



# LEADERSHIP ET GOUVERNANCE: LES MEILLEURES PRATIQUES

Presenter: Mesmey Ebogo, ASAP II

Date: 12 Mars 2024



## ASAP II

ACCELERATING SUPPORT TO ADVANCED LOCAL PARTNERS II

# QUELQUES REMARQUES

1. Bienvenue aux partenaires locaux – **Veillez mentionner votre institution et pays dans la boîte de discussion.**
2. Utilisez la boîte de **questions-réponses** pour poser des questions et la boîte de discussion pour répondre aux questions posées par les présentateurs.
3. La présentation du webinaire d'aujourd'hui sera sauvegardée sur le site web de l'ASAP à l'adresse **[www.intrahealth.org/asap-resources](http://www.intrahealth.org/asap-resources)**



**Préparer** rapidement les partenaires locaux pour qu'ils aient les capacités et des ressources nécessaires pour servir de partenaires principaux pour la programmation de l'USAID/PEPFAR, conformément aux procédures de l'USAID et du PEPFAR, pour la mise en œuvre du programme PEPFAR au cours des exercices 2022 et 2023.

**70% du financement PEPFAR de l'USAID aux partenaires principaux locaux.**

## OBJECTIFS STRATÉGIQUES

1. Soutenir les partenaires locaux lorsqu'ils se préparent à recevoir des fonds du PEPFAR en tant que partenaire principal de l'USAID, afin de se conformer aux réglementations.
2. Préparer les partenaires des pays à gérer, mettre en œuvre et assurer le suivi et à maintenir la qualité et la performance des programmes PEPFAR.

# ASAPII

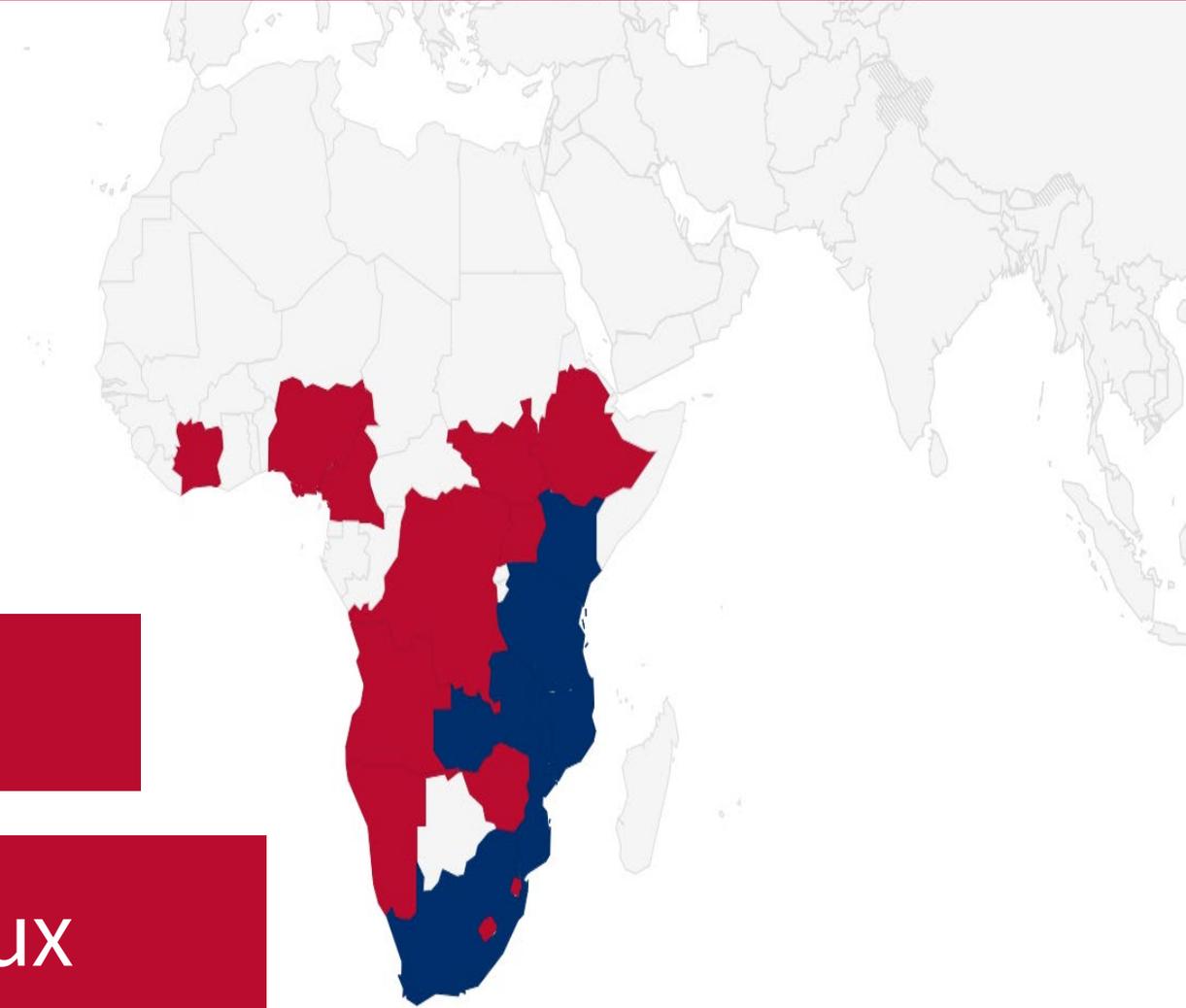
ACCELERATING SUPPORT TO ADVANCED LOCAL PARTNERS II

# RÉSULTATS CLÉS - ASAP I & II

ASAP a soutenu  
**126** organisations  
dans **18** pays

**113** organisations partenaires

**13** partenaires gouvernementaux



# ASAP II-PAYS PRIS EN CHARGE

**Angola**

**Cameroun**

**Côte d'Ivoire**

**RDC**

**eSwatini**

**Éthiopie**

**Lesotho**

**Malawi**

**Namibia**

**Nigeria**

**Sud Soudan**

**Ouganda**

**Zimbabwe**

**ASAP I**

**pays supplémentaires:**

Kenya

Mozambique

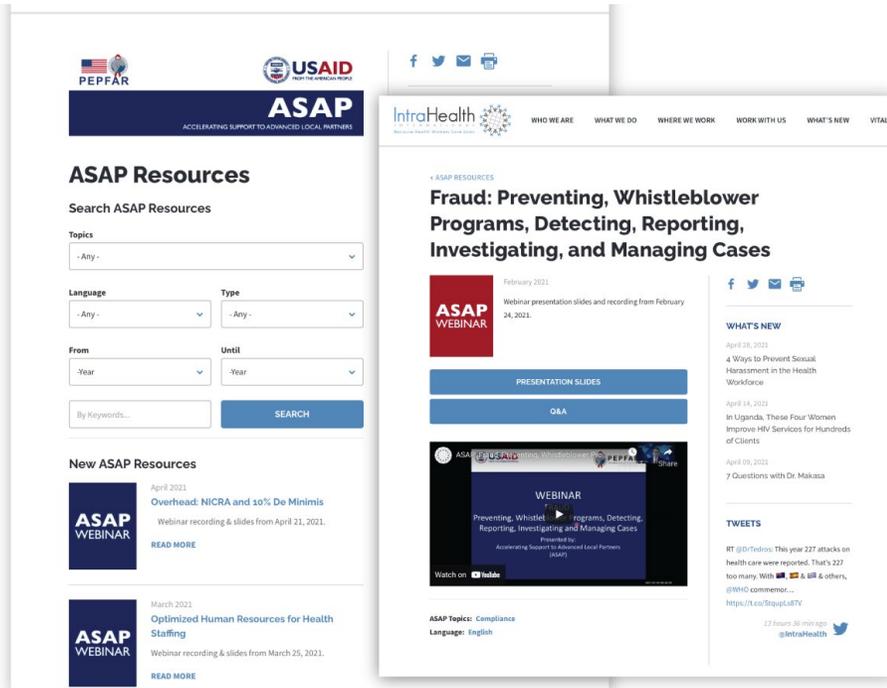
Afrique du Sud

Tanzanie

Zambie

**18 PAYS  
AU  
TOTAL**

# WEBINAIRES À LA DEMANDE



---

USAID/ASAP a diffusé **110 webinaires** pour plus de **22 000 participants** dans **76 pays**.

---

Retrouvez les précédents webinaires sur la page Web d'ASAP [www.intrahealth.org/asap-resources](https://www.intrahealth.org/asap-resources)

# AGENDA

- Bienvenue et présentations ( Boite de dialogue/Participants en ligne)
- Gouvernance, rôles et responsabilités du Conseil d'Administration (CA)
- Fonctionnement efficace des Conseils d'Administration

# 1ÈRE PARTIE

Gouvernance, rôles et responsabilités  
du Conseil d'Administration (CA)

# SECTION 1: COMPRENDRE LA GOUVERNANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (CA)

## **Objectifs:**

- Comprendre la gouvernance et le leadership des CA
- Expliquer le rôle de la gouvernance et les responsabilités des membres du CA en matière de leadership
- Promouvoir un leadership et un contrôle efficaces du CA, des activités, des politiques et des procédures essentielles.

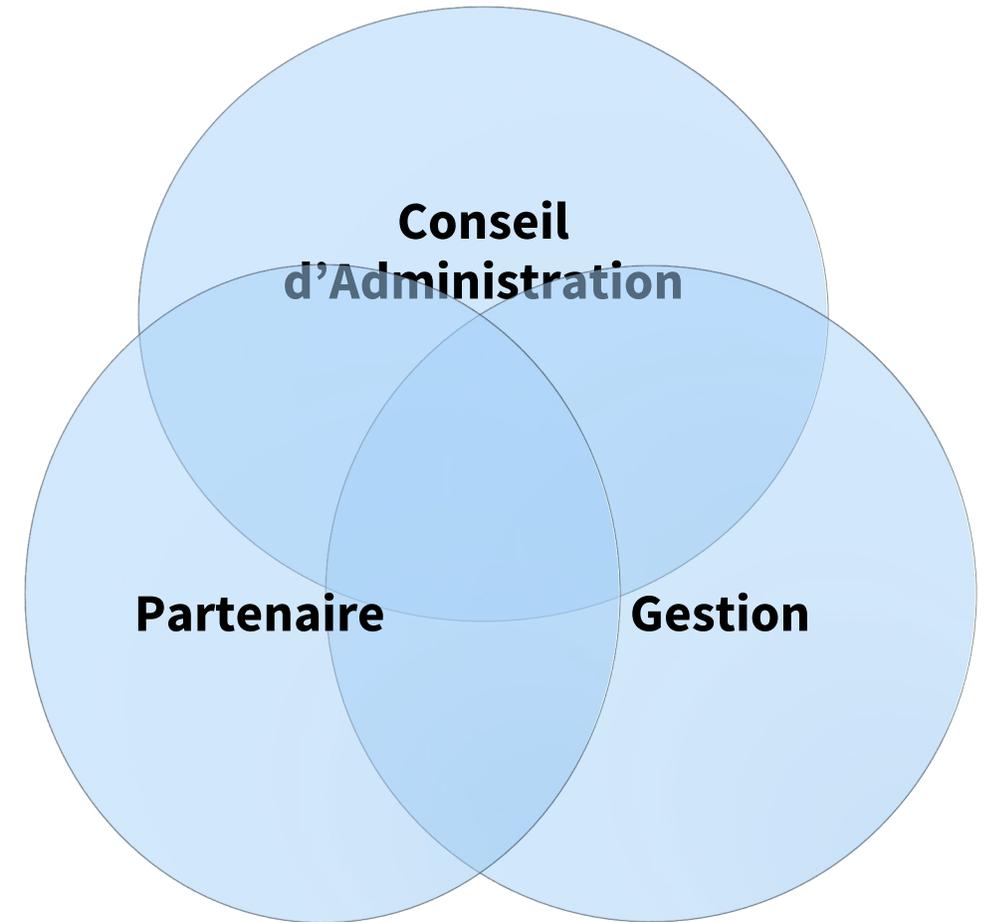
# QUESTION FONDAMENTALE

Le conseil d'administration d'une organisation est responsable de la gouvernance de l'organisation.

**Qu'entendez-vous par "gouvernance" ?**

# QU'EST-CE QUE LA GOUVERNANCE?

- La gouvernance fait référence à l'autorité et au pouvoir conférés au CA pour prendre des décisions au nom d'une organisation.
- "La gouvernance est l'ensemble des systèmes et des processus visant à assurer la direction générale, l'efficacité, la supervision et la responsabilité d'une organisation.
- Le CA, la direction et les parties prenantes sont tous des acteurs clés des systèmes de gouvernance.



# LE RÔLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Le CA est chargé d'assurer un leadership stratégique fort et confiant, tout en garantissant l'orientation actuelle et future de l'organisation.
- Le conseil n'a pas seulement l'autorité ultime pour agir au nom de l'organisation, il est également responsable du résultat de toutes les décisions, ainsi que du processus par lequel elles ont été prises.
- Le leadership du CA exige que ses membres s'engagent à travailler ensemble pour garantir une responsabilité, un contrôle et une assurance solides en vue d'excellentes performances organisationnelles et financières.

# RÉSUMÉ

La première étape d'une bonne pratique de gouvernance et de leadership consiste à comprendre ce qu'est la gouvernance, ce que chaque organisation doit mettre en place et pourquoi.

## **Section 2: Comprendre le rôle de la gouvernance et du leadership**

# QUESTION FONDAMENTALE

Quels sont les domaines clés de l'organisation auxquels les membres du conseil d'administration doivent prêter attention ?

# OBLIGATIONS LÉGALES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Veiller à la clarté de la vision, de l'éthique (c'est-à-dire des valeurs qui vous distinguent des autres entités) et de l'orientation stratégique. Le conseil d'administration doit exercer une réflexion stratégique et fonctionner à un niveau macro. Il doit poser des questions clés, telles que : où sommes-nous, où allons-nous et comment allons-nous y arriver ?
- Se concentrer sur la mission de l'organisation, les bénéficiaires à servir, et être conscient de l'environnement et de tous les facteurs importants.
- Demander aux dirigeants exécutifs de rendre compte des performances de l'organisation.
- Contrôler les performances de l'organisation et la gestion du personnel afin de garantir la réussite des prestations.
- Superviser les performances financières de l'organisation et s'assurer que l'argent est bien dépensé.

# DOMAINES IMPORTANTS DE LA GOUVERNANCE

- Responsabilité en matière de gouvernance
- Surveillance et conformité du conseil d'administration
- Loyauté du conseil
- Engagement du conseil à l'égard du rôle de la gouvernance.

# REDEVABILITÉ DE LA GOUVERNANCE

- L'obligation de rendre compte est essentielle, en particulier en ce qui concerne l'autorité décisionnelle qui organise la prise de décisions clés.
- Des structures organisationnelles sont nécessaires pour définir et clarifier les responsabilités en matière d'opérations, de contrôles internes et de processus d'établissement de rapports.
- Une conception/stratégie organisationnelle comprise par les dirigeants, les employés et les parties prenantes externes.
- La responsabilité ne peut être mise en œuvre sans transparence et dans le respect de l'État de droit.

# SURVEILLANCE ET CONFORMITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Superviser les performances de l'encadrement supérieur.
- Assurer la responsabilité individuelle en matière de conformité réglementaire et de gestion des risques.
- Avoir une visibilité suffisante sur les opérations et les processus de l'organisation.
- Comprendre les risques et s'assurer que la gestion des risques est en place.
- Veiller à ce que les actions soient conformes aux lois du pays.

# LOYAUTÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Éviter les conflits d'intérêts et s'engager à divulguer et à traiter correctement ceux qui surviennent.
- Orienter l'organisation vers des activités qui contribuent à ses objectifs généraux.
- Veiller à l'utilisation efficace des ressources.
- Veiller à ce que l'organisation soit gérée au mieux des intérêts de ses parties prenantes.
- Veiller à ce que des politiques claires en matière de passation de marchés et de contrats soient établies et respectées.

# RÉSUMÉ

- Le CA est le gardien légal et moral de l'organisation. Il doit donc être attentif à la santé financière de l'organisation et se poser la question suivante : "Avons-nous assez d'argent pour mettre en œuvre notre plan stratégique ?"
- Le CA doit s'assurer que les ressources financières sont disponibles pour mener à bien les programmes et les services du portefeuille de l'organisation et garantir aux parties prenantes que la gestion financière est entre de bonnes mains.

## **Section 3: Rôles et responsabilités du conseil d'administration**

# QUESTION FONDAMENTALE N° 1

Quels sont les rôles clés du Conseil d'Administration ?

# RÔLES CLÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Définir l'orientation stratégique de l'organisation.
- Veiller à ce que l'organisation dispose de ressources financières.
- Assurer la surveillance et la responsabilité.

Dans ces trois domaines, le conseil d'administration veille à ce que des politiques soient mises en place pour guider le personnel et les processus. Le rôle de supervision du conseil d'administration et des principaux membres du personnel implique une réflexion stratégique et tournée vers l'avenir.

# QUESTION FONDAMENTALE N°2

Quels sont les exemples de politiques dont le conseil d'administration est responsable ?

Identifiez quelques politiques de G&L qui devraient être mises en place.

# RESPONSABILITÉS DU CA

- Le CA délègue au directeur exécutif la responsabilité de la mise en œuvre des politiques de l'organisation.
- Le directeur exécutif est responsable devant le CA
- Le directeur exécutif demandera aux autres membres du personnel de rendre compte de leur travail dans le cadre des lignes directrices établies par le CA.
- Le directeur exécutif et les autres responsables peuvent établir des politiques pour des domaines spécifiques des activités du PIL qui s'alignent sur les politiques établies par le CA

# QUESTION FONDAMENTALE N°3

Pouvez-vous donner des exemples de politiques que le directeur exécutif ou d'autres cadres supérieurs pourraient élaborer ?

# PRIORITÉS ET POLITIQUES CLÉS

- L'une des principales priorités du CA et du Directeur Exécutif est d'anticiper les menaces éventuelles pesant sur les actifs de l'organisation et d'établir des politiques de gestion des risques pour les atténuer.
- D'autres politiques essentielles consistent à déterminer qui peut prendre des décisions, qui a le pouvoir d'agir au nom de l'organisation et qui est responsable du comportement et des performances de l'organisation et de son personnel, et qui est autorisé à faire des achats importants.

Liste des politiques:

1. *Politique de gestion des risques*
2. *Politique de délégation de pouvoirs*
3. *Politique en matière de conflits d'intérêts*
4. *Politique en matière de code de conduite*
5. *Politique de succession*
6. *Politique de dénonciation*

# SECTION 4: PRINCIPES DE BONNE GOUVERNANCE

- Le terme de bonne gouvernance n'est pas toujours compris dans tous les contextes de gouvernance. La bonne gouvernance permet à la direction et au CA d'atteindre leur objectif en gérant leur organisation de manière légale, éthique, durable et fructueuse au profit des principales parties prenantes, y compris les donateurs, le personnel, les clients et/ou les bénéficiaires de ses services, et pour le bien de la société dans son ensemble.
- La gouvernance comporte deux aspects : un aspect pratique, qui consiste à savoir quoi et comment exécuter les tâches, et un aspect procédural qui informe sur la manière dont les décisions sont prises et sur les personnes qui les prennent. Pour que l'approche de la gouvernance fonctionne, il est important de suivre ces principes.

# QUESTION FONDAMENTALE N° 1

Qu'entend-on par bonne gouvernance ?

Donnez quelques exemples.

# LE CA DEVRAIT TOUJOURS :

- Agir dans le meilleur intérêt de leur organisation.
- Agir avec ouverture, transparence et bonne conscience - sans arrière-pensée.
- Faire preuve d'attention, de diligence, de rigueur et de discernement, en comprenant bien les activités et le travail de l'organisation.
- S'abstenir de tout conflit d'intérêts.
- Se conformer à la législation et aux réglementations nationales en vigueur.

Le CA et les dirigeants qui respectent ces principes fondamentaux de gouvernance s'acquitteront de leurs obligations et responsabilités fiduciaires et individuelles. C'est pourquoi le conseil d'administration occupe une position de confiance légale et éthique.

# POURQUOI LA BONNE GOUVERNANCE EST-ELLE IMPORTANTE?

- Il donne aux parties prenantes l'assurance que leurs intérêts seront préservés et accroît leur confiance dans l'organisation.
- Il fournit un cadre et une capacité solides permettant à une organisation performante de concrétiser sa vision, sa mission et ses objectifs stratégiques grâce à un personnel compétent et capable de planifier, de suivre et de mettre en œuvre des résultats durables.
- Elle garantit que le CA est informé des facteurs environnementaux externes qui affectent l'organisation. En particulier, le rôle de gouvernance du conseil d'administration est de veiller à ce que des stratégies, des systèmes et des processus solides soient en place, y compris la mise en place d'un leadership et de ressources adéquats pour soutenir la mise en œuvre des programmes.

# PRINCIPES DE BONNE GOUVERNANCE DU CA

Les principes de bonne gouvernance sont conçus pour guider le CA dans son rôle de supervision, en tant que conseiller de la direction générale, et pour veiller à ce que l'organisation fonctionne efficacement.

Les principes peuvent être utilisés pour s'assurer que les différents domaines des systèmes de Leadership & Gouvernance sont solides et alignés.

Les principes sont également utiles pour améliorer les connaissances des nouveaux administrateurs qui peuvent être moins expérimentés en matière de gouvernance.

# PRINCIPE 1: COMPRENDRE LE RÔLE DU CA

1. Être clair sur l'objectif à atteindre.
2. Protéger les actifs de l'organisation.
3. S'assurer de l'existence de documents de gouvernance assortis de termes de référence (TdR).
4. Fixer le calendrier des questions réservées à l'examen du conseil d'administration.
5. Superviser les résultats financiers de l'organisation.
6. Gérer, conseiller et soutenir le personnel et les bénévoles.

# PRINCIPLE 2: METTRE EN ŒUVRE LA FEUILLE DE ROUTE DE L'ORGANISATION

7. Veiller à ce que la stratégie reste pertinente et valable.
8. Élaborer et approuver une stratégie à long terme.
9. Convenir de plans et de budgets opérationnels.
10. Suivre les progrès réalisés par rapport aux plans et aux budgets.
11. Évaluer les résultats et les effets.

## PRINCIPE 3: ÊTRE EFFICACE

12. Veiller à ce que le CA reçoive des informations précises et opportunes de la part de la direction.
13. Veiller à ce que les politiques, les attitudes et les comportements aident le CA et le personnel à travailler efficacement.
14. Recruter des membres du CA ayant des compétences, une expérience et une expertise diverses.
15. Élaborer un programme d'intégration pour les nouveaux membres du CA
16. Offrir des possibilités de formation aux membres du CA.
17. Procéder à une auto-évaluation continue du CA, individuellement et collectivement.

## PRINCIPLE 4: EXERCISE CONTROL

18. Veiller au respect de toutes les exigences réglementaires et légales.
19. Assurer une bonne gestion interne et de bons systèmes de contrôle financier.
20. Identifier les risques et mettre en place des systèmes pour les gérer.
21. Présenter une politique et une matrice de délégation de pouvoirs.
22. Faire remonter le processus d'examen des questions fondamentales au conseil d'administration.

# PRINCIPE 5 : SE COMPORTER AVEC INTÉGRITÉ EN TANT QUE CA ÉMOTIONNELLEMENT INTELLIGENT

23. Sauvegarder et promouvoir la réputation de l'organisation.
24. Agir selon des normes éthiques élevées.
25. Gérer les conflits d'intérêts et la loyauté.
26. Maintenir l'indépendance de la prise de décision.
27. Pratiquer l'intelligence émotionnelle, individuellement et en équipe.

## PRINCIPE 6: ÊTRE OUVERT ET RESPONSABLE

28. Faire preuve d'une communication ouverte en partageant des informations sur le travail de l'organisation.
29. Consulter les gens de manière appropriée.
30. Écouter et répondre à toutes les parties prenantes.
31. Traiter les plaintes de manière constructive, impartiale et efficace.

# RÉSUMÉ

Il est important de souligner la signification de l'expression "partie prenante clé" dans le cadre de la bonne gouvernance, car il est du devoir des membres du CA de rester concentrés sur les besoins des parties prenantes (par exemple, les bénéficiaires et les bailleurs de fonds du programme), dont l'intérêt est de vous voir produire de bons résultats.

Les programmes échouent souvent parce que les cadres supérieurs oublient l'importance des bailleurs de fonds du programme, dont l'intérêt est de vous voir produire de bons résultats.

# QUESTIONS FONDAMENTALES N° 2

Qu'est-ce que la mauvaise gouvernance ?

Quels sont les défis auxquels est confronté le CA?

DÉFI	SOLUTION
Conflit d'intérêts : Éroder la confiance dans les membres du CA	Assurez-vous que vous pouvez vérifier toutes les transactions pour détecter tout conflit
Normes de gouvernance : Disposer de règles et de politiques.	Mettre en place un mécanisme d'application.
Le court-termisme : Les mandats de courte durée peuvent priver le conseil d'administration d'un contrôle à long terme et d'une expertise essentielle de la surveillance à long terme et de l'expertise critique	Se concentrer sur des plans et des résultats durables à long terme.
Administrateurs/CA : Siéger trop longtemps	Demandez-vous s'ils peuvent rester indépendants
Composition du conseil d'administration : La composition du conseil d'administration n'est pas adéquate	Veillez à ce que le conseil d'administration comprenne un mélange de compétences, d'âges, de races et de sexes
Problèmes de responsabilité : Manque de clarté des rôles : qui est responsable de quoi ?	Protégez toujours les intérêts des parties prenantes.

# QUESTION FONDAMENTALE N°3

Pouvez-vous penser à des défis qui ne figurent pas dans la liste ci-dessus ?

# RÉSUMÉ

- Le Directeur Exécutif est dominant et ne rassure pas le CA sur le fait que tout va bien dans l'organisation ; vous n'êtes pas sûr que le CA renforce ses performances au fil du temps.
- Le CA n'est pas actif et les réunions ne sont pas programmées régulièrement.
- Les membres du conseil ne sont pas sûrs de leur rôle et de leurs responsabilités et ne s'engagent pas pleinement.
- Le CA ne travaille pas en partenariat avec le directeur exécutif et ne le supervise pas par l'intermédiaire du président.
- Le CA ne fait pas preuve d'engagement envers les donateurs, les bailleurs de fonds et les membres de la communauté.
- Le CA n'évalue pas ses performances et ne donne pas la priorité aux processus de planification stratégique.

## **Section 5: Activités, politiques et procédures essentielles du conseil d'administration**

# SUIVANTS

DOMAINE D'INTERVENTION DU CA	CE QUI DOIT ÊTRE EN PLACE
<b>Environnement stratégique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Existence d'une feuille de route claire : vision, mission, objectifs et actions stratégiques.</li><li>▪ Communication de la stratégie au personnel et aux parties prenantes.</li></ul>
<b>Leadership et prise de décision</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Structures claires pour la prise de décision, la communication et l'appropriation des décisions</li><li>▪ Un système de gouvernance fonctionnel conforme aux structures de gouvernance</li><li>▪ Des preuves de mentorat et de soutien de la part des dirigeants.</li></ul>
<b>Structures organisationnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Une structure alignée sur la stratégie.</li><li>▪ Une structure adéquate pour répondre aux besoins de l'organisation.</li><li>▪ Clarté des rôles et des responsabilités</li><li>▪ Efficacité de la chaîne de commandement</li><li>▪ Relations interservices.</li></ul>
<b>Culture organisationnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Valeurs et comportements qui assurent la cohésion de l'organisation.</li><li>▪ Impact de la culture de performance actuelle et durabilité des bonnes performances.</li></ul>

# LES DOMAINES D'INTERVENTION DU CA DOIVENT ÊTRE LES SUIVANTS (2):

DOMAINE D'INTERVENTION DU CA	CE QUI DOIT ÊTRE EN PLACE
<b>Personnes, talents et compétences</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Un personnel possédant les compétences adéquates pour votre organisation des personnes capables de faire face au changement.</li></ul>
<b>Gestion des performances et des résultats</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Plans de gestion des performances individuelles et organisationnelles</li><li>▪ Fixer d'objectifs clairs</li><li>▪ Système d'évaluation des performances.</li></ul>
<b>Gestion financière et durabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Planification, budgétisation et mise en œuvre</li><li>▪ Contrôles internes et gestion des risques</li><li>▪ Rapports financiers</li><li>▪ Connaissance des ressources financières disponibles pour la mise en œuvre des programmes.</li><li>▪ Stratégies de mobilisation des ressources</li></ul>

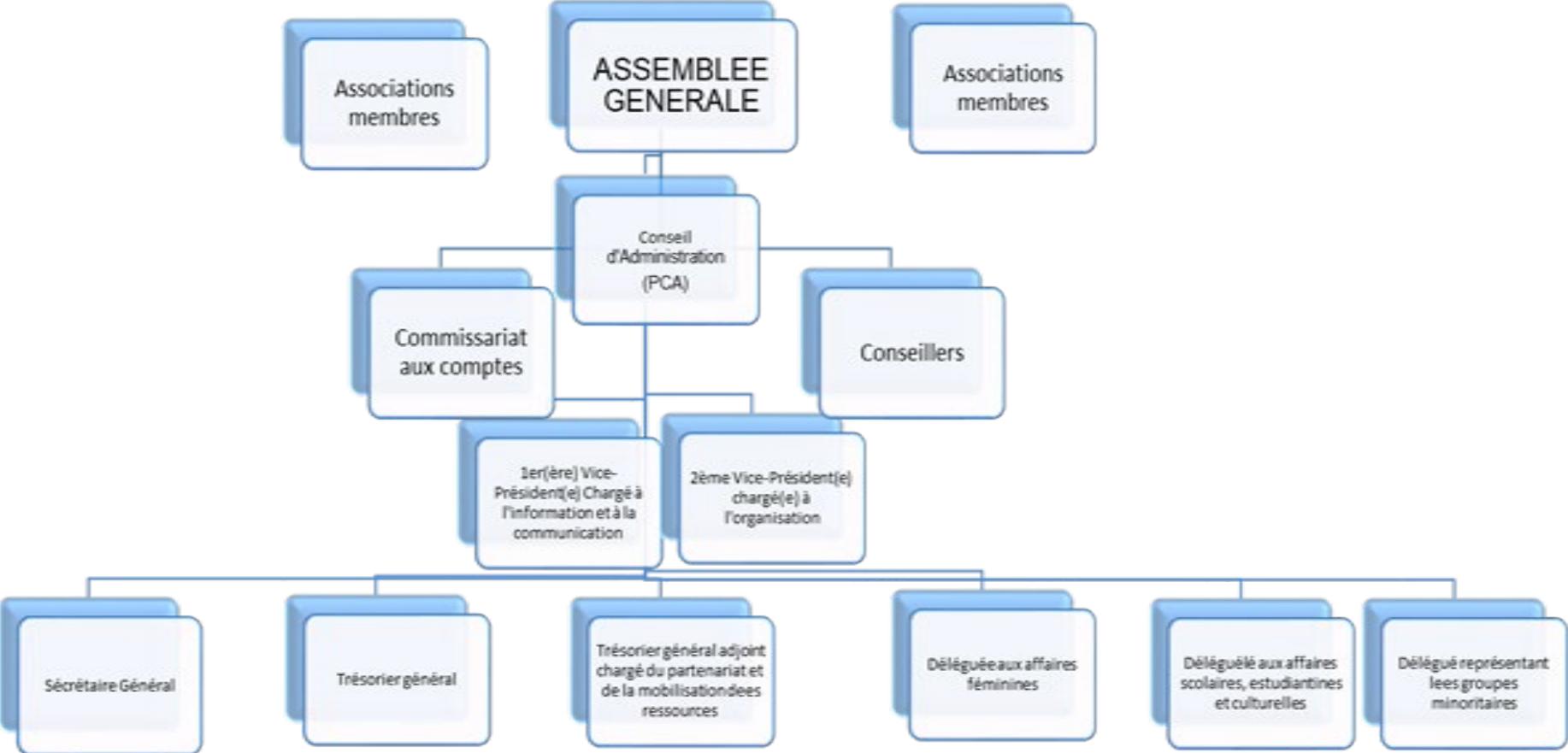
# LES DOMAINES D'INTERVENTION DU CA DOIVENT ÊTRE LES SUIVANTS (3) :

DOMAINE D'INTERVENTION DU CA	CE QUI DOIT ÊTRE EN PLACE
<b>Processus, politiques et procédures</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Politiques, processus et procédures applicables</li><li>▪ Alignement de chaque politique/processus/procédure sur la stratégie, la mission et la vision</li><li>▪ Conformité avec les politiques existantes</li></ul>
<b>Technologies de l'information et de la communication (TIC)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Utilisation des technologies</li><li>▪ Infrastructure - logiciels, systèmes et matériel</li><li>▪ Compétences informatiques disponibles</li><li>▪ Gestion des connaissances.</li></ul>

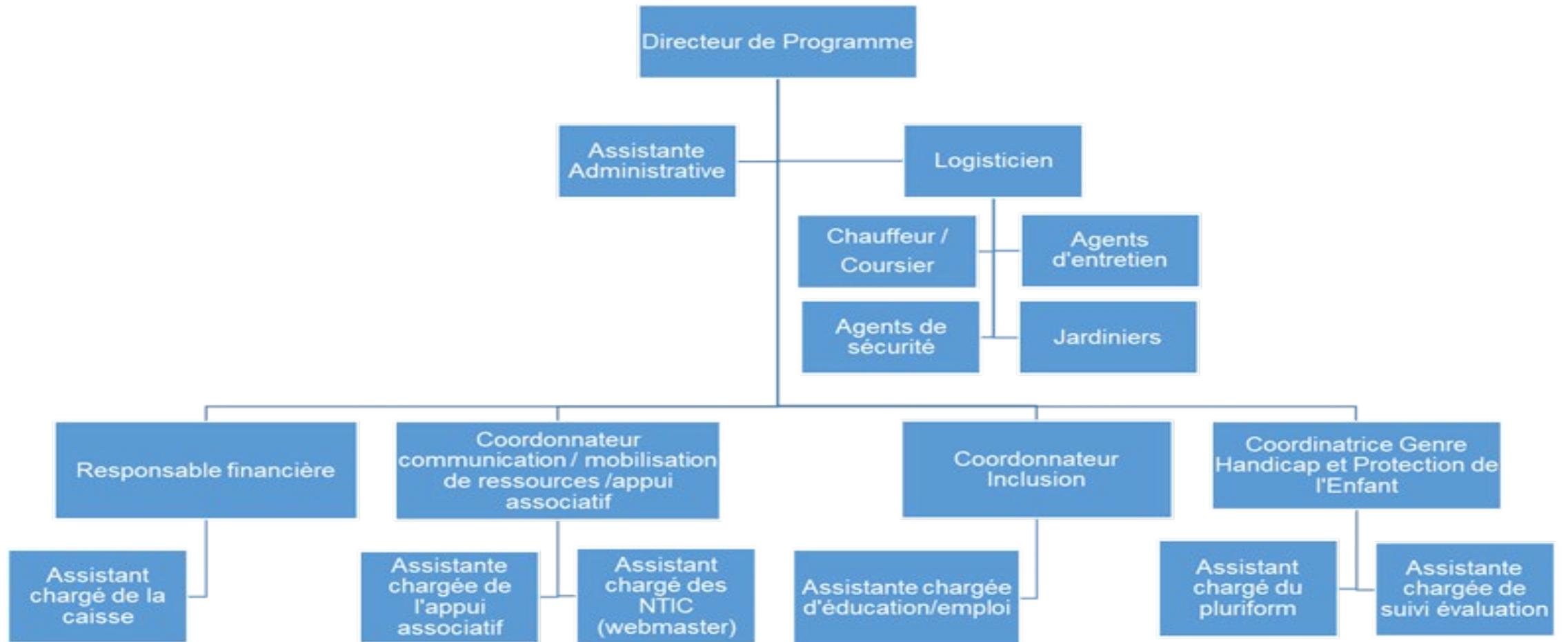
# PRINCIPES DE BONNE GOVERNANCE

<b>Responsabilité/ Redevabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ La direction est responsable devant le conseil d'administration.</li><li>▪ Le conseil d'administration est responsable devant les parties prenantes.</li><li>▪ L'organisation est responsable de ses actions et de l'utilisation de ses ressources devant les donateurs, les autorités légales et les employés</li></ul>
<b>L'équité</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Protection des droits et des intérêts des parties prenantes.</li><li>▪ Traitement équitable de toutes les parties prenantes</li><li>▪ Réparation prévue en cas de violation</li></ul>
<b>Transparence</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Un leadership ouvert est assuré.</li><li>▪ Une divulgation opportune et précise de la situation financière, des performances, de l'intendance et de la gouvernance est assurée</li></ul>
<b>Reconnaissance &amp; Information</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Les droits des parties prenantes sont reconnus.</li><li>▪ La coopération pour atteindre les objectifs est encouragée.</li><li>▪ Un leadership capable, responsable, représentatif et conscient de ses obligations est assuré.</li><li>▪ L'efficacité et l'efficience sont assurées dans l'utilisation des ressources et l'obtention de résultats</li></ul>

# ORGANIGRAMME DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



# ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DES PROGRAMME



# 2IÈME PARTIE

Les conseils efficaces et fonctionnels

# SECTION 1: LES COMPOSANTES D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION ÉQUILIBRÉ

La responsabilité du CA est de s'assurer que l'organisation dispose d'un leadership compétent et engagé, tant au niveau du personnel qu'au niveau de la gouvernance du conseil. Il est essentiel que le CA soit équilibré, qu'il reste concentré, qu'il procède à des révisions régulières et qu'il veille à ce que ses principes de bonne gouvernance prévalent toujours.

# QUESTION FONDAMENTALE N°1

Pourquoi pensez-vous que la taille du conseil d'administration est importante ?

# LA TAILLE IDÉALE DÉPEND DE PLUSIEURS FACTEURS :

- La bonne combinaison d'expériences, de compétences et d'expertise.
- Expertise financière : il est toujours prudent d'avoir un membre du conseil très expérimenté qui peut conseiller le conseil sur les questions de gestion fiduciaire.
- Une expérience pertinente en matière de développement de programmes, en particulier pour les conseils d'administration des PL.
- Expérience en matière de ressources humaines.
- Expertise juridique.
- Des représentants des principales parties prenantes.
- Honnêteté et intégrité - la capacité de s'y fier.
- Diversité, y compris répartition des sexes et des âges.

# QUESTION FONDAMENTALE N°2

Combien d'administrateurs doit compter un conseil d'administration ?

**Bien que la taille des CA varie d'une organisation à l'autre, le CA moyen compte entre sept et dix membres, et sa taille doit être adaptée :**

- Permettre des discussions productives et bénéfiques et la capacité de prendre des décisions rapides et rationnelles,
- Permettre une organisation efficace du travail des comités du CA
- Permettre un vote efficace, sans problème de conflit d'intérêts (par lequel un arrangement pourrait bénéficier à un membre du CA ou à un employé à un niveau personnel).
- Veillez à consulter les statuts de votre CA pour plus de clarté.

▪

# CARACTÉRISTIQUES DES MEMBRES DU CA

Pour recruter les bons membres dotés des compétences nécessaires pour soutenir la gouvernance, le conseil d'administration devra prendre en compte les qualités suivantes que chaque membre potentiel du conseil d'administration devrait posséder :

- Une compréhension de l'agenda et des enjeux de l'organisation : une compréhension de l'environnement économique et professionnel dans lequel l'organisation opère.
- Des connaissances uniques qui aideront le CA: quelqu'un qui posera les bonnes questions, qui pourra interpréter les informations et accomplir des tâches spécifiques.

# CARACTÉRISTIQUES DES MEMBRES DU CA(CONT.)

- **Compétences qui faciliteront le travail du CA, notamment**
  - Bonnes aptitudes à la communication,
  - Capacité à présider des réunions,
  - Bonnes compétences en matière de planification.
- **Un réseau solide, des relations et/ou une influence au sein de la communauté :**
  - Au sein de réseaux politiques, commerciaux, professionnels ou religieux
  - Avec des sources de financement potentielles.
- **Une personnalité qui renforcera le CA en tant qu'équipe, y compris :**
  - Une vision
  - la capacité à établir un consensus entre les membres du conseil d'administration
  - Des compétences en matière de stratégie et une vision d'ensemble
  - la capacité à mettre les autres au défi sur le plan professionnel.

# RÉSUMÉ

Un conseil d'administration équilibré est conscient des dysfonctionnements qui peuvent causer des problèmes et s'efforce de les éliminer. Les dysfonctionnements peuvent inclure l'absence de confiance, l'inattention aux résultats, le manque d'engagement, l'évitement de la responsabilité et la peur du conflit.

## SECTION 2: LA RELATION ENTRE LE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LE DIRECTEUR EXÉCUTIF

Une relation fructueuse entre le président du conseil d'administration et la direction générale fonctionne comme un partenariat où les deux parties ont des rôles différents mais sont mutuellement indépendantes.

Une relation fructueuse entre le président et la direction générale dépend de la clarté des attentes quant à la manière de travailler ensemble, le directeur général recevant des directives du conseil d'administration et non de membres individuels.

# RÔLE DU PRÉSIDENT (E) DU CA

## **Les rôles de la Présidence et de la Direction du CA sont clairement séparés :**

- Le conseil d'administration gouverne et le personnel gère,
- Le conseil d'administration délègue des responsabilités au Directeur Exécutif.
- Le conseil d'administration et le Directeur Exécutif. travaillent en partenariat,
- Le conseil d'administration évalue régulièrement le Directeur Exécutif.
- Le conseil planifie la succession du Directeur Exécutif.

# RÔLE DU PRÉSIDENT (E) DU CA

## **Le rôle du Président (e) du conseil d'administration est le suivant:**

- Façonner la culture dans la salle du conseil,
- Encourager tous les membres du CA à s'impliquer dans les réunions du conseil et des comités en mettant à profit leurs compétences, leur expérience et leurs connaissances,
- Veiller à ce que les relations soient fondées sur la confiance, le respect mutuel et une communication ouverte, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la salle du conseil,
- Développer une relation de travail productive avec le directeur exécutif,
- Servir de guide et de mentor aux nouveaux administrateurs,
- Diriger les évaluations annuelles du CA et agir en fonction des résultats,
- Organiser des évaluations régulières du CA avec l'aide d'une personne extérieure.

# RESPONSABILITÉS DU CA ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

## CONSEIL DIRIGÉ PAR UN PRÉSIDENT ( E )

*Définit les attentes de l'organisation:*

- élabore une stratégie (plan stratégique)
- Accorde le pouvoir
- Vérifie les performances
- Veille au respect des documents de gouvernance (par exemple, une charte)
- Veille à la responsabilité et au respect des lois et des règlements
- assure un contrôle fiscal adéquat.

## GESTION DIRIGÉE PAR UN DIRECTEUR EXÉCUTIF

*Accepte les directives du conseil d'administration:*

- Communique ses attentes
- Met en œuvre la stratégie et les politiques (plans à court terme)
- Gère les opérations quotidiennes
- Gère la mise en œuvre du programme pour répondre aux attentes
- Rend compte des résultats au conseil d'administration.

# CARACTÉRISTIQUES DE LA MAUVAISE GOUVERNANCE

- Un président non indépendant
- La plupart des membres du CA ne sont pas indépendants
- Présence de conflits d'intérêts considérables
- Les membres du CA sont des amis ou des anciens affiliés et s'entendent pour abuser du pouvoir et influencer la prise de décision.
- Absence d'indicateurs clés des performances des directeurs exécutifs
- Pas de processus formel d'évaluation annuelle du directeur exécutif
- Les réunions du CA sont davantage axées sur les opérations que sur la réflexion stratégique ou le développement.
- Pas d'accord entre le CA et la direction sur les risques de l'organisation.

# VEILLER À LA MAUVAISE GOUVERNANCE :

- Prise de décision non éthique
- Rapports médiatiques négatifs sur un conseil d'administration dysfonctionnel
- Examens informels du conseil d'administration menés par le président sous forme de discussions individuelles et amicales.
- Discussions négatives régulières sur l'organisation
- Présence de corruption à tous les niveaux
- Centralisation du pouvoir et de l'autorité
- Criminalisation politique
- Faible connaissance des questions de développement
- Faible niveau d'éducation des membres du conseil d'administration ; incapacité à contribuer efficacement.

# QUESTION FONDAMENTALE N°3

Quand le conseil d'administration s'implique-t-il dans le fonctionnement de l'organisation ?

# QUAND LE CONSEIL D'ADMINISTRATION INTERVIENT-IL ?

- **Les grandes décisions :** Lorsqu'une question peut avoir un impact négatif ou que des enjeux financiers importants sont en jeu.
- **Sur l'orientation future :** La vision à long terme de l'organisation.
- **Pertinence :** Aider l'organisation à se concentrer sur ce qui est actuellement important.
- **Décisions politiques de haut niveau :** Il s'agit notamment des achats importants, de l'orientation future, de l'évaluation du directeur exécutif et des questions juridiques.
- **Supervision des tendances :** Examen des tendances négatives et positives (par exemple, faibles performances, questions contraires à l'éthique ou mauvaises performances continues).
- **Questions juridiques et médiatiques :** Questions fiscales, relations avec le gouvernement, etc.
- **Soutien au directeur exécutif :** Mise en œuvre des décisions du conseil d'administration (telles que la réduction des coûts de l'organisation).

# POSEZ-VOUS LA QUESTION:

- Comment le conseil d'administration s'assure-t-il que vous êtes au courant de tout problème grave au sein de votre organisation ?
- Le conseil d'administration reçoit-il et utilise-t-il des informations adéquates pour s'acquitter de ses responsabilités en matière de contrôle ?
- Quels sont les documents utilisés par votre conseil d'administration pour l'aider à remplir son rôle ?

## QUESTION FONDAMENTALE N°4

Quels sont les signes d'une bonne collaboration entre le conseil d'administration et la direction ?

# RÉSUMÉ

- La composition du conseil d'administration fonctionne bien,
- Tous les membres du CA se respectent et se font confiance,
- Il existe un fort esprit d'équipe,
- Les membres du conseil font preuve d'intelligence émotionnelle,
- Le CA consacre du temps à l'établissement de relations de qualité avec les membres individuels, le conseil d'administration et la haute direction,
- Le CA encourage toujours le directeur général et le personnel lorsque des progrès sont réalisés,
- Le conseil est un allié, une caisse de résonance et un conseiller de confiance pour le PDG,
- Le CA s'efforce de remédier aux dysfonctionnements susceptibles d'affecter ses performances,
- Le président et le directeur général s'investissent continuellement dans le développement d'une bonne relation au bénéfice de l'avenir de l'organisation..

## **Section 3: Charte ou constitution du conseil d'administration**

# QUESTION FONDAMENTALE N°1

Qu'est-ce qu'une charte constitutive du Conseil?

# CHARTRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Une charte est une politique écrite qui définit clairement les rôles, les responsabilités et les pouvoirs du CA, à la fois individuellement et collectivement ; les membres du conseil doivent être prêts à assumer les responsabilités fixées par l'organisation.
- La charte est importante pour assurer une gouvernance efficace ; on attend des membres du CA qu'ils s'engagent à remplir la mission de l'organisation.
- La charte encourage les CA à se concentrer sur l'amélioration continue de leurs processus de gouvernance dans l'intérêt de l'organisation ; les CA doivent s'intéresser au travail de leur organisation et être prêts à se porter volontaires pour le soutenir.
- La charte offre un forum pour discuter des questions de gouvernance "difficiles à mentionner".
- La charte jette les bases d'une auto-évaluation du CA et de la direction générale.
- La charte contribue à la mise en place d'un système de contrôle et d'équilibrage afin de prévenir les activités frauduleuses.

# CHARTRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

DÉFINIR LES RÔLES CLÉS DE LA GOUVERNANCE	FONCTIONS CLÉS DU CA	AMÉLIORER LES PROCESSUS DU CA	EFFICACITÉ DU CA
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Composition du CA</li><li>▪ Rôle du CA</li><li>▪ Rôle du président</li><li>▪ Rôle des administrateurs individuels</li><li>▪ Rôle du directeur général</li><li>▪ Rôle du secrétaire général</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Planification stratégique</li><li>▪ Surveillance</li><li>▪ Gestion des risques</li><li>▪ Conformité</li><li>▪ Cadre politique</li><li>▪ Réseau</li><li>▪ Communication avec les parties prenantes</li><li>▪ Prise de décision</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Réunions du CA</li><li>▪ Ordre du jour de la réunion du CA</li><li>▪ Document du CA</li><li>▪ Calendrier du conseil</li><li>▪ Comités</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Protection du directeur</li><li>▪ Évaluation du CA</li><li>▪ Rémunération du directeur</li><li>▪ Sélection du directeur</li><li>▪ Intégration du directeur</li><li>▪ Développement du directeur</li></ul>

# SECTION 4: COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le rôle de surveillance du conseil d'administration est généralement mis en œuvre par des comités du conseil d'administration qui traitent de questions organisationnelles spécifiques et rendent compte à l'ensemble du conseil d'administration.

# FONCTIONS D'UN COMITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (1)

- Les comités du CA sont nommés par le conseil pour se concentrer sur des domaines d'intérêt spécifiques et prendre des décisions éclairées dans le cadre de l'autorité déléguée du CA.
- Les comités permettent aux conseils d'administration de traiter des questions spécifiques qui requièrent des domaines d'expertise spécialisés.
- Chaque comité a une responsabilité particulière (par exemple, les ressources humaines, l'audit, la collecte de fonds) et rend compte régulièrement de ses progrès au CA ou fait des recommandations spécifiques sur des questions relevant de son domaine.
- Chaque comité est présidé par un administrateur et présente ses décisions et recommandations au CA lors de chaque réunion, pour information ou approbation.
- Les comités du CA opèrent au niveau du conseil d'administration et non au niveau du personnel.

# FONCTIONS D'UN COMITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (2)

- Il est essentiel de diversifier les membres du conseil d'administration et de veiller à ce qu'un même membre du conseil d'administration ne soit pas actif dans plusieurs comités, car cela peut constituer un conflit d'intérêts.
- Lors de chaque réunion du conseil d'administration, les présidents des commissions rendent compte des travaux de la commission depuis la réunion précédente.
- Toutes les commissions doivent se conformer aux exigences du règlement intérieur.
- Les membres du conseil d'administration doivent être prêts à assumer des tâches supplémentaires.
- Chaque conseil d'administration doit mettre en place une structure claire concernant les interactions entre le conseil d'administration et la direction.

# EXEMPLES TYPE DE COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

<b>Finances</b>	Supervise le budget, assure le suivi, la surveillance et la responsabilité des fonds et veille à ce que des contrôles financiers adéquats soient mis en place.
<b>Audit</b>	Planifie et soutient l'audit des principales fonctions (finances, programmes, etc.).
<b>Relations publiques</b>	Représenter l'organisation au sein de la communauté et améliorer l'image de l'organisation, y compris toute communication avec la presse.
<b>Ressources humaines</b>	Traite les questions relatives au capital humain, y compris les politiques et procédures en matière de ressources humaines, les contrats et les processus de recrutement ; et soutient l'évaluation du directeur exécutif par le conseil d'administration.
<b>Collecte des fonds</b>	Supervise le plan de développement de la collecte de fonds pour l'organisation.

# CONSIDÉRATIONS RELATIVES AUX COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Définir les responsabilités du comité et aborder les liens entre le comité, l'équipe de direction et le conseil d'administration.
- Définir les types de décisions que les membres du comité peuvent prendre, y compris les événements, les risques et les autres éléments qui doivent être portés à l'attention du comité.
- Définir clairement les méthodes d'escalade et de signalement des questions importantes au conseil d'administration ou au comité compétent.
- "Établir l'indépendance et l'autorité des fonctions de contrôle de la conformité, du risque, du juridique, de la finance et de l'audit.

# LE SECRÉTAIRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU PL OU UNE FONCTION JURIDIQUE ÉQUIVALENTE

## **Le secrétaire du CA est votre interlocuteur privilégié en tant que membre du CA:**

- Rend compte directement au président,
- Il vous aide à acquérir des connaissances juridiques et réglementaires,
- Il doit avoir un accès direct et informel aux membres du CA,
- Entretient les relations complexes et parfois tendues entre les directeurs exécutifs, les présidents et leur CA
- entre les directeurs exécutifs, les présidents et leurs CA,
- Il conserve les documents et les procès-verbaux importants du CA,
- doit structurer son rôle en fonction des besoins de l'organisation.

# SYSTÈME DE CONTRÔLE ET D'ÉQUILIBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Que se passe-t-il si un membre du conseil d'administration ou un directeur exécutif exerce son autorité et outrepassé ses compétences, s'arrogeant des pouvoirs qui dépassent ses limites ? Comment cette situation serait-elle gérée ?

# CONTRÔLES ET BILANS

- Le CA doit mettre en place un système de contrôles et de contrepoids afin d'éviter tout incident fâcheux au sein de l'organisation. Les "freins et contrepoids" désignent un système dans lequel les départements ou divisions d'une organisation exercent un contrôle les uns sur les autres ; par exemple, chacun ne peut effectuer une transaction ou un paiement sans l'autorisation d'une tierce partie.
- Cela permet de réduire les erreurs et d'éviter les comportements inappropriés dans les organisations, notamment les situations où une personne, ou un groupe de personnes, exerce un contrôle trop centralisé. Il est particulièrement important de mettre en place des contrôles et des contrepoids dans les grandes organisations où des personnes telles que les chefs de service prennent des décisions qui peuvent avoir un effet profond sur l'ensemble de l'organisation".

# LES QUESTIONS QU'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION DOIT SE POSER

- Qui autorise les contrôles ?
- Comment le conseil d'administration s'assure-t-il qu'un département ne dépasse pas ses limites ?
- Comment se prémunir contre les erreurs ou les fraudes ?
- Que savons-nous des performances et des résultats des programmes financés par les donateurs et mis en œuvre par l'organisation?

# DOMAINES SUR LESQUELS LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DOIT TOUJOURS SE PENCHER :

1. Séparation claire des rôles du CA et de la direction - une exigence,
2. La clarté du rôle des membres du CA
3. L'adhésion aux valeurs, en particulier l'engagement à un niveau élevé de responsabilité,
4. L'existence d'une bonne structure de gouvernance
5. La promotion des normes professionnelles et éthiques les plus élevées au sein de l'organisation,
6. Des comités du CA qui parlent au conseil d'administration et non à sa place,
7. Un plan visant à garantir que les membres du CA sont bien sélectionnés et orientés vers leur nouveau rôle et l'organisation,
8. L'assurance que le conseil accepte la responsabilité de s'améliorer constamment.

# QUELQUES ENSEIGNEMENTS À TIRER

- Nommez judicieusement les membres du CA; il s'agit d'un investissement à long terme.
- Planifiez toujours ; les nouvelles nominations créent de nouvelles opportunités.
- Examinez attentivement les compétences et l'expertise des membres du CA ; de quoi votre CA et votre organisation ont-ils besoin pour se transformer ?
- Intégrez les compétences et l'expertise dans les plans de développement des futurs dirigeants.
- Apportez un soutien à l'intégration des nouveaux membres du CA; c'est important pour toutes les personnes nommées.
- Veillez à ce que la liste des candidats au CA soit diversifiée lorsque vous recrutez.
- Surveillez la diversité des plans de succession de votre organisation ; il s'agit de votre réserve de talents, et plus elle est diversifiée, plus vous réussirez.
- Soyez attentif à la pensée de groupe, à l'embauche par type (par exemple, uniquement pour la défense d'une cause) et aux commentaires sur l'adéquation à la culture.

# Resources de lecture:

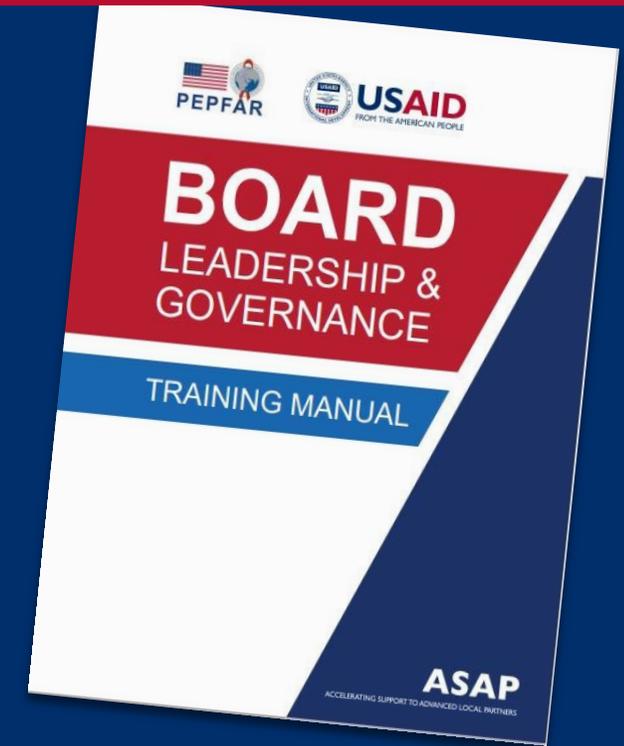
- National Minority AIDS Council. Board Development. Available at: <https://www.ngoconnect.net/sites/default/files/resources/Board%20Development.pdf>
- Cancer Council NSW. 2016. Board Charter. Available at: <https://www.cancercouncil.com.au/wp-content/uploads/2016/07/Board-approved-26-April-2016.pdf>
- The Governance Manual. Available at: <https://actionaid.org/publications/2014/good-practices-actionaid-governance-governance-manual>
- Manuel de formation en Leadership et Gouvernance disponible dans le site : [www.intrahealthinternational.org/ASAP/resources](http://www.intrahealthinternational.org/ASAP/resources)

# Questions



MANUEL DE FORMATION DISPONIBLE EN LIGNE

MERCI POUR VOTRE  
ATTENTION!



**ASAP II**

ACCELERATING SUPPORT TO ADVANCED LOCAL PARTNERS II



*Cette publication a été rendue possible grâce au soutien du peuple américain par l'intermédiaire de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) et du Plan présidentiel d'aide d'urgence à la lutte contre le sida (PEPFAR). Son contenu relève de la seule responsabilité d'IntraHealth International et ne reflète pas nécessairement les opinions de l'USAID ou du gouvernement des États-Unis.*



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE