrielle	Administration	Manuel de procédures internes	Former le personnel administratif



- Gestion du personnel et des contrats	% de contrats signés / à jour	Dossiers du personnel	Semestriel	RH / Direction	Registre RH, tableau Excel	Actualiser les contrats expirés
- Gestion logistique et inventaire	% de matériels enregistrés et suivis	Registre d'inventaire, fiches de stock	Trimestrielle	Logistique	Base de données matériel	Vérifier la maintenance préventive
III. Gestion des risques et mitigation						
- Risques politiques et sécuritaires	Nombre d'incidents ou restrictions	Rapports terrain, veille contextuelle	Continue	Coordination / Sécurité	Fiche de suivi risques	Adapter les plans de contingence
- Risques financiers	% d'écarts non justifiés / budget	Audit interne, états financiers	Mensuelle	Finances / Direction	Matrice de risques financiers	Renforcer le contrôle interne
- Risques liés à la réputation	Nombre de plaintes ou incidents médiatiques	Registre de plaintes, médias sociaux	Continue	Communication	Politique de communication	Mettre en place une cellule de gestion de crise
- Risques opérationnels (retards, ruptures, erreurs)	Taux de retards sur livrables	Rapports d'activité	Mensuelle	Chefs de projet	Suivi Gantt / Trello / Notion	Réviser la planification opérationnelle
- Risques éthiques et liés à la gouvernance	Cas de conflits d'intérêts, harcèlement	Registre éthique, mécanisme de plaintes	Continue	Direction / Comité éthique	Politique anti-corruption	Renforcer la culture d'intégrité

Modèle d'application : Tableau de bord Opérationnel du Programme "Jeunesse & Gouvernance locale"

Composante / Objectif	Indicateurs de performance	Résultats observés (T2)	Analyse / Leçons apprises	Actions correctives prévues (T3)
Programme : Jeunesse & Gouvernance locale	80% des clubs de jeunes formés en redevabilité citoyenne	72% atteints (18/25 clubs)	Bon engagement mais difficultés logistiques dans 2 provinces	Appui matériel et suivi rapproché
Gestion financière	90% du budget exécuté conformément aux procédures	88% conforme	Retards dans la validation des justificatifs	Mise en place d'un contrôle intermédiaire mensuel
Risque réputationnel	Zéro incident éthique ou plainte médiatique	Aucun incident	Bonne communication interne	Continuer la sensibilisation aux valeurs de transparence
Résultats transversaux	50% de participation féminine aux activités	48% atteints	Besoin de renforcer la mobilisation ciblée des filles	Campagne "Jeunes Femmes Leaders Locales"
Mesures de pérennisation	60% des clubs ayant élaboré un mini-plan d'action autonome	55% réalisés	Manque de ressources propres	Mobiliser les communes et partenaires locaux

Ce super tableau de bord intégré permet de :

- *Assurer la cohérence entre la planification stratégique, la mise en œuvre et le suivi-évaluation.*
- *Faciliter la reddition des comptes envers les bailleurs, les bénéficiaires et les autorités locales.*
- *Détecter les signaux faibles avant qu'ils ne deviennent des crises (financières, logistiques, réputationnelles).*
- *Capitaliser les apprentissages pour renforcer la performance organisationnelle.*



XV. GESTION LOGISTIQUE

La gestion logistique constitue un pilier fondamental pour la mise en œuvre efficace des projets et programmes des OSC. Elle consiste à planifier, organiser, coordonner et contrôler toutes les ressources matérielles et techniques nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

Une logistique bien structurée permet de :

- Assurer la disponibilité des ressources nécessaires au bon déroulement des activités.
- Optimiser l'utilisation des budgets et réduire les pertes et gaspillages.
- Renforcer la traçabilité, la transparence et la redevabilité.
- Garantir la ponctualité et la qualité des prestations pour les bénéficiaires.

Planification Logistique

La planification logistique implique d'identifier à l'avance les besoins en ressources pour chaque activité ou projet. Cette étape comprend :

- La **prévision des équipements et matériels** (tables, chaises, projecteurs, ordinateurs, kits pédagogiques).
- L'**identification des consommables** (stylos, cahiers, brochures, kits hygiène, médicaments).
- La **prévision du transport et du carburant**, ainsi que les itinéraires pour l'acheminement des ressources.
- La **répartition budgétaire** dédiée à la logistique, intégrée au budget global du projet.



Model : PLAN LOGISTIQUE

Étape	Activité / Projet	Domaine d'intervention	Ressources nécessaires	Type de ressource	Quantité prévue	Responsable	Échéanc e	État / Commentaires	Observation s / Écarts	Mesures correctives
Identification des besoins	Formation en Gouvernance	Gouvernance et État de droit	Chaises, tables, projecteur, cahiers, stylos	Mobilier	20 chaises, 1 table, 1 projecteur, 20 cahiers	Coord. Logistique	05/11/2025	Prévu	-	-
Planification des ressources	Atelier Nutrition	Sécurité alimentaire et nutrition	Kits hygiène, brochures	Consommables	50 kits, 200 brochures	Chargé Terrain	07/11/2025	Prévu	-	Commander à temps
Organisation & coordination	Atelier Art	Art et jeunesse	Matériel artistique, sono	Matériel pédagogique	30 pinceaux, 10 palettes, 1 sono	Coord. Animation	08/11/2025	En cours	-	Assigner responsable transport
Gestion des stocks	Sensibilisation SSR	Santé sexuelle et reproductive	Brochures, kits préventifs	Consommables	100 brochures, 50 kits	Chargé S&E	09/11/2025	En stock	2 kits manquants	Réapprovisionner
Transport & approvisionnement	Formation Entrepreneuriat	Entrepreneuriat des jeunes	Ordinateurs, projecteur, cahiers	Équipement électronique	2 ordinateurs, 1 projecteur, 20 cahiers	Coord. Formation	10/11/2025	Prévu	Aucun	Vérifier matériel à l'arrivée
Suivi & contrôle	Toutes activités	Tous les domaines	Tous les matériels	Tous types	-	Coord. Logistique	Continu	-	Écarts à signaler	Ajustements nécessaires



Exemple d'application par domaine :

- Gouvernance : formation et ateliers sur les droits citoyens (tables, chaises, projecteur, cahiers)
- Sécurité alimentaire : kits nutritionnels, brochures de sensibilisation
- Art et jeunesse : matériel artistique, sono, affiches
- Santé sexuelle et reproductive : brochures, kits préventifs, affiches
- Entrepreneuriat des jeunes : ordinateurs portables, projecteurs, cahiers

Organisation et coordination

- **Attribution des responsabilités** : définir qui est en charge du transport, des stocks, de l'inventaire, de l'achat et de la sécurité.
- **Communication interne et externe** : informer l'équipe sur les disponibilités et mouvements de ressources.
- **Procédures standardisées** : assurer un processus clair pour la réception, l'acheminement et la distribution des ressources.

Gestion des stocks

- **Inventaire initial** : lister toutes les ressources disponibles avant le lancement des activités.
- **Suivi des entrées et sorties** : tenir un registre pour chaque matériel ou consommable afin d'éviter pertes ou gaspillages.
- **Réapprovisionnement** : planifier l'achat ou l'acheminement des ressources avant rupture.

Suivi et contrôle

- Vérification de la disponibilité des ressources avant chaque activité.
- Contrôle qualité : s'assurer que le matériel est conforme aux besoins.
- Rapports périodiques : synthétiser les consommations, écarts et incidents pour correction rapide.

Tableau de gestion logistique (exemple opérationnel)

Activité / Projet	Domaine d'intervention	Ressources nécessaires	Type de ressource	Quantité prévue	Quantité utilisée	Responsable	Écarts	Observations
Formation en Gouvernance	Gouvernance et État de droit	Chaises, table, projecteur, cahiers, stylos	Mobilier	20	20	Coord. Logistique	Aucun écart	
Campagne Nutrition	Sécurité alimentaire et nutrition	Kits hygiène, affiches, brochures	Consommables	50 kits, 100 affiches, 200 brochures	50 kits, 100 affiches, 190 brochures	Chargé Terrain	10 brochures manquantes	
Atelier Art & Jeunesse	Art et jeunesse	Matériel artistique, affiches, sono	Matériel pédagogique	30 pinceaux, 10 palettes, 5 affiches, 1 sono	28 pinceaux, 10 palettes, 5 affiches, 1 sono	Coord. Animation	2 pinceaux manquants	
Sensibilisation SSR	Santé sexuelle et reproductive	Brochures, kits préventifs, table et chaises	Consommables	100 brochures, 50 kits, 10 chaises, 1 table	100 brochures, 48 kits, 10 chaises, 1 table	Chargé S&E	2 kits manquants	
Atelier Entrepreneuriat	Entrepreneuriat des jeunes	Ordinateur portable, projecteur, cahiers	Équipement électronique	2 ordinateurs, 1 projecteur, 20 cahiers	2 ordinateurs, 1 projecteur, 20 cahiers	Coord. Formation	Aucun écart	

Suivi des transports et approvisionnements

Date	Activité / Projet	Destination	Type de transport	Matériel / Ressources transportées	Quantité	Responsable transport	Observations / Retards	État du matériel à l'arrivée
10/11/2025	Formation en Gouvernance	Centre ABC	Véhicule léger	Chaises, tables, projecteur, cahiers	20 chaises, 1 table, 1 projecteur, 20 cahiers	Chauffeur / Coord. Logistique	Aucun retard	Bon état
12/11/2025	Campagne Nutrition	Commune XYZ	Camion	Kits hygiène, affiches, brochures	50 kits, 200 brochures	Chargé Terrain	15 min de retard	Bon état, 5 brochures abîmées

Menus déroulants suggérés :

- **Type de transport** : Véhicule léger, Camion, Moto, Autres
- **Responsable transport** : Chauffeur, Coord. Logistique, Chargé Terrain
- **Observations / Retards** : Aucun retard, Retard <30 min, Retard >30 min, Perte partielle, Dommages matériels

Bonnes pratiques

- ✓ Tenir un registre précis et actualisé des stocks et transports.
- ✓ Prévoir un plan de secours pour les ruptures ou pannes.
- ✓ Former le personnel sur les procédures et la traçabilité des ressources.
- ✓ Utiliser des outils digitaux pour un suivi en temps réel et faciliter les rapports.
- ✓ Réaliser des audits périodiques pour vérifier la conformité et la qualité logistique

XVI. PARTIE VIII – CAPITALISATION ET APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

« « ... Apprendre de l'expérience pour mieux agir... » »

Toute organisation apprenante sait que **chaque projet est une opportunité d'apprentissage collectif**. La capitalisation d'expériences ne se limite pas à documenter ce qui a été fait : elle permet de **tirer des leçons pratiques, valoriser les innovations locales, et améliorer la qualité des interventions futures**.

La capitalisation favorise également la **redevabilité** envers les partenaires techniques, financiers et communautaires, tout en renforçant la **mémoire institutionnelle**.

Elle repose sur un processus cyclique : **observer** → **analyser** → **formaliser** → **partager** → **réinvestir**.

Objectifs de la capitalisation

Objectif spécifique	Résultats attendus	Utilisateurs / Bénéficiaires
Identifier les bonnes pratiques issues des projets et programmes	Recueil des approches efficaces et reproductibles	Équipes de projet, partenaires
Documenter les leçons apprises et difficultés rencontrées	Production de fiches de capitalisation et d'études de cas	Donateurs, OSC, institutions publiques
Favoriser l'apprentissage organisationnel	Intégration de l'expérience dans les nouveaux projets	Direction, coordination
Valoriser les innovations locales et communautaires	Diffusion et plaidoyer sur les réussites	Médias, communauté, acteurs institutionnels
Renforcer la mémoire et la culture organisationnelle	Conservation et archivage des données et histoires vécues	Organisation entière

Processus de capitalisation (cycle d'apprentissage organisationnel)

Étapes	Description / Activités clés	Outils / Supports	Responsables	Produits attendus
1. Identification	Sélectionner une expérience, un projet, un événement ou un apprentissage clé à documenter	Réunions, brainstorming, entretiens	Chef de projet / Suivi-évaluation	Thème de capitalisation validé



2. Collecte d'informations	Rassembler les données, témoignages et preuves tangibles	Fiches terrain, photos, témoignages, rapports	Équipe projet + bénéficiaires	Données brutes collectées
3. Analyse et apprentissage	Examiner les facteurs de succès, défis et changements produits	Atelier participatif, carte de causes, analyse SWOT	Équipe mixte / partenaires	Synthèse d'analyse
4. Formalisation	Structurer les informations en un document lisible et partageable	Fiche de capitalisation, note d'apprentissage	Chargé de communication	Fiche validée et mise en page
5. Diffusion et valorisation	Partager les enseignements à l'interne et à l'externe	Réunion d'équipe, site web, atelier public	Direction / Communication	Note de capitalisation publiée
6. Réinvestissement	Intégrer les leçons dans les nouveaux projets et plans d'action	Révision stratégique, mise à jour de procédures	Direction / Coordination	Plan d'amélioration organisationnelle

Modèle de Fiche de Capitalisation

Rubriques	Contenu attendu / Exemple
Titre de l'expérience	<i>Renforcement de l'entrepreneuriat des jeunes à travers les coopératives d'artisanat local à Gitega</i>
Thématique concernée	Entrepreneuriat des jeunes / Développement local
Contexte de départ	Faible employabilité des jeunes diplômés dans les zones rurales ; potentiel artisanal inexploité
Objectifs initiaux du projet	Favoriser l'insertion économique durable à travers la création de coopératives
Activités mises en œuvre	Formations techniques et en gestion, dotation en kits de démarrage, accompagnement à la formalisation
Résultats atteints	5 coopératives créées ; 68 jeunes insérés économiquement dont 42 femmes
Facteurs de succès	Approche participative, mentorat local, lien avec les marchés régionaux
Difficultés rencontrées	Retards administratifs pour la reconnaissance légale ; manque de fonds de roulement



Leçons apprises	La collaboration avec les autorités locales accélère la formalisation ; la formation en marketing est essentielle
Recommandations	Intégrer un module de gestion commerciale dès le départ ; prévoir un fonds de roulement rotatif
Perspectives / Réplicabilité	Extension du modèle dans d'autres provinces (Ngozi, Rutana) avec adaptation contextuelle
Sources / Documents	Rapports trimestriels, témoignages vidéo, photos de terrain

Exemple de Fiche de Retour d'Expérience (After Action Review)

Question clé	Réponses issues de l'équipe	Actions de suivi prévues
Qu'est-ce qui a bien fonctionné ?	La forte mobilisation des jeunes et l'engagement des autorités locales	Documenter cette stratégie dans un guide local
Qu'est-ce qui n'a pas bien fonctionné ?	L'insuffisance de coordination entre finance et logistique	Mettre en place un tableau de suivi partagé
Qu'avons-nous appris ?	L'importance de la planification anticipée des achats	Former les équipes sur la gestion prévisionnelle
Que ferons-nous différemment la prochaine fois ?	Réaliser une revue de plan d'action tous les deux mois	Intégrer cette pratique dans le manuel interne

Outils recommandés pour la capitalisation

- ✓ **Journal d'apprentissage** : carnet collectif pour consigner les leçons au fil des activités.
- ✓ **Matrice de leçons apprises** : tableau récapitulatif des réussites et erreurs à éviter.
- ✓ **Storytelling communautaire** : recueillir les récits inspirants des bénéficiaires.
- ✓ **Banque de bonnes pratiques** : base de données interne répertoriant les initiatives répliquables.
- ✓ **Ateliers de capitalisation** : sessions périodiques (par trimestre ou fin de projet) pour partager les retours d'expérience.

La capitalisation et l'apprentissage organisationnel ne sont pas une fin en soi, mais un **moteur de transformation institutionnelle**.

Ils permettent à l'organisation de **se professionnaliser**, de **préserver sa mémoire collective**, et surtout de **renforcer son impact durable** auprès des communautés.

Une organisation qui apprend est une organisation qui avance : pas seulement pour exécuter des projets, mais pour construire l'avenir.

XVII. RAPPORTAGE, SUIVI-ÉVALUATION ET REDEVABILITÉ

Une section clé du guide, conçue comme un **outil de référence complet** pour les OSC, combinant :

- **le rapportage narratif et quantitatif** (par domaine d'intervention),
- **le rapport de suivi-évaluation et apprentissage**,
- **le rapport financier détaillé**, et
- **le rapport de gestion des risques**,
chacun avec des **écarts de performance**, **exemples concrets** et **formats de tableaux exploitables**.

Le **rapportage**, le **suiwi-évaluation** et la **redevabilité** constituent le cœur de la gestion axée sur les résultats.

Ces processus ne se limitent pas à rendre compte des activités menées : ils traduisent la **transparence**, la **bonne gouvernance** et la **responsabilité** des organisations vis-à-vis de leurs bailleurs, de leurs bénéficiaires et de leurs partenaires institutionnels.

Un bon système de rapportage permet à l'organisation de :

- suivre ses progrès vers les résultats attendus ;
- identifier les **écarts** entre la planification et la réalité ;
- ajuster les stratégies et les activités en conséquence ;
- capitaliser les apprentissages pour améliorer les interventions futures ;
- et démontrer l'usage responsable des ressources financières et matérielles.

La **redevabilité**, quant à elle, va au-delà du reporting formel : elle repose sur un dialogue permanent avec les parties prenantes et la mise en œuvre de mécanismes d'écoute, de retour d'information et de correction.

Ainsi, chaque rapport produit par une OSC devient à la fois un **outil de suivi interne**, un **levier d'apprentissage organisationnel** et un **gage de confiance** auprès des partenaires et des communautés.

Rapports narratifs périodiques par domaine d'intervention

Les rapports narratifs présentent les **résultats qualitatifs et quantitatifs** obtenus pendant une période donnée.

Chaque domaine prioritaire du projet UMUHIVU requiert un format adapté, intégrant indicateurs, leçons apprises, défis et écarts.

**Domaine : GOUVERNANCE ET ÉTAT DE DROIT**

65

Élément	Détail
Titre du projet	“Communes Transparentes et Inclusives”
Période couverte	Janvier – Mars 2025
Zone d'intervention	Ngozi, Kayanza
Objectif	Renforcer la participation citoyenne et la transparence budgétaire locale

Tableau de résultats

Indicateur	Cible	Réalisé	Écart	Source de vérification	Observation
% de citoyens informés sur les budgets communaux	60%	52%	-8%	Enquêtes locales	Faible diffusion dans 2 communes
Nb de réunions publiques de redevabilité	4	3	-1	PV de réunions	Une réunion annulée (pluie)
% de femmes participant aux dialogues	30%	37%	+7%	Liste de présence	Amélioration grâce au mentorat féminin

Leçons apprises

- Le partenariat avec les radios locales augmente la participation citoyenne.
- Les réunions inclusives améliorent la confiance entre élus et citoyens.

Domaine : SÉCURITÉ ALIMENTAIRE ET NUTRITION

Élément	Détail
Titre du projet	“Femmes rurales et production résiliente”
Période	Janvier – Juin 2025
Objectif	Améliorer la productivité et la nutrition des ménages ruraux

Résultats quantitatifs et qualitatifs

Indicateur	Cible	Réalisé	Écart	Observation
Rendement du maïs (kg/ha)	800	950	+150	Adoption de semences améliorées
% de ménages consommant 3 repas/jour	70%	63%	-7%	Difficulté de suivi pendant la saison sèche
Nb de femmes formées en transformation alimentaire	100	110	+10	Forte mobilisation communautaire

Leçon apprise

Les coopératives féminines permettent une mutualisation efficace des intrants et du matériel agricole.

66

Domaine : ART ET JEUNESSE

Élément	Détail			
Titre du projet	“Jeunesse créative pour la cohésion sociale”			
Zone	Bujumbura et Gitega			
Objectif	Promouvoir l’expression artistique pour la paix et la cohésion			
Indicateur	Cible	Réalisé	Écart	Observation
Nb jeunes formés en art pour la paix	80	95	+15	Forte adhésion des jeunes artistes
Nb événements publics réalisés	4	3	-1	Conflit d’agenda avec la mairie
Portée numérique des campagnes artistiques	20 000 vues	24 500	+4 500	Forte interaction sur Instagram

Leçon apprise

Les jeunes artistes sont des ambassadeurs naturels de la paix et du changement social.

Domaine : SANTÉ SEXUELLE ET REPRODUCTIVE

Élément	Détail				
Titre du projet	“Mon corps, mon avenir”				
Zone	Gitega, Ruyigi				
Objectif	Accroître les connaissances et l’accès aux services SSR				
Indicateur		Cible	Réalisé	Écart	Observation
% jeunes connaissant les méthodes contraceptives modernes		85%	78%	-7%	Nécessité d’outils visuels en LSF
Nb jeunes référés aux services SSR		120	132	+12	Bonne coordination avec centres de santé
% filles leaders impliquées dans la sensibilisation		40%	45%	+5%	Leadership féminin encouragé

Leçon apprise

Les pairs éducateurs sourds facilitent la compréhension dans les écoles inclusives.

**Domaine : ENTREPRENEURIAT DES JEUNES**

67

Élément	Détail			
Titre du projet	“InnovaJeunes”			
Zone	Rumonge et Makamba			
Objectif	Promouvoir l’auto-emploi et la gestion entrepreneuriale durable			
Indicateur	Cible	Réalisé	Écart	Observation
Nb jeunes formés en gestion financière	100	85	-15	Désistement de certains bénéficiaires
Nb micro-entreprises créées	20	24	+4	Forte motivation des bénéficiaires
% entreprises rentables après 6 mois	60%	50%	-10%	Manque de capital d’appoint

Leçon apprise

L’accompagnement post-formation est déterminant pour la pérennité des entreprises.

Rapport de Suivi-Évaluation et d’Apprentissage***Élément*** **Détail**

Objectif du rapport	Analyser les progrès réalisés, mesurer les effets des activités et identifier les apprentissages clés
Fréquence	Trimestrielle ou semestrielle
Responsable	Chargé-e de Suivi-Évaluation

Tableau type

Domaine	Indicateur clé	Cible	Réalisé	Écart	Facteurs de succès	Défis / recommandations
Gouvernance	% réunions publiques	4	3	-1	Appui des radios locales	Prévoir plus de séances de sensibilisation
SSR	% jeunes informés sur les MST	80%	78%	-2%	Formation adaptée en LSF	Adapter les visuels aux publics ruraux
Entrepreneuriat	% jeunes créant une activité	50%	60%	+10%	Coaching individuel efficace	Suivi financier post-crédation

Apprentissage institutionnel

Chaque OSC est invitée à produire une **fiche d'apprentissage trimestrielle** résumant :

- les innovations internes,
- les pratiques réussies,
- les échecs et solutions proposées.

Rapport financier détaillé

Ce rapport présente la situation des dépenses engagées sur une période, ventilée par **activités** et par **frais de gestion**.

Tableau modèle de rapport financier

Catégorie de dépense	Prévision (FBU)	Réalisé (FBU)	Écart	Observation
A. Activités de terrain				
Formations communautaires	2 000 000	1 800 000	-200 000	Une session annulée
Sensibilisation radios	1 200 000	1 300 000	+100 000	Prolongation de diffusion
B. Frais de gestion				
Salaires du personnel	3 000 000	3 000 000	0	Conforme
Loyer bureau	1 500 000	1 500 000	0	Conforme
Eau et électricité	600 000	720 000	+120 000	Factures imprévues
Internet et communication	400 000	350 000	-50 000	Réduction des coûts
Achat de matériel et équipement	800 000	900 000	+100 000	Achat de caméra pour documentation
TOTAL GÉNÉRAL	9 500 000	9 570 000	+70 000	Écart compensé par économies internes

Rapport de Gestion des Risques

Un rapport de gestion des risques évalue les menaces potentielles (financières, opérationnelles, réputationnelles, sécuritaires) et les stratégies d'atténuation.

69

Type de risque	Description	Niveau (faible/moyen/élevé)	Mesures de mitigation	Statut
Opérationnel	Retard dans la mise en œuvre à cause des intempéries	Moyen	Rééchelonnement des activités	En cours
Financier	Dépassement budgétaire sur les missions	Faible	Validation préalable des dépenses	Contrôlé
Sécuritaire	Instabilité dans la zone d'intervention	Élevé	Coordination avec autorités locales	Suivi
Réputationnel	Mauvaise interprétation d'une campagne artistique	Moyen	Revue éthique préalable	Prévention active

Le rapportage et la redevabilité ne sont pas des formalités administratives, mais des **instruments de confiance et de performance**.

En combinant des rapports narratifs riches, des suivis-évaluations rigoureux, des rapports financiers détaillés et une gestion proactive des risques, les organisations partenaires de SHARE NET Burundi démontrent leur **maturité institutionnelle** et leur **capacité à influencer durablement le changement social**.



XVIII. CONCLUSION

Le présent guide se veut un **outil pratique et stratégique** au service des organisations de la société civile burundaise, particulièrement celles dirigées par des femmes et des jeunes, qui aspirent à une **gestion plus structurée, plus responsable et plus durable** de leurs initiatives.

À travers les différents modules – de la gouvernance associative à la planification, de la gestion administrative à la capitalisation des expériences – ce document offre un **parcours complet** pour accompagner les OSC dans le **renforcement de leurs capacités internes** et la **professionnalisation de leurs pratiques**.

Le projet **UMUHIVU**, mis en œuvre par **SHARE NET Burundi** avec l'appui de l'Ambassade du Royaume des Pays-Bas, s'inscrit dans une vision ambitieuse : celle d'un **écosystème associatif fort, inclusif et influent**, capable de contribuer activement à la **promotion de la justice sociale** et au **développement durable du Burundi**.

En mettant l'accent sur la **transparence**, la **responsabilité**, la **pérennisation** et la **collaboration**, ce guide encourage chaque organisation à devenir **acteur de changement**, à apprendre de ses réussites comme de ses défis, et à partager ses expériences pour inspirer d'autres.

“Le renforcement des capacités n'est pas un événement, mais un processus continu d'apprentissage, d'adaptation et d'innovation.”

SHARE NET Burundi invite donc l'ensemble des OSC bénéficiaires à **s'approprier cet outil**, à l'enrichir par leurs propres expériences, et à en faire un levier de transformation institutionnelle. C'est ensemble, dans une dynamique de solidarité et de professionnalisme, que nous construirons un **Burundi plus équitable, plus juste et plus prospère**.

XIX. ANNEXES

71

Annexe 1 : Canevas de plan de travail annuel (PTA)



CANEVAS DE PLAN
DE TRAVAIL ANNUEL

Objectif spécifique	Activités principales	Résultats attendus	Indicateurs de performance	Responsable	Période de mise en œuvre	Budget estimatif (FBU)
Renforcer la gouvernance locale	Formation des leaders communautaires sur la transparence	50 leaders formés	% de leaders appliquant les principes de bonne gouvernance	Chargé de gouvernance	Janv – Mars 2025	4,000,000

Annexe 2 : Exemple de cadre logique simplifié



CANEVAS DU
CADRE LOGIQUE D.C.

Niveau	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif global	Taux de participation citoyenne aux instances locales	Rapports communaux, enquêtes	Stabilité politique
Résultats	Nombre d'OSC impliquées dans les dialogues politiques	Rapports d'activités	Engagement des OSC

Annexe 3 : Modèle de fiche de suivi d'activité



CANEVAS FICHE DE
SUIVI D'ACTIVITÉ.do

Activité	Date	Lieu	Participants	Résultats obtenus	Difficultés rencontrées	Mesures correctives
Sensibilisation sur la nutrition infantile	12/07/2025	Ngozi	120	80 % des participants connaissent le rôle des aliments riches en fer	Manque de brochures	Reproduction locale



Annexe 4 : Fiche de capitalisation d'expérience



Canevas FICHE DE
CAPITALISATION D'É

72

Thème	Contexte	Innovations introduites	Résultats	Leçons apprises	Recommandations
Inclusion des jeunes artistes dans les campagnes de santé sexuelle	Manque d'outils adaptés pour jeunes sourds	Création d'une troupe artistique en langue des signes	10 sketches réalisés, 500 jeunes touchés	L'art favorise l'adhésion et la mémorisation	Répliquer dans d'autres provinces

Annexe 5 : Canevas de rapport financier



Canevas_Rapport_F
inancier_Complet.xls

Rubrique	Détail	Budget prévu	Dépenses réelles	Écart	Justification
Activités de formation	4 sessions de formation sur la nutrition	8,000,000	7,500,000	-500,000	Réduction du nombre de participants
Frais de gestion	Loyer, salaires, eau, électricité	6,000,000	6,200,000	+200,000	Augmentation du tarif d'électricité

Annexe 6 : Fiche de gestion des risques



CANEVAS DE
GESTION DES RISQU

Type de risque	Niveau	Probabilité	Impact	Mesures d'atténuation	Responsable	Suivi
Manque de financement	Élevé	Probable	Élevé	Diversification des sources, plaidoyer	Chargé mobilisation	Trimestriel
Risque de sécurité dans les zones d'intervention	Moyen	Possible	Élevé	Coordination avec autorités locales	Chef de projet	Mensuel



Annexe 7 : Outils de redevabilité communautaire

Outil	Description	Fréquence	Responsable
Boîte à suggestions	Permet aux bénéficiaires d'exprimer leurs avis	Mensuelle	Animateur communautaire
Réunion publique de redevabilité	Présentation des résultats et des dépenses au public	Semestrielle	Chef de projet
Ligne WhatsApp communautaire	Collecte continue des retours des bénéficiaires	Permanente	Chargé communication

73

Annexe 8 : Exemple de plan de contingence



Canevas



CANEVAS DÉTAILLÉ

opérationnel de plaD'UN PLAN DE CON

Risque	Scénario possible	Mesure d'urgence	Ressources nécessaires	Responsable
Crise sanitaire (épidémie)	Suspension des activités de terrain	Passage au digital, campagnes SMS	Appareils, forfaits internet	Coordinateur

Annexe 9 : Canevas de plan de sortie

Résultat clé	Action de transfert	Acteur bénéficiaire	Ressources transférées	Suivi post-projet
Renforcement des capacités locales	Formation finale des leaders	Associations locales	Outils pédagogiques	Appui technique de 6 mois

Annexe 10 : Modèle de rapport de mission



Canevas RAPPORT
DE MISSION type SU

Date	Objectif de la mission	Résultats atteints	Défis rencontrés	Recommandations
12-15 mars 2025	Suivi nutrition des ménages vulnérables	75 ménages suivis, 60 adoptent les bonnes pratiques	Difficulté de transport	Prévoir un moyen mobile de suivi