



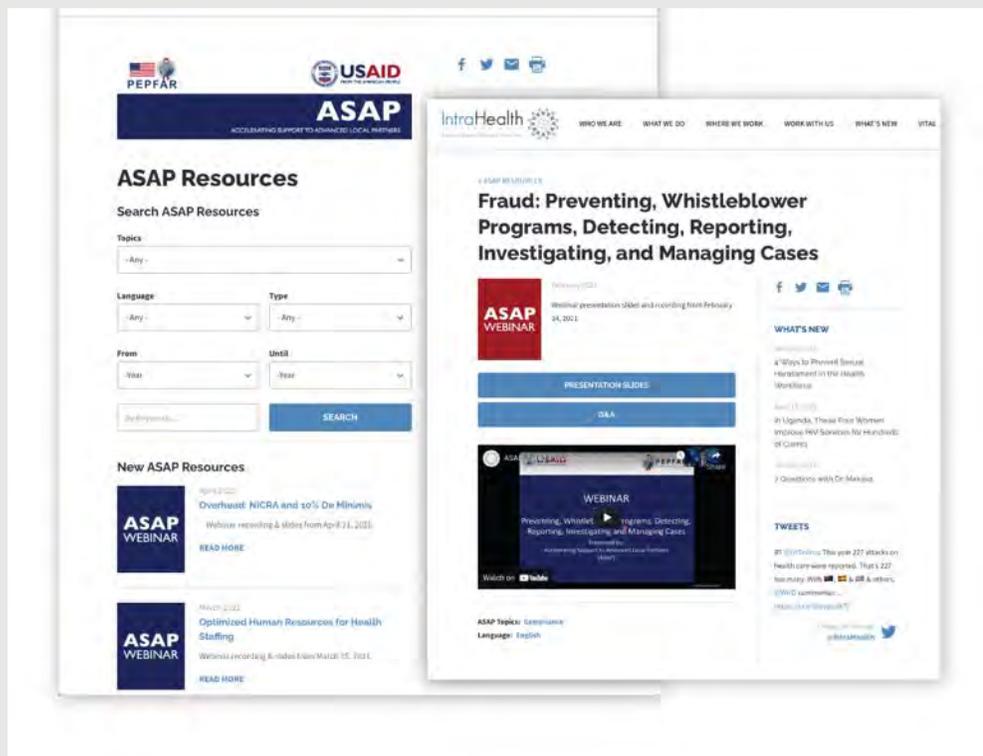
Leadership et Gouvernance

Renforcement de la gestion du conseil
des partenaires locaux

USAID/Accelerating Support to
Advanced Local Partners (ASAP)

ANNONCE

1. Bienvenue aux partenaires locaux
2. Veuillez utiliser la boîte de questions-réponses pour toute question.
3. Nous avons un sondage pendant le webinaire aujourd'hui.
4. La présentation du webinaire d'aujourd'hui sera envoyée par courrier électronique aux participants et enregistrée sur le site Web d'ASAP à l'adresse www.intrahealth.org/asap-resources



WEBINAIRES À LA DEMANDE

ASAP a diffusé 61 webinaires pour plus de 12 000+ participants.

- Retrouvez les webinaires passés sur la page Web d'ASAP www.intrahealth.org/asap-resources

DISPONIBLE EN 3 LANGUES

Choisissez votre langue ou votre sujet.

Avec des webinaires en français, anglais et portugais.

Topics

- Any -

Language

- Any -

Type

- Any -

From

-Year

Until

-Year

By Keywords...

SEARCH

Télécharger de la
présentation en format
pdf.

Suivez un enregistrement
du webinaire.

The screenshot shows the IntraHealth website page for 'Writing Abstracts'. The header includes the IntraHealth logo and navigation links: WHO WE ARE, WHAT WE DO, WHERE WE WORK, WORK WITH US, WHAT'S NEW, and VITAL. The main content area features a blue box with 'ASAP WEBINAR' and a date of 'July 2021'. Below this is a blue button labeled 'PRESENTATION SLIDES'. A red arrow points from the text 'Télécharger de la présentation en format pdf.' to this button. Below the button is a video player for 'ASAP Webinar - Writing Abstracts' featuring logos for PEPFAR and USAID. The video title is 'Accelerating Support to Advanced Local Partners (ASAP) WEBINAR SERIES Writing Abstracts' with a date of 'July 9, 2021'. A red arrow points from the text 'Suivez un enregistrement du webinaire.' to the video player. To the right of the main content is a sidebar with social media icons (Facebook, Twitter, Email, Print) and a 'WHAT'S NEW' section. The 'WHAT'S NEW' section lists two articles: 'What Does It Take to Keep HIV Services Available in Tanzania during COVID-19?' (dated July 26, 2021) and 'Quality Improvement: The Quiet Hero of Global Health Programs' (dated July 08, 2021). Below this is a 'TWEETS' section with a tweet from Safina about expectant mothers during COVID-19.

PRÉSENTATEUR

Tegha Dominic Mbah

Conseiller Senior en Gestions Financière et Conformité

Question et Reponse

Petronella Mwasandube

Capacity Advisor Leadership & Governance

Peter Tendoh Tebon

Conseiller Senior en Suivi-Evaluation

Ordre du jour

Aperçu de la gouvernance et du leadership

Gouvernance Efficace

Supervision attendue de la subvention (USAID)

Leadership et Gouvernance
Renforcement de la Gestion du Conseil
d'Administration des Partenaires Locaux

- De vrais défis (en Leadership et Gouvernance) auxquels sont confrontés les partenaires locaux

Questions et réponses

Organisations Non Gouvernementales (ONG)

USAID déclare que les ONG sont des agents de changement essentiels dans la promotion de la croissance économique, des droits de l'homme et du progrès social. ... ils travaillent avec des ONG internationales et locales et leurs réseaux pour soutenir les programmes nationaux et renforcer leur capacité à accomplir leurs missions.

Governance and Leadership

Le leadership est défini comme « un processus par lequel un individu influence un groupe ou des individus pour atteindre un objectif commun

La Gouvernance est le processus par lequel la direction d'une organisation prend des décisions et prend des mesures pour s'assurer que l'organisation se conduit conformément à ses valeurs, ses principes et son objectif.

Alors... qui gouverne ?



- Un conseil est un groupe de personnes externes qui travaillent ensemble pour
 - définir l'orientation stratégique de l'organisation
 - assurer la surveillance et la supervision
 - s'assurer que la gestion et les opérations sont légales, efficaces, efficientes et appropriées
- Le Conseil d'Administration est l'ultime responsable de la gouvernance de l'organisation et détient la responsabilité légale de l'organisation et de ses opérations.

A quoi sert un Conseil d'Administration ?

En général, il sert à :

- S'assurer que l'organisation poursuit sa mission et atteint des « résultats » à but non lucratif
- Promouvoir et protéger les intérêts du public, des donateurs et des bénéficiaires (surveillance)



Principes de gouvernance

Tous les conseils d'administration doivent intégrer les principes de gouvernance dans leurs fonctionnements

- Redevabilité
- Impartialité
- Transparence
- Responsabilité



Trois devoirs fondamentaux

- Devoir d'attention**
- Devoir de loyauté**
- Devoir de conformité**



1. Devoir d'Attention

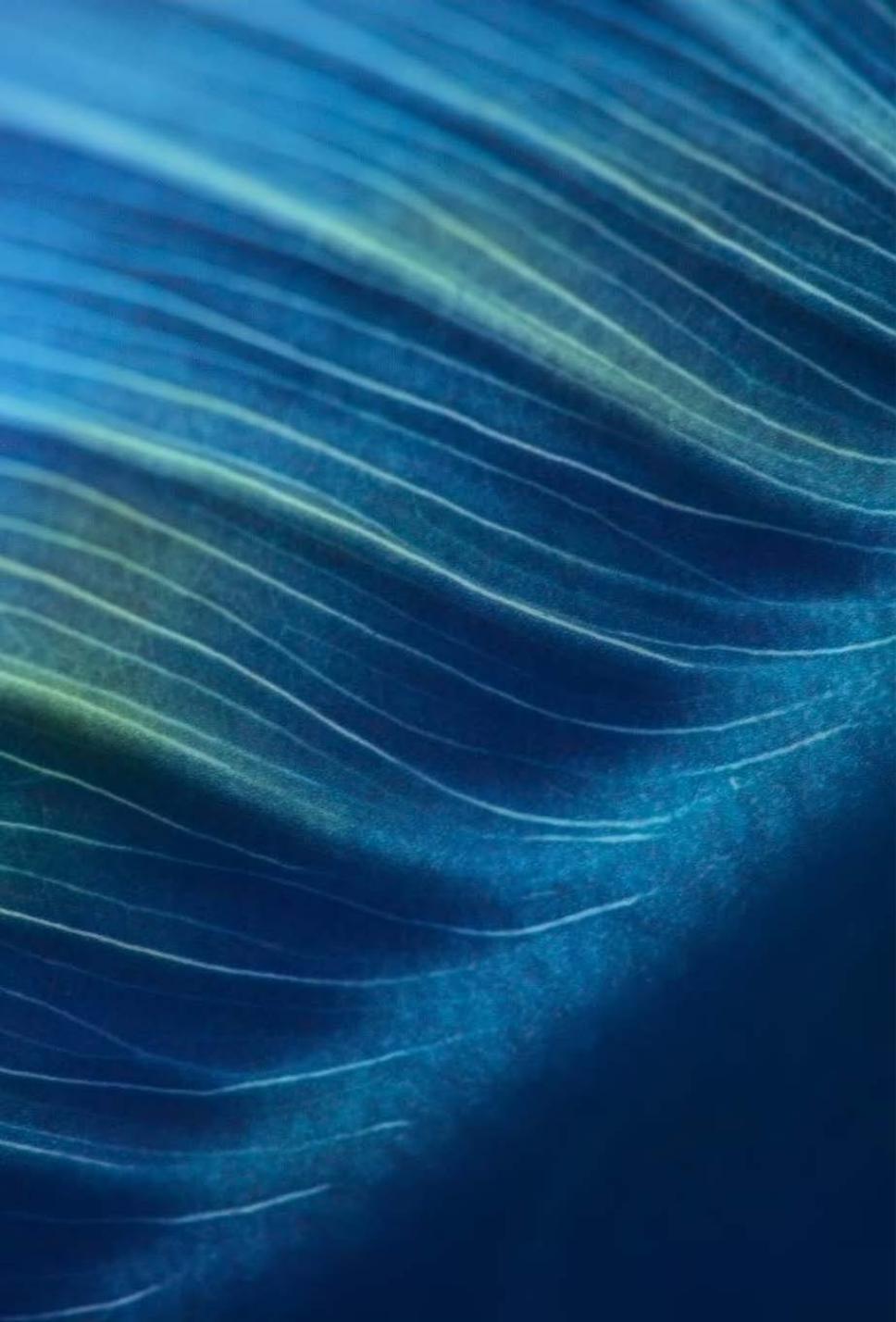
Les membres du conseil d'administration doivent démontrer leur niveau d'attention en étant au courant de la santé financière et des réalisations programmatiques de l'organisation.

Cela exige qu'un membre du conseil d'administration (administrateur) soit informé et soit capable d'exercer un jugement indépendant, comme en témoignent:

Sa participation régulière aux réunions du Conseil d'Administration.

Sa capacité à se tenir informer, à poser des questions.

Sa capacité à exercer un jugement indépendant.



2. Devoir de Loyauté

Le Devoir de Loyauté est une manière de demeurer fidèle à l'organisation.

Les intérêts personnels ou élémentaires doivent être mis de côté, au profit des décisions qui sont prises dans le plus grand intérêt de l'organisation.



3. Devoir de Conformité

Exige que les membres du conseil d'administration respectent la mission de l'organisation.

Les membres du conseil d'administration doivent se familiariser avec les activités de l'organisation et faire preuve d'une gestion et d'une gouvernance appropriées pour les responsabilités, programmes et services juridiques et fiscaux de l'organisation.

Les organismes à but non lucratif dépendent fortement de la confiance du public lorsqu'ils sollicitent des dons et des subventions. Le public a le droit de savoir que l'argent sera utilisé aux fins pour lesquelles il a été donné.

Qualités d'un Conseil d'Administration efficace

Mandats et rôle
clairs

Statuts clairs et
pertinents

Composition du
conseil bien
équilibrée et
diversifiée

Bonne orientation
des membres du
conseil

Forte relation
entre le conseil
d'administration
et l'exécutif

Processus
décisionnels
efficaces

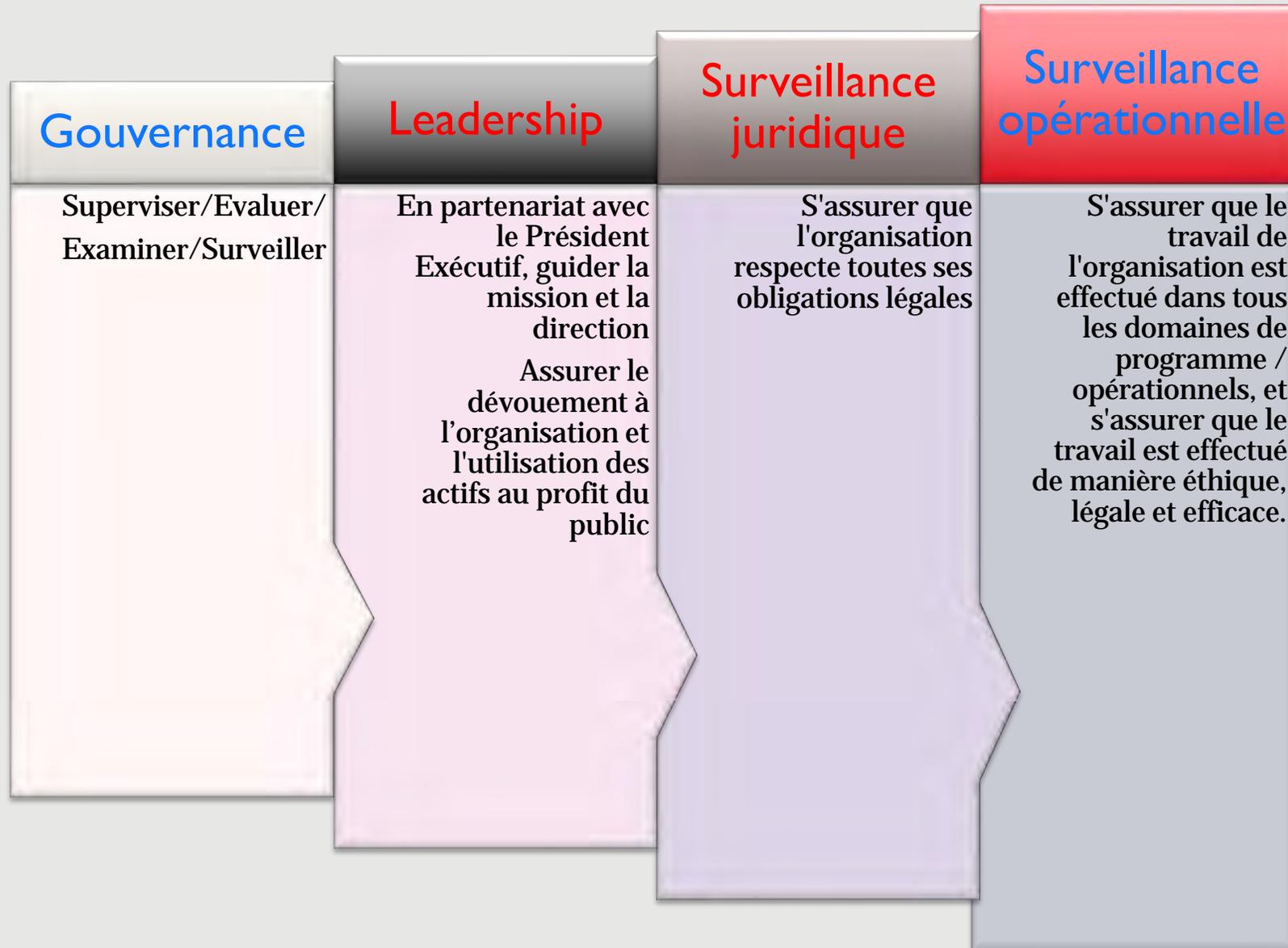
Collecte ou levée
de fonds efficace

Gestion financière
solide

Réunions de
conseil efficaces

Rapport entre les
membres du
conseil
d'administration

Fonctions du Conseil d'Administration



Rôles et responsabilités du Conseil

Assurer	que l'organisation a une mission et un objectif clairs
Assurer	l'intégrité juridique et éthique et maintenir la redevabilité
Assurer	des ressources adéquates à l'organisation
Assurer	une planification organisationnelle efficace
Améliorer	le statut public de l'organisation
Sélectionner	le Directeur Exécutif
Appuyer	le Directeur Exécutif et évaluer sa performance
Assurer	la surveillance financière
Recruter	les membres du conseil d'administration et évaluer les performances du conseil
Déterminer	surveiller et renforcer les programmes et services

Conseil d'Administration et Direction Exécutive

Les responsabilités du Conseil comprennent

- Définir la vision et la mission de l'organisation
- Définir l'orientation stratégique, approuver le plan stratégique et le plan d'affaires (Business Plan)
- Examiner et approuver les politiques élaborées par la direction exécutive
- Recruter, évaluer, licencier (si nécessaire) le Président/Directeur Exécutif
- Assurer la surveillance financière
- Examiner et approuver le budget
- Chef de file (premier responsable) de la collecte de fonds
- Représente publiquement l'organisation

Les responsabilités de la Direction Exécutive comprennent

- Diffuser la vision et la mission
- Elaborer un plan stratégique et un plan d'affaires (Business Plan)
- Elaborer des plans de travail basés sur le plan stratégique
- Elaborer des politiques et des manuels (par exemple, GRH – Gestion des Ressources Humaines) pour examen et approbation par le conseil
- Fournir au conseil des rapports financiers
- Elaborer le budget
- Aider à la collecte de fonds, élaborer un plan de mobilisation des ressources
- Représente l'organisation publiquement

Exemples des comités du Conseil d'Administration

Comité des finances ou d'audit : Composé d'un trésorier, d'un Président Exécutif et d'autres membres du conseil d'administration ayant des compétences financières (comptables ou auditeurs). Surveille les budgets, conseille les membres du conseil d'administration sur l'approbation du budget global et des dépenses en capital, s'assure que des audits indépendants ont lieu.

Comité de programme : Examine les programmes en cours, s'assure qu'ils sont conformes aux orientations stratégiques de l'organisation, examine le S&E des programmes en cours, examine les programmes proposés.

Comité exécutif: Généralement composé d'un Directeur, d'un Directeur-Adjoint, d'un Secrétaire et d'un Trésorier. Aide à prendre des décisions et à résoudre des problèmes des réunions du conseil d'administration.

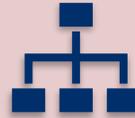
Comité de gouvernance : Peut inclure des personnes ayant une formation juridique. Dirige l'organisation du développement du conseil d'administration, de la politique d'éthique et de l'évaluation du conseil.

Comités ad hoc : Peut être formé pour faire face aux besoins spécifiques tels que le recrutement d'un nouveau Président/Directeur Exécutif ou l'organisation d'un événement de collecte de fonds

Supervision attendue du Conseil d'Administration dans la subvention (USAID)



Surveillance attendue du Conseil d'Administration



S'assurer que l'organisation a une bonne santé financière qui est bien gérée est l'une des tâches les plus importantes du Conseil d'Administration.



Le conseil d'administration doit s'assurer que l'organisation dispose des ressources suffisantes pour remplir sa mission.



En tout temps, le conseil doit être au courant de la situation financière générale de l'organisation

Etablissement de contrôles internes

- Il est du devoir du conseil de s'assurer que les contrôles internes sont à la fois établis et mis en œuvre.
- Les contrôles internes favorisent à la fois **l'intégrité et l'efficacité** - lorsqu'ils sont en place en tant que politique explicite du conseil d'administration, les contrôles internes rassurent les donateurs et le corps de représentants que les ressources de l'organisation sont utilisées à bon escient et correctement.

Parmi les contrôles internes les plus importants que le Conseil d'Administration peut introduire :

- Normes comptables professionnelles;
- Séparation des responsabilités transactionnelles ;
- Politiques d'investissement saines et audits annuels.

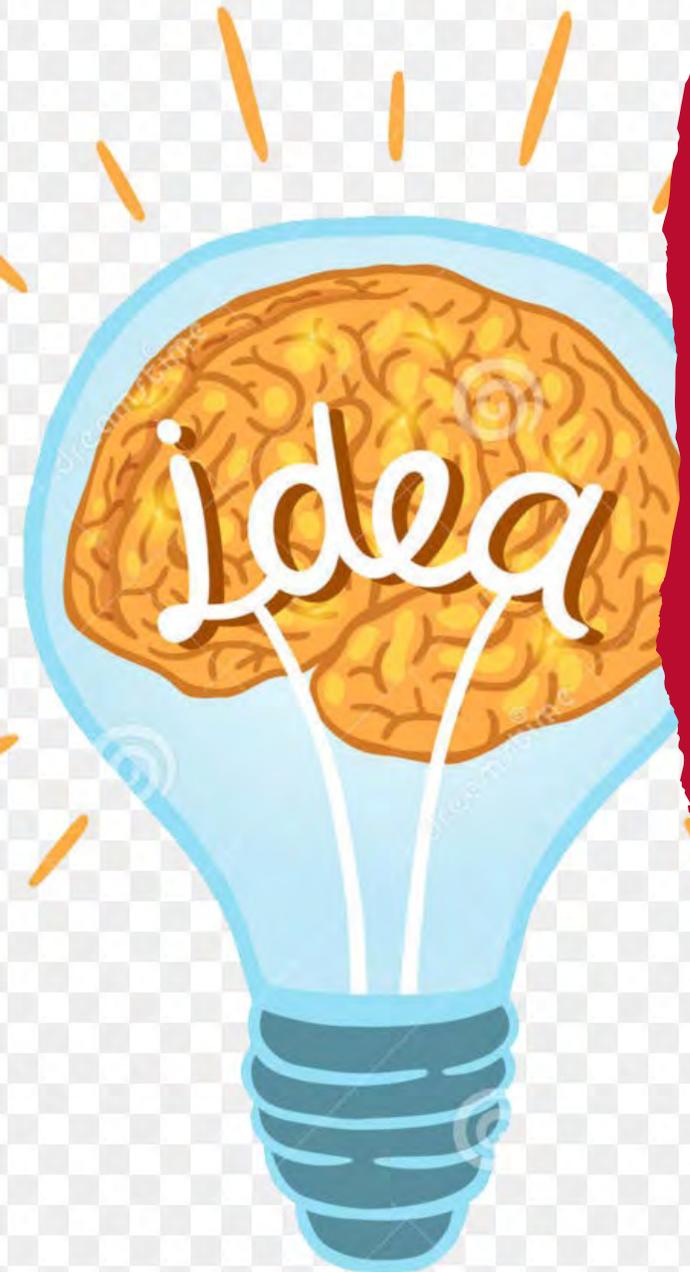


Crédibilité et Redevabilité

La redevabilité concerne la prestation de services de manière efficiente et efficace

Les organisations doivent mettre en place des systèmes, des politiques et des procédures pour :

- **Gérer efficacement les fonds**
- **Gérer et fournir les services de façon efficace (suivant l'envergure de la subvention)**
- **Surveiller les performances dans l'atteinte des buts et objectifs indiqués**
- **Démontrer les résultats atteints avec le financement**
- **Réaliser l'évaluation et faire rapport aux donateurs**



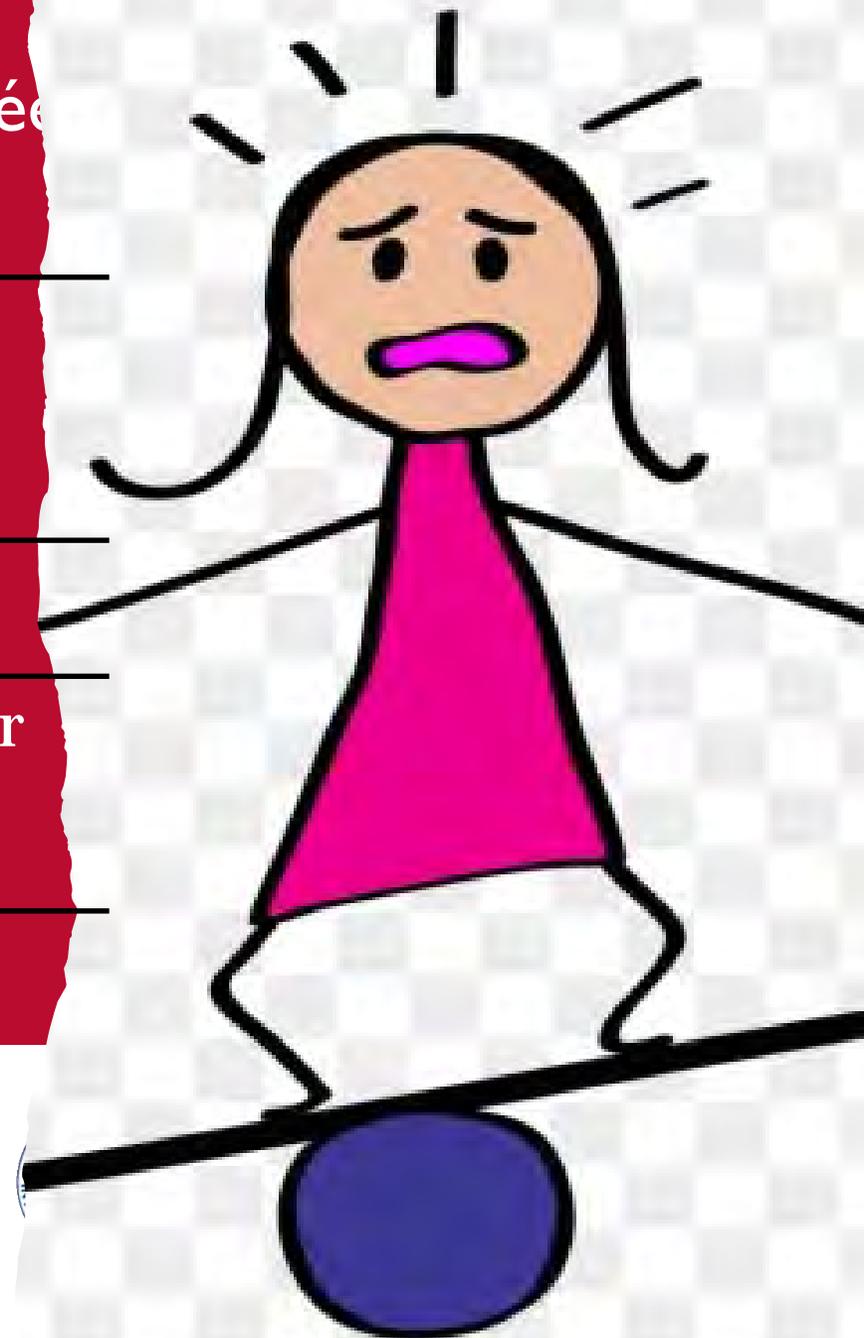
Une organization bien gouvernée

Être capable d'utiliser le Conseil d'Administration comme une source d'innovation et un canal pour les idées nouvelles

Avoir une plus grande résilience en temps de crise ou de changement

Avoir un plus grand potentiel pour impacter positivement les vies de ceux qu'ils servent

Avoir une plus grande légitimité



Leadership et Gouvernance

Renforcement de la Gestion du Conseil d'Administration des Partenaires Locaux



Leadership et Gouvernance en action

Objectifs de la session

- Partager les activités clés menées dans le cadre des activités de renforcement des capacités de gouvernance du conseil d'administration de l'ASAP dans les pays en Afrique subsaharienne
- Examiner les enseignements tirés de notre approche en travaillant avec la direction et les conseils d'administration
- Mettre en évidence le processus d'enquête appréciative
- Examiner les réponses du conseil d'administration et des dirigeants de l'évaluation NUPAS Plus



Leadership et Gouvernance en action

Domaines du rôle du Conseil d'Administration

- Stratégie
- Surveillance
- Rôle de conseil auprès de la direction



Conseils d'Administration et Leadership: ce que nous avons trouvé

- Les Conseils d'Administration sont composés de **leaders inspirants** travaillant dur et multitâches
- Les Conseils d'Administration travaillent en **harmonie avec la Direction Exécutive**
- Nos ONG travaillent dans certains des endroits les plus pauvres du monde avec des défis uniques
- Les membres du conseil d'administration et la direction exécutive présentent une **pensée innovante pour saisir** les opportunités qui garantissent un financement
- Nos ONG gèrent de **grands projets complexes**, avec des équipes techniques talentueuses qui dirigent l'agenda
- Les ONG **ont un impact dans leurs communautés** avec des projets durables

Conseils d'Administration et Leadership : ce que nous avons trouvé

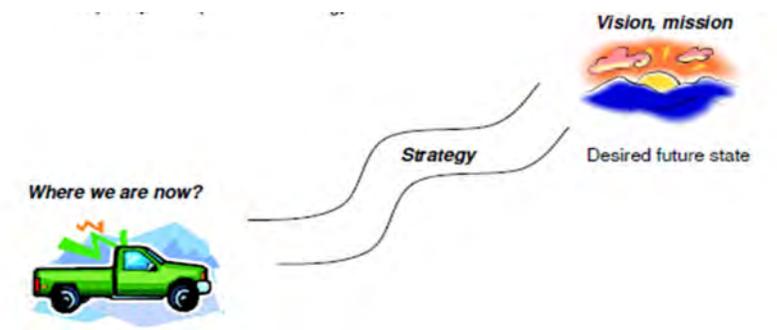
- Certains Conseils ne sont pas pleinement fonctionnels, ils manquent d'une gouvernance efficace
- Les chartes du conseil ne sont pas utilisées de manière adéquate comme point de référence
- Les membres du conseils sont souvent sélectionnés soigneusement avec un objectif particulier en tête pour renforcer l'agenda du fondateur
- Les processus de délégation de pouvoirs sont généralement absents
- La pratique de la déclaration d'intérêts n'est pas effectivement utilisée
- La composition du conseil d'administration ne permet pas des délibérations et un vote appropriés sur les questions clés
- Le leadership Exécutif est dominant au sein de l'organisation

Conseils d'Administration et Leadership : Ce que nous avons fait

- Introduction du coaching et de la formation en leadership et en gouvernance pour les administrateurs/directeurs et les hauts dirigeants
- A utilisé une approche collaborative dès le départ - obtenu l'adhésion de la direction pour actualiser les processus de gouvernance
- Guidé sur la hiérarchisation des plans d'action d'amélioration clés - y compris les gains rapides pour le leadership
- Clarification des rôles du conseil d'administration qui gouverne par rapport à la direction exécutive qui dirige l'organisation
- Réunions régulières pour établir des contacts avec le leadership et la gouvernance et réunions d'examen des progrès

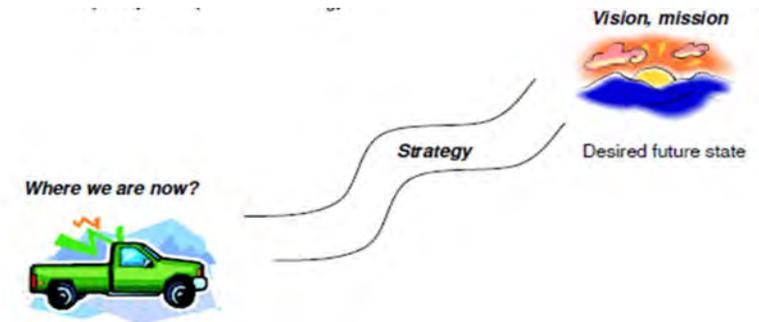
Le rôle du Conseil d'Administration dans la stratégie : ce que nous avons trouvé

- Les ONG n'avaient pas de feuille de route stratégique claire
- Les plans stratégiques ne sont pas adaptés à leur objectif - souvent créés à partir d'une ONG mère et non adaptés au contexte local
- Les membres du conseil d'administration ont eu des ordres du jour contradictoires sur l'avenir de l'organisation
- Mise en œuvre de la stratégie de suivi et d'évaluation pas en place et le conseil d'administration ne pas au courant.



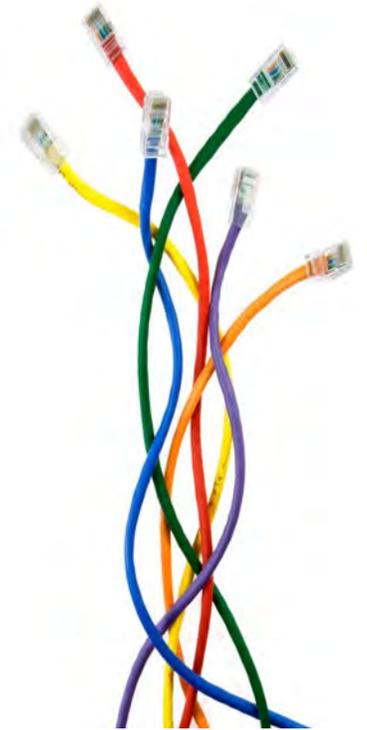
Le rôle du Conseil d'Administration dans la stratégie : Ce que nous avons fait

- Clarification du rôle du conseil de gardien du plan stratégique et de la façon dont il est étroitement lié à la gestion du performance
- S'assurer qu'il y a un alignement stratégique entre les activités du conseil d'administration et de la haute direction
- Soutien de la direction exécutive pour un nouveau regard - travailler avec le conseil d'administration sur l'examen régulier de la stratégie



Le rôle du Conseil en matière de surveillance : ce que nous avons trouvé

- Faiblesse des systèmes de gestion financière et de gestion des risques en place
- Le conseil d'administration ne reçoit pas de la direction les informations sur les risques auxquels l'ONG est confrontée
- Pas de formation sur la gestion des risques/fraudes
- Aucune escalade des problèmes fondamentaux de financement/risque au Conseil
- Aucun propriétaire de risque désigné – registre des risques



Le rôle de surveillance du conseil : ce que nous avons fait

- Apporté à la compréhension du rôle du Conseil d'administration pour avoir suffisamment de visibilité sur les opérations et les processus des ONG.
- Création d'occasions pour les conseils d'administration de discuter de la surveillance de la propriété collective de la haute direction et de la responsabilité individuelle en matière de conformité à la réglementation, de gestion des risques et de fraude
- Développement assuré de systèmes de contrôle interne qui atténuent les risques, protègent les actifs et améliorent les rapports financiers
- A souligné l'importance d'un système qui apporte responsabilité et transparence
- Processus/outils de gestion des risques partagés



Rôle Consultatif du Conseil d'Administration auprès de la direction : ce que nous avons trouvé

- Les conseils d'administration ne soutenaient pas le PDG
- Les conseils d'administration n'avaient pas une compréhension claire du rôle du conseil d'administration par rapport au directeur général
- Un décalage existait entre le président du conseil et le Directeur Exécutive
- Manque de transparence entre le Conseil et la Direction
- Un manque de qualité dans le recrutement des membres du Conseil
- Mandats des membres du conseil d'administration trop longs et manque de rotation



Rôle Consultatif du Conseil d'administration auprès de la direction : ce que nous avons fait

Viser à renforcer le rôle consultatif du Conseil : en le concentrant sur des domaines clés de responsabilité, notamment :

- Autorité de prise de décision - organisme qui est responsable de la prise de décisions
- Structures organisationnelles qui définissent et clarifient les responsabilités pour les processus opérationnels, de contrôle et de reporting
- Une conception organisationnelle qui est comprise par les hauts dirigeants, les gestionnaires, les employés et les principales parties prenantes - montre que l'ONG est gérée dans le meilleur intérêt de ses parties prenantes

Rôle Consultatif du Conseil d'administration auprès de la direction : ce que nous avons fait

- Conseillé le Conseil d'Administration entraîné à prendre au sérieux son rôle consultatif
- A conseillé aux conseils d'administration de faire appel à des membres ayant une expertise, par ex. comptabilité financière,
- Développement d'outils pour le conseil d'administration, par ex. Matrices de compétences, outils d'évaluation du conseil, etc.
- Formation régulière (annuelle) du Conseil sur les questions de gouvernance pertinentes
- Intégration et mentorat des nouveaux membres du conseil d'administration

QUESTIONS ET DISCUSSIONS



MERCI.

