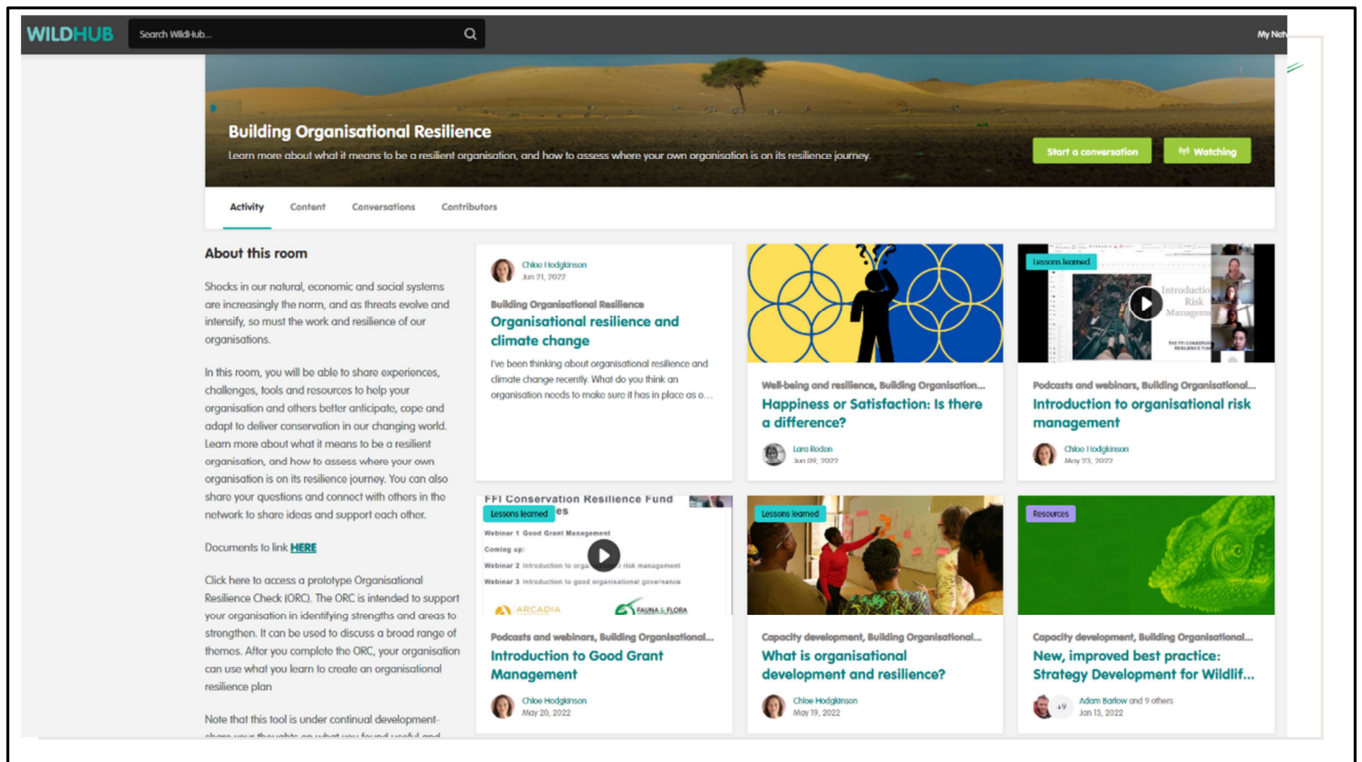




# Introduction à la gouvernance organisationnelle

JUIN 2022



<https://wildhub.community/rooms/building-organisational-resilience>

Nous avons un nouveau site situé dans la plateforme WildHub, vous pouvez vous connecter à la salle Building Organisational Resilience. Notez que vous devrez d'abord vous inscrire à WildHub,

Dans la salle virtuelle "Building Organisational Resilience", vous trouverez.. :

Articles de blog

Vidéos (y compris les enregistrements des deux récents webinaires sur la "[Bonne gestion des subventions](#)" et "[Introduction à la gestion des risques organisationnels](#)")

Ressources clés pour renforcer la résilience organisationnelle

C'est un lieu de conversation, alors n'hésitez pas à poster des commentaires, des questions, etc.

Nous prendrons des nouvelles régulièrement, mais il s'agit aussi d'un espace de travail collectif pour la communauté, alors n'hésitez pas à ajouter vos propres questions et vos réflexions sur les questions des autres.

## OBJECTIFS DU COURS



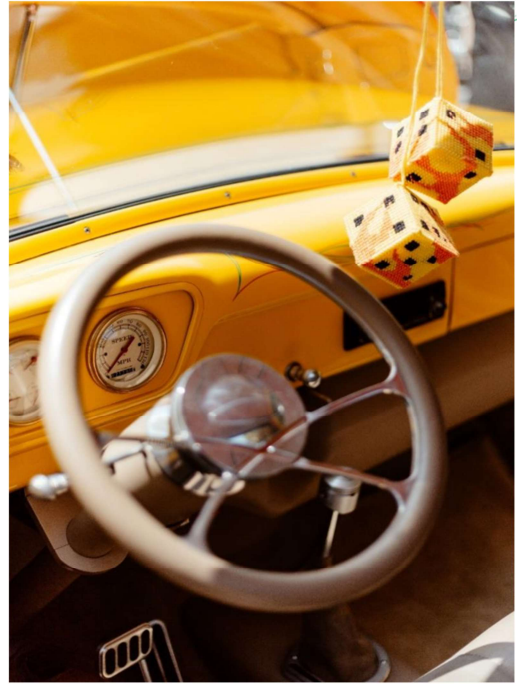
À la fin de cette session, vous devriez être en mesure de :

1. Expliquer **ce qu'**est un organe directeur d'ONG et **pourquoi** nous en avons un.
2. Identifier les **responsabilités qui incombent** à la direction des ONG et celles qui incombent à l'organe directeur.
3. Décrire ce à quoi devrait ressembler un organe directeur **équilibré**
4. Identifier comment l'organe directeur de votre organisation pourrait être **renforcé**.

Qui est responsable de la prise de décisions dans votre organisation ?

## QU'EST-CE QUE LA GOUVERNANCE ?

- Du grec signifiant "diriger".



Il n'existe pas de définition unique et exhaustive de la "bonne gouvernance".

Vient du mot grec signifiant "diriger".

Les membres d'un conseil d'administration sont réunis pour appliquer leurs connaissances, leur expérience et leur expertise à la gestion des principaux défis auxquels l'institution est confrontée.



## QU'EST-CE QUE LA GOUVERNANCE ?



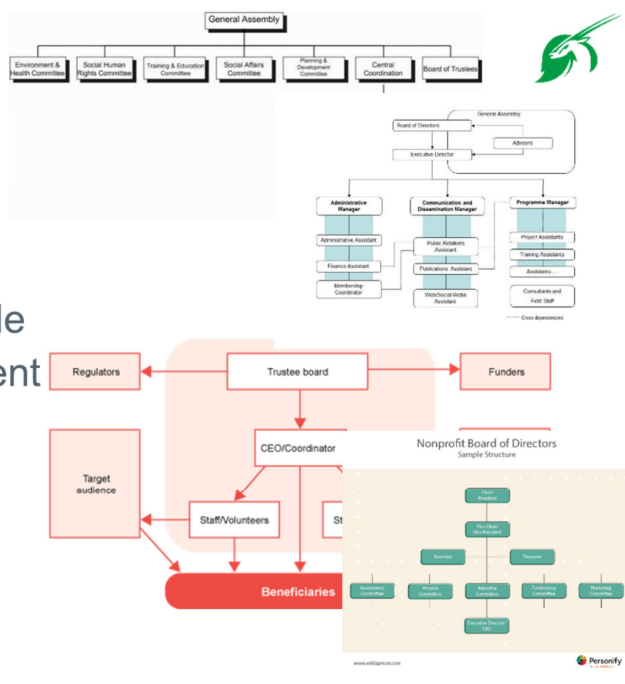
- S'assurer que les organisations bénévoles sont efficaces, responsables et ont une direction.



Si votre organisation sait ce que devrait être une gouvernance efficace, il sera plus facile de planifier des actions qui feront évoluer une ONG vers une meilleure gouvernance.

## QU'EST-CE QUE LA GOUVERNANCE ?

- Il s'agit par exemple de conseils d'administration, de conseils ou de fiduciaires, mais il existe également d'autres modèles.

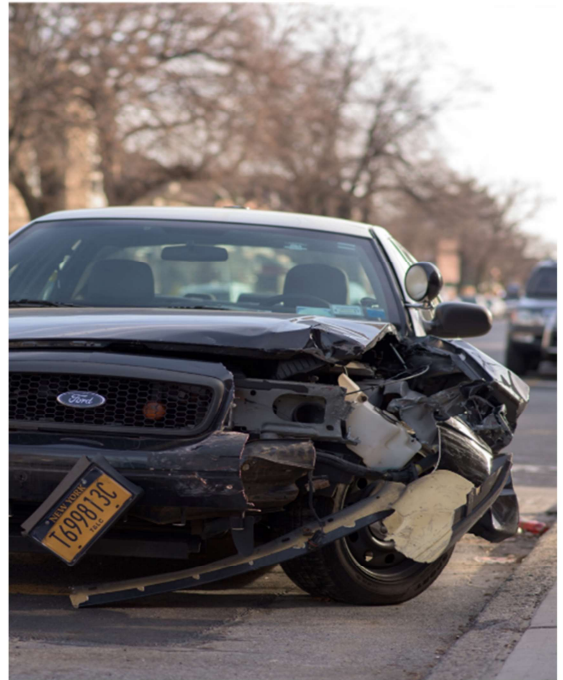


Il existe différents types de structures de gouvernance et elles peuvent être appelées de différentes manières, comme un conseil, un conseil d'administration ou un conseil de fiduciaires, et il existe d'autres modèles.

Cependant, ils ont tous des rôles similaires.

## QUESTION :

Pourquoi les ONG et les OSC ont-elles besoin d'une structure de gouvernance telle qu'un conseil d'administration ?



Pourquoi les ONG/OSC ont-elles besoin d'une structure de gouvernance ?

Le manque d'engagement du conseil d'administration est un problème majeur dans le secteur non lucratif.

[L'université de Stanford](#) a réalisé une enquête en 2015 et a constaté que seulement la moitié des membres de conseils d'administration d'organismes sans but lucratif comprennent leurs obligations ou se sentent engagés dans leur rôle.

[En 2018, un rapport du](#) cabinet comptable [Green, Hasson & Janks](#) a révélé que seuls 20 % des conseils d'administration d'organismes à but non lucratif considèrent l'engagement du conseil comme une priorité absolue.

Mais nous savons aussi qu'un conseil d'administration fort et engagé peut être très précieux.

## RAISONS D'AVOIR UN CONSEIL D'ADMINISTRATION



1. Assurer une planification organisationnelle efficace
2. Fournir des ressources suffisantes
3. S'assurer que l'organisation remplit ses obligations légales
4. Assurer une surveillance financière adéquate
5. Sélectionner et évaluer le directeur exécutif
6. Améliorer l'image de l'organisation auprès du public
7. Recruter et orienter les nouveaux membres du conseil d'administration

1. **ASSURER UNE PLANIFICATION EFFICACE DE L'ORGANISATION** : il incombe aux membres de votre conseil d'administration de consacrer suffisamment de temps, lors de leurs [réunions régulières, à l'](#)élaboration de plans réalistes qui correspondent aux besoins de la communauté et à la mission de l'organisation.
2. **FOURNIR DES RESSOURCES SUFFISANTES** : Les membres du conseil d'administration doivent s'impliquer dans une partie de la collecte de fonds pour l'organisation. Les gens ne s'en rendent pas toujours compte !
3. **OBLIGATIONS LÉGALES** : Le conseil d'administration doit connaître les lois du pays dans lequel votre ONG opère et leur effet sur vos obligations légales, car cela affectera différents aspects de vos opérations (structures, normes comptables, dispositions fiscales, collecte de fonds et capacité à posséder des biens).
4. **SURVEILLANCE FINANCIÈRE** : le conseil d'administration peut surveiller les entrées et sorties d'argent de votre organisation et s'assurer que les dépenses sont appropriées.
5. **SÉLECTIONNER/ÉVALUER LE DIRECTEUR EXÉCUTIF** : Le conseil d'administration peut être responsable de la sélection et de l'évaluation du directeur exécutif. Bien que cela puisse sembler un peu inquiétant, cela permet simplement de s'assurer que le DE remplit ses obligations et gère ses responsabilités. Le conseil d'administration doit également être là pour soutenir le DE - responsabilité.
6. **DÉFENDRE L'ORGANISATION** : les membres du conseil d'administration doivent défendre publiquement leur organisation et faire connaître les activités de l'organisation.

- 7. RECRUTER DE NOUVEAUX MEMBRES :** Ils doivent chercher à continuer à recruter de nouveaux membres du conseil d'administration qui possèdent des compétences et des expériences susceptibles de profiter à l'organisation.

## EXEMPLES DE MAUVAISE GOUVERNANCE D'UNE ONG



The screenshot shows the BBC News website interface. On the left, the article 'Oxfam: UK halts funding over new sexual exploitation claims' is featured, dated 7 April 2021, with a sub-headline 'Charities' sexual misconduct scandal'. On the right, the article 'Red Cross apologise for losing \$5m of Ebola funds to fraud' is featured, dated 3 November 2017, with an accompanying image of people in white protective suits handling a body bag outdoors.

De nombreuses organisations non gouvernementales (ONG) sont confrontées à des problèmes de gouvernance d'un genre ou d'un autre, ce qui peut détourner du temps et de l'énergie de leurs objectifs, voire entraîner l'échec total de l'organisation.

Cela peut être dû au fait que la structure de gouvernance n'accorde pas suffisamment d'attention à ce qui se passe dans l'organisation et ces gros titres illustrent les problèmes très graves qui peuvent en résulter - mais des problèmes peuvent également survenir lorsqu'un organe de gouvernance tente de micro gérer l'organisation, par exemple :

### EXEMPLES PLUS PETITS (Tirés du manuel Birdlife)

- 1) Dans une organisation, le conseil d'administration pensait que, étant donné qu'il était responsable en dernier ressort, il devait être impliqué dans chaque décision, malgré l'emploi d'un personnel compétent et rémunéré. Le trésorier devait signer chaque facture, aussi petite soit-elle, et les ordres du jour du conseil d'administration étaient remplis de questions de routine, ce qui laissait peu de temps pour discuter de questions plus importantes, telles que l'avancement de la stratégie, ou pour planifier l'avenir.
- 2) Dans une autre ONG d'Afrique, le conseil d'administration ne s'était pas tenu au courant des changements intervenus dans la législation nationale applicable aux ONG de leur pays, ce qui les exposait juridiquement et les empêchait de prétendre à certains avantages fiscaux.

----

L'une des plus grandes ONG au monde, Oxfam International, s'est récemment retrouvée au cœur d'une tempête médiatique en raison d'une exploitation sexuelle. Alors qu'Ebola se propageait au Liberia, en Sierra Leone et en Guinée, une enquête menée par des auditeurs de la Croix-Rouge a révélé que, de 2014 à 2016, 2,7 millions de dollars ont disparu au Liberia sous forme de fournitures frauduleusement surévaluées ou de salaires versés à des travailleurs humanitaires inexistantes. En Sierra Leone, le personnel de la Croix-Rouge s'est apparemment entendu avec des employés de banque locaux pour écriémer plus de 2 millions de dollars, tandis qu'en Guinée, où des enquêtes sont en cours, environ 1 million de dollars ont disparu dans de

fausses factures douanières. L'organisation a introduit des règles financières plus strictes.

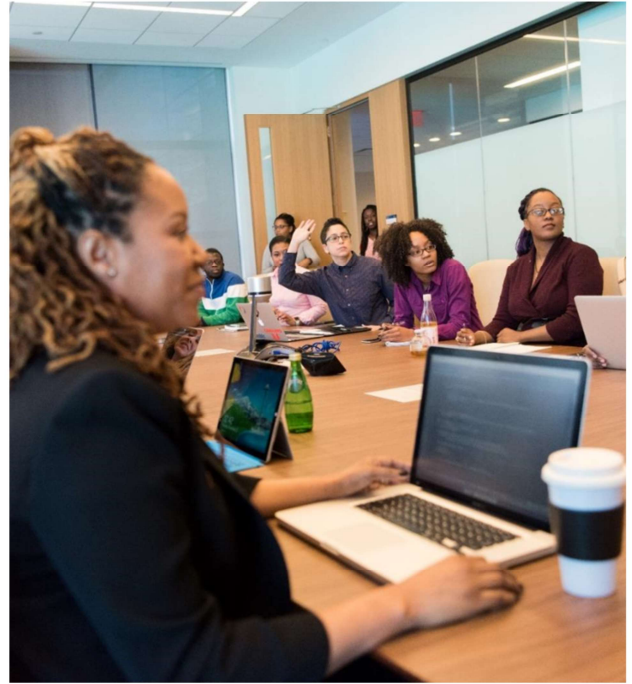
Une étude américaine sur les allégations d'actes répréhensibles commis par les ONG montre que la plupart des problèmes organisationnels sont liés à l'absence de contrôle approprié et à l'incapacité d'instituer et/ou de maintenir des mécanismes de responsabilité, autant de problèmes de gouvernance.

## ACTIVITÉ : GOUVERNANCE OU GESTION ?

Exercice :

En petits groupes, examinez les responsabilités inscrites sur les post-it.

- Lesquelles relèvent du conseil d'administration et lesquelles de la gestion ?
- Déplacez-les à leur emplacement correct.

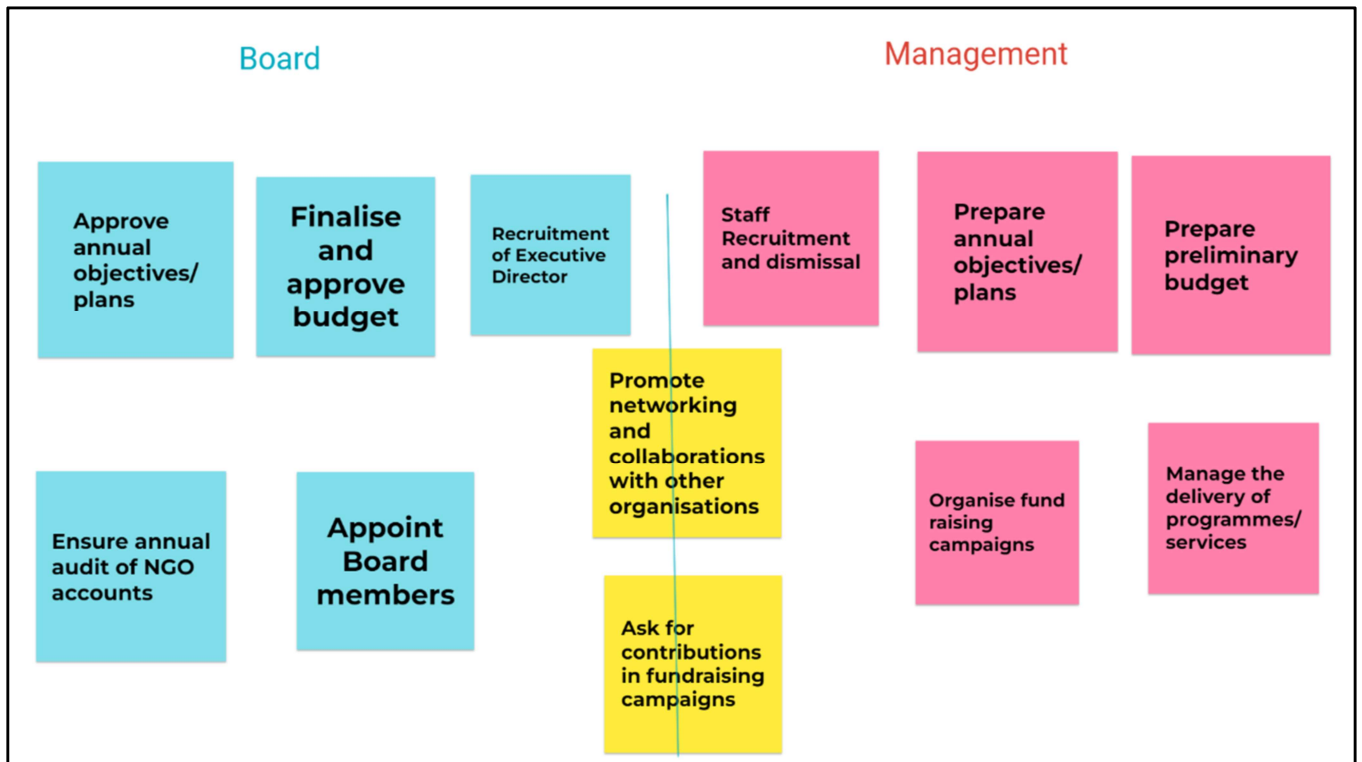


Jamboard :

[https://jamboard.google.com/d/1xOPOGCCPnEciC2r7eJoTit7\\_Odx1TVDUoqKWZPvIOYw/edit?usp=sharing](https://jamboard.google.com/d/1xOPOGCCPnEciC2r7eJoTit7_Odx1TVDUoqKWZPvIOYw/edit?usp=sharing)

Jamboard - Feuille de gestion et de conseil d'administration - autocollants avec 1-2 de chaque groupe à tirer dans l'un ou l'autre des tableaux.





- Comment avez-vous trouvé cet exercice ?
- Qu'est-ce qui n'était pas clair ?
- Des réflexions ou des commentaires généraux sur la gouvernance par rapport à la gestion ?

## GOVERNANCE ET GESTION





**Gouverner, c'est.. :**

- S'assurer que l'organisation s'efforce de remplir sa mission.
- Assurer la surveillance financière
- S'assurer qu'elle agit dans le respect de la loi

La gestion est une question de :

- Mettre en œuvre les stratégies convenues par le conseil d'administration, par exemple par une planification détaillée, la mise en place de procédures et la collecte de fonds.

Nous vous enverrons une liste de contrôle que vous pourrez utiliser et qui vous donnera des indications sur ce qui relève davantage du rôle de l'organe directeur que du rôle du DE ou de la direction.

<b>Governance</b>	
An organisation's governing body gives the organisation strategic direction, makes sure the organisation does what it says it will, and holds senior management and the organisation as a whole accountable. Examples of governing bodies include Boards, Councils or Trustees, although there are also other models. Below, we've used Board/Council/Trustee's to refer to any kind of governing body.	
<b>Governing Documents</b>	The organisation has governing documents that have been agreed by the members (if appropriate), are registered with the country's governing authorities, and are in-line with national legal requirements. The governing documents lay out effective, equitable, transparent, accountable and democratic governance for the organisation (see Examples) The Board/Council/Trustees exercise their responsibilities as set out in the governing documents
<b>Transparent Governance</b>	The organisation is governed transparently, allowing stakeholders to hold it to account, with, for example, processes to receive feedback and critique and to respond to it.
<b>Governing Body Composition</b>	The Board/Council/Trustees have the necessary skills to provide guidance and oversight to the organisation The Board/Council/Trustee members have diverse perspectives and backgrounds, including representation by women and men, and by groups affected by the organisation's work There is a process for deciding terms of office for Board/Council/Trustee members to ensure regular turn-over, diversity and necessary skill set, and it is followed
<b>Governing Body Roles</b>	The Board/Council/Trustees have clear Terms of Reference and clearly understand their roles and responsibilities. New members/trustees are clearly introduced to their responsibilities when they join. The Board/Council/Trustees have a good working relationship with executive staff, but can still hold them accountable The Board/Council/Trustees take active responsibility for evaluating the performance of the organisation and of the Executive Director.
<b>Governing Body Meetings</b>	Board meetings are held regularly according to the governing documents, minutes are kept and approved, and decisions are acted on in a timely fashion Meetings are well attended by the Board/Council/Trustees to ensure a quorum (minimum number required for official decision-making).
 <b>ARCADIA</b> <small>A CHARITABLE FUND OF LISBET RAUSING &amp; PETER BALDWIN</small>	
 <b>FAUNA &amp; FLORA</b> <b>INTERNATIONAL</b>	

Il s'agit de la section sur la "gouvernance" dans le bilan de résilience organisationnelle.

Je ne vais pas vous les énumérer maintenant, mais il peut être utile de les passer en revue avec votre conseil d'administration, si ce n'est déjà fait, et de prendre le temps de discuter de ce que chacun d'entre eux signifie, de ce que vous pensez avoir mis en place et de ce qui doit être renforcé.



#### Our council of trustees

## Responsabilités de l'organe directeur et Composition



John Vredenburg  
Chair

[INFO >](#)



Annette Lanjouw  
Vice-chair

[INFO >](#)



Paul Baldwin  
Treasurer

[INFO >](#)



Jeff Blumberg  
Council member

[INFO >](#)



Lisa Gavazzi  
Council member

[INFO >](#)



Senator Abshiro Halake  
Council member

[INFO >](#)



Diana van de Kamp  
Council member

[INFO >](#)



Benjamin Khalil  
Council member

[INFO >](#)



Après avoir examiné les responsabilités d'un organe directeur, nous allons maintenant nous intéresser aux personnes qui le composent et à leurs responsabilités. Les personnes qui composent un conseil d'administration sont réunies pour appliquer leurs connaissances, leur expérience et leur expertise aux principaux défis auxquels l'institution est confrontée.

#### ORC :

- Le conseil d'administration/le conseil/les administrateurs ont les compétences nécessaires pour guider et superviser l'organisation.
- Les membres du conseil d'administration, du conseil de surveillance et des administrateurs ont des perspectives et des antécédents diversifiés, y compris la représentation des femmes et des hommes, et des groupes concernés par le travail de l'organisation.
- Il existe un processus permettant de déterminer la durée du mandat des membres du conseil d'administration, du conseil de surveillance et des fiduciaires afin d'assurer un roulement régulier, la diversité et les compétences nécessaires, et il est suivi.

## LES RESPONSABILITÉS DES ADMINISTRATEURS

Les syndic opèrent dans le cadre de deux séries de règles formelles :

- Le document directeur  
*(règlement/constitution/acte de fiducie/statuts)*
- La loi, par exemple, *au Royaume-Uni, le Trustee Act 2000.*



Les fiduciaires opèrent dans le cadre de deux ensembles de règles formelles, le document directeur qui peut être appelé règlement, constitution ou acte de fiducie. Dans le cas d'une société de bienfaisance, le document directeur s'appelle le memorandum et les articles de l'association ou, en abrégé, les articles.

Le deuxième ensemble de règles est celui de la loi, en particulier les lois qui régissent leur type d'organisation, par exemple, au Royaume-Uni, nous avons le Trustee Act de 2000 (pour les organismes caritatifs non constitués en société), les Insolvency Acts, les Companies Acts et les Charity Acts.

Il est important de noter que le droit national peut également déterminer dans quelle mesure un membre du conseil d'administration est personnellement responsable des activités de l'organisation.

-----

La plupart des gens peuvent devenir administrateurs. Les administrateurs doivent généralement être âgés de plus de 18 ans. Ils ne peuvent pas avoir été précédemment disqualifiés en tant qu'administrateur ou directeur de société, être en faillite non réhabilitée ou avoir certaines condamnations pénales non purgées. [La Charity Commission dispose d'une liste de contrôle détaillée](#) couvrant toutes les conditions d'éligibilité. Certaines organisations ont des restrictions quant aux personnes qui

peuvent être administrateurs. Les administrateurs d'organisations caritatives travaillant avec des enfants ou des adultes vulnérables doivent généralement faire l'objet d'un contrôle CRB. Certaines organisations n'élisent des administrateurs que parmi leurs membres officiels.

## DOCUMENTS DE BASE

- Statuts de la société
- Statuts/Constitution
- Déclaration de mission
- Rôles et responsabilités des administrateurs (code de conduite)
- Termes de référence du Comité exécutif



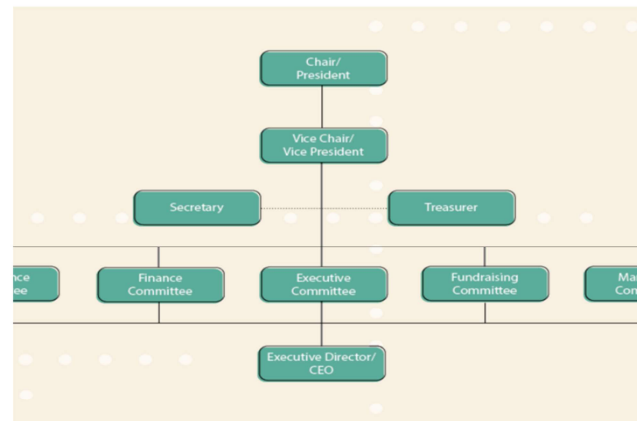
- Statuts - document juridique déposé auprès d'une agence gouvernementale pour s'enregistrer en tant qu'ONG. Inclut l'objectif de l'ONG
- Règlement intérieur - documents internes qui contiennent des règles. Par exemple, la fréquence et le quorum requis pour les réunions. Veillez à ce qu'ils soient suffisamment larges pour permettre des modifications en temps voulu.
- Déclaration de mission - outil de communication guidant le conseil d'administration et le personnel, et expliquant l'ONG aux personnes extérieures à l'organisation.
- Rôles et responsabilités des administrateurs/membres du conseil. Par exemple, pour une FFI, cela signifie qu'ils doivent agir dans l'intérêt de la FFI et se conformer à la loi.
- Le mandat exécutif est composé du président, de deux vice-présidents et du trésorier. Par exemple, la fréquence des réunions et le quorum, la politique de dépenses, etc.
- Chaque pays a des documents qui sont exigés pour une organisation caritative et d'autres que vous pouvez élaborer.

## COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



- Ce n'est pas toujours un conseil d'administration ! (*comité de gestion, conseil, comité exécutif etc...* )
- Constitué de personnes (*administrateurs/membres du comité, etc.*) qui travaillent ensemble et assument la **responsabilité** globale de l'organisme de bienfaisance.
- Prise de décision collective
- Rôle formel - avec des **responsabilités légales**

Nonprofit Board of Directors  
Sample Structure



oricot.com



- Il ne s'agit pas toujours d'un conseil - Le nom de l'organe directeur est moins important que le rôle qu'il joue.
- Ces personnes agissent et prennent des décisions en tant que membres du conseil collectif. Elles sont liées par toute décision collective. Elles ne peuvent agir seules que si elles ont été autorisées à le faire par le conseil.
- La plupart des travaux du conseil d'administration ont lieu lors de ses réunions. Les conseils d'administration se concentrent souvent sur les grandes questions lors des réunions, prennent des décisions clés, surveillent les activités et délèguent ensuite le travail quotidien à d'autres personnes - personnel, bénévoles, sous-comités ou administrateurs individuels.
- Les administrateurs ont la responsabilité juridique globale d'une organisation caritative. Au Royaume-Uni, la loi décrit les administrateurs d'une organisation caritative comme "les personnes ayant le contrôle général et la gestion de l'administration d'une organisation caritative" ([Charities Act 2011, section 177](#)).





## ÉQUILIBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



Les administrateurs appliquent ensemble leurs connaissances, leur expérience et leur expertise aux principaux défis auxquels l'institution est confrontée.

- Nombre de personnes en équilibre
- Compétences en matière d'équilibre
- Équilibrer la diversité

Les membres d'un conseil d'administration sont réunis pour appliquer leurs connaissances, leur expérience et leur expertise aux principaux défis auxquels l'institution est confrontée, ainsi qu'à la réflexion stratégique et à la surveillance.

Un conseil efficace s'organise pour s'acquitter de ses devoirs et responsabilités. Le nombre de personnes siégeant au conseil dépend de la structure. Les petites et moyennes entreprises peuvent compter de 5 à 7 personnes.

Le nombre dépend d'une taille qui leur permettra de le faire :

Tenir des discussions productives et constructives

Prendre des décisions rapides et rationnelles

Organiser efficacement le travail de ses comités, s'ils sont établis.

Veiller à ce que l'organisation fonctionne efficacement

**Note** : Il a été démontré que le fait d'avoir un nombre impair de membres du conseil d'administration permet de maintenir le système de contrôle et d'équilibre en bon état de marche.

*Exemple de manuel Birdlife : Le conseil d'administration d'une grande ONG avait du mal à prendre des décisions. Ce n'est pas surprenant puisque le conseil compte 40 membres ! Idéalement, tous les membres du conseil auraient dû accepter de réduire sa taille à huit ou douze membres. Cependant, comme personne ne voulait perdre sa place, ils ont bloqué le changement. Finalement, il a été convenu que la taille du conseil resterait la même, mais que huit membres du conseil plus le président seraient élus pour former un "cabinet" ou conseil interne. La constitution stipule désormais que le cabinet est responsable de la gestion de l'organisation, conseillé par le conseil d'administration.*

*La taille est essentiellement un compromis : diversité, partage de la charge de travail et crédibilité contre unité, gestion, temps de réponse, etc.*

## COMPÉTENCES (TECHNIQUES)



- ✓ Expertise financière
- ✓ Expertise juridique
- ✓ Collecte de fonds
- ✓ Mise en réseau
- ✓ Gestion des ressources humaines
- ✓ Relations publiques
- ✓ Plaidoyer

ET

- ✓ Connaissance des parties prenantes
- ✓ Représentation géographique

S'il est bien géré et construit de manière stratégique, le conseil peut offrir un ensemble de ressources à une organisation. Votre organisation doit réfléchir aux compétences, à l'expérience et aux capacités qui lui manquent ou qui lui seraient utiles et rechercher ces attributs lors de la constitution de son conseil.

Pour les OSC, il est souvent important de trouver un équilibre entre

- a) des membres du conseil d'administration possédant des compétences techniques importantes, une expertise professionnelle (juridique, comptable, etc.), une vision stratégique de haut niveau et une expérience en matière de collecte de fonds ou de réseautage, et
- b) les membres du conseil d'administration qui assurent les liens et la responsabilité envers les électeurs et les bénéficiaires ruraux.

## COMPÉTENCES DOUCES (CONTEXTUELLES)



- ✓ Une communication claire et concise
- ✓ Un retour d'information constructif
- ✓ Résolution collaborative de problèmes
- ✓ Engagement - Fiabilité.
- ✓ Courage
- ✓ Présenter ses opinions de manière claire, constructive et convaincante.
- ✓ Posez des questions de manière respectueuse
- ✓ Flexibilité
- ✓ Responsabilité
- ✓ Compétences en matière de résolution de conflits
- ✓ Volonté et capacité d'écoute

Tous les administrateurs doivent être capables de faire preuve de valeurs telles que l'honnêteté et l'intégrité. Ils doivent s'engager à respecter les objectifs et les valeurs de l'organisation caritative. Ils doivent également posséder des compétences générales, telles que

- Une volonté et une capacité d'écoute
- Une communication claire et concise
- Un feedback constructif (pas de conflit)
- Résolution collaborative de problèmes
- Confiance
- Engagement - Fiabilité.
- Courage (pour poser des questions difficiles et exprimer son désaccord)
- Capacité à présenter des opinions de manière claire, constructive et convaincante.
- Une capacité à poser des questions avec respect
- Flexibilité (ouverture aux nouvelles idées et réactivité au changement)
- Responsabilité
- Compétences en matière de résolution de conflits

Si votre conseil d'administration actuel n'est pas actif, n'est pas engagé ou n'a pas le bon type de personnes pour répondre aux besoins actuels de l'organisation, est-il temps de réfléchir à vos besoins et d'identifier de nouvelles personnes à recruter ?



## DIVERSITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



✓ Diversité des compétences et des expériences

Aussi :

- L'âge ?
- Le genre ?
- Groupe de parties prenantes ?

**Plus un conseil d'administration est diversifié et inclusif, plus il a de chances d'être efficace.**

La diversité ne signifie pas seulement les compétences et l'expérience, mais aussi l'âge, le sexe, le groupe de parties prenantes que la personne représente.

Trouver des personnes engagées, talentueuses et volontaires est un défi que chaque conseil doit relever. Un conseil diversifié augmente l'efficacité du conseil et élargit la base du leadership.

N'ayez pas peur de demander à votre conseil d'administration ce qu'il peut faire et identifiez également les lacunes.

- Il existe une excellente ressource élaborée par un groupe appelé le " cycle de recrutement des administrateurs " <https://reachvolunteering.org.uk/trustee-recruitment-cycle>.

Prenez quelques instants pour réfléchir à votre tableau actuel - ou si vous n'en avez pas, profitez-en pour penser à ce dont vous pourriez avoir besoin.

- Si vous disposez d'une feuille de papier ou même simplement d'un ordinateur, notez

les compétences qui vous viennent à l'esprit et que votre conseil d'administration actuel offre - y a-t-il des lacunes ?

- Quel est l'âge estimé de chacun des membres de votre conseil d'administration ?
- Quel est le sexe des membres de votre conseil d'administration ?
- Certains représentent-ils un groupe de parties prenantes nécessaire ?



## VOTRE DIVERSITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Diversité des compétences et des expériences ?
- L'âge ?
- Le genre ?
- Groupe de parties prenantes ?

Prenez quelques instants pour réfléchir à votre tableau actuel - ou si vous n'en avez pas, profitez-en pour penser à ce dont vous pourriez avoir besoin.

Si vous disposez d'une feuille de papier ou même simplement d'un ordinateur, notez les compétences qui vous viennent à l'esprit et que votre conseil d'administration actuel offre - y a-t-il des lacunes ?

Quel est l'âge estimé de chacun des membres de votre conseil d'administration ?

Quel est le sexe des membres de votre conseil d'administration ?

Certains représentent-ils un groupe de parties prenantes nécessaire ?

*3-5 minutes pour écrire, puis 5 minutes pour demander aux groupes de partager leurs réflexions sur ce qu'ils viennent d'écrire.*



## ÉVOLUTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Au fur et à mesure qu'une organisation mûrit, le rôle du conseil d'administration change.
- Dans les organisations plus jeunes, le conseil d'administration peut être plus personnel et plus impliqué.
  - Le passage des fondateurs aux "externes" au fur et à mesure que l'organisation mûrit, devenant également plus formelle et professionnelle.



À mesure que les organisations grandissent et évoluent, leurs conseils d'administration doivent également changer dans leur fonction, leur composition et leurs principes de fonctionnement. Pour qu'une organisation se développe et ait un impact plus important, le conseil d'administration doit passer d'un conseil personnalisé à un conseil plus formel et professionnel.

Il devient plus formel et plus professionnel parce qu'il a besoin de nouvelles ressources, en particulier de nouvelles compétences et de personnel, et de l'argent nécessaire pour soutenir la croissance. Des types de membres du conseil d'administration nouveaux et différents peuvent apporter une expérience, des compétences et des réseaux nouveaux.

Au fur et à mesure que le conseil se développe et qu'il relève de nouveaux défis, il devient de plus en plus important de passer d'une situation où l'objectif du conseil est d'apporter son soutien à une situation où l'objectif principal du conseil s'étend pour fournir une surveillance et s'assurer que l'organisation fonctionne efficacement - en particulier lorsque l'organisation se développe et a besoin d'une orientation stratégique forte !

- Pour qu'une organisation passe d'un petit projet ou d'une initiative initiale à une organisation ayant un impact plus large, il faudra investir considérablement dans le développement de sa stratégie de croissance ou de son modèle commercial. L'orientation stratégique du point de vue du conseil d'administration peut être un facteur essentiel de la réussite de la croissance.

- Au fur et à mesure qu'une organisation grandit et s'étend, en intégrant de nouvelles personnes et en relevant de nouveaux défis, il devient de plus en plus important de

passer d'une situation où l'objectif du conseil d'administration est d'apporter son soutien à une situation où l'objectif principal du conseil d'administration s'étend à la surveillance et à la garantie que l'organisation fonctionne efficacement et remplit sa mission.

Cette transition doit être planifiée et gérée avec soin



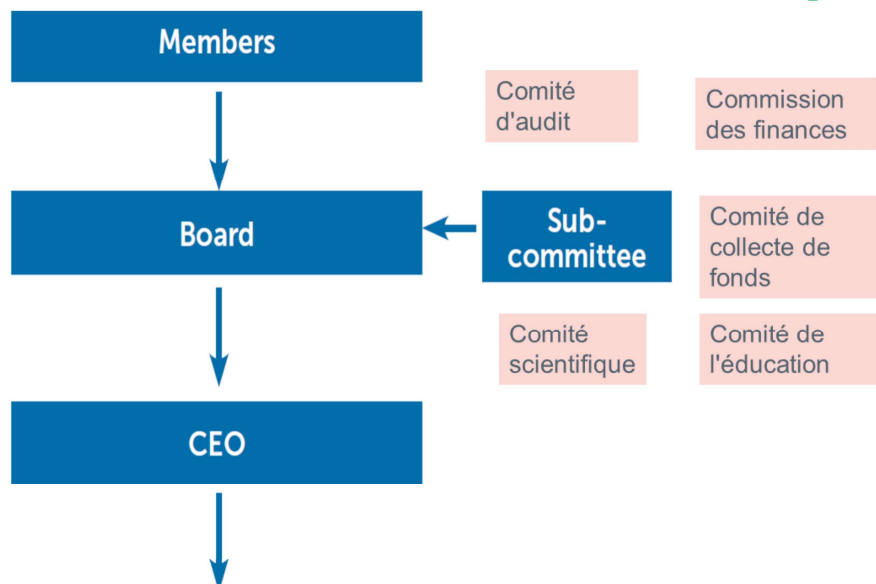
## ROTATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



- Une rotation régulière et prévisible apporte des idées nouvelles et de nouvelles compétences, et empêche les membres de se comporter comme si l'organisation leur appartenait.
- La durée du mandat figure généralement dans l'acte constitutif/le règlement intérieur.
- Comment trouver un équilibre avec la réserve de talents ?

- Généralement, les mandats sont de 3 à 5 ans, avec une fréquence de 2 mandats.
- Si vous disposez d'une réserve de talents limitée, permettez-leur de se réengager après deux mandats, etc.
- Si les anciens membres se sentent rejetés, envisagez de leur demander de faire partie d'un groupe consultatif auquel ils pourront faire appel en cas de besoin. Indiquez clairement l'ancienneté lors du recrutement

## SOUS-COMITÉS



- Il est courant que des sous-comités soient créés pour répondre à des besoins particuliers de l'organisation. Certains sont mandatés par la constitution/les lois, d'autres apparaissent et sont limités dans le temps.
- Rapport au conseil d'administration - Les sous-comités ne doivent entreprendre des travaux qu'à la demande du conseil d'administration et lui faire rapport. Ils ne doivent pas être autorisés à créer leurs propres programmes de travail de manière unilatérale, ni à saper l'autorité du PDG.
- Nécessité d'un mandat clair - La force des sous-comités est qu'ils sont en mesure d'examiner les questions de manière plus approfondie que ne le permet une réunion du conseil d'administration, par exemple dans le domaine des finances ou de l'éducation. Communs pour par exemple les finances, les RH, la collecte de fonds.
- N'oubliez pas que l'ensemble du conseil d'administration conserve sa responsabilité - si vous ne faites pas partie d'un sous-comité mais que vous êtes membre du conseil d'administration, vous êtes toujours responsable des décisions prises par les membres - cela peut entraîner des problèmes

## RÉUNIONS



- La qualité est plus importante que la quantité
- La fréquence peut être fixée par les lois/constitution.
- Besoin d'être efficace, productif et engageant
- Fixer l'ordre du jour et finir à l'heure

## ACTIVITÉ : DÉPANNAGE EN GROUPE

Dans vos groupes, discutez des réponses aux problèmes suivants :

- 1) "Comment favoriser une bonne relation de travail avec le PDG - mais aussi le tenir responsable ?"
- 2) "Comment pouvons-nous encourager les syndicats à assister aux réunions ?"
- 3) "Nous avons du mal à trouver des administrateurs qui donnent leur temps gratuitement".
- 4) "Nous sommes trop petits pour avoir besoin d'un conseil d'administration".



### *Réponses possibles*

1) comme toute relation, celle-ci nécessite un certain investissement et des efforts pour être efficace et réussie. Les relations de travail exigent que les personnes se connaissent suffisamment bien pour se faire confiance et se comprendre, il peut donc être important d'apprendre à se connaître en tant que personnes. Répartissez clairement les responsabilités, communiquez régulièrement et sachez quand et comment procéder aux évaluations/examens des performances.

2) Recrutez les personnes réellement intéressées à soutenir l'organisation. Expliquez clairement les répercussions d'une prise de décision collective (c'est-à-dire que vous êtes responsable d'une décision même si vous n'étiez pas là pour la prendre). Discutez avec les absents fréquents de la nature du problème. Ne supposez pas automatiquement que le paiement les motivera. Veillez à ce que les réunions soient bien planifiées et bien menées, par exemple en établissant un ordre du jour et en terminant à l'heure.

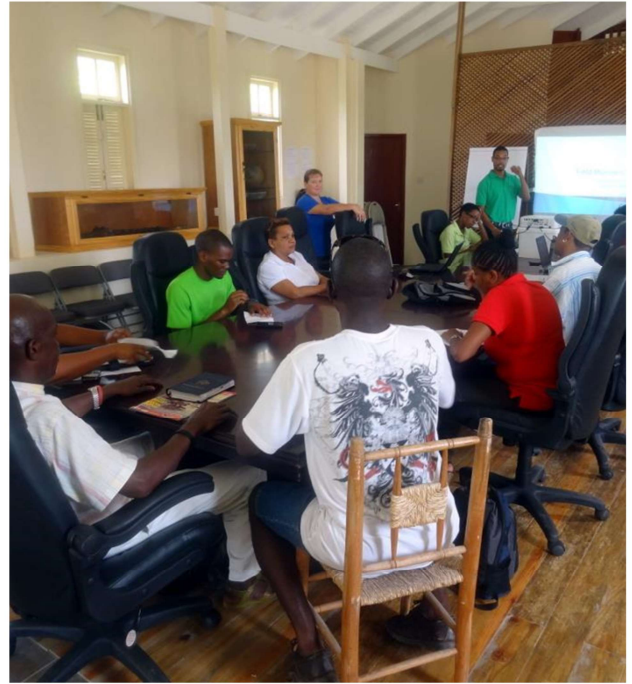
3) Le paiement : Habituellement, les ONG ne remboursent que les frais de déplacement pour se rendre aux réunions et en revenir. Dans certains pays, il est courant qu'un jeton de présence soit versé aux membres du conseil d'administration pour leur participation aux réunions, en plus de leurs dépenses personnelles. Il est important de se rappeler que les finances de l'organisation sont au service de la conservation de la nature et que toute allocation de présence doit être modeste.

*Exemple de Birdlife : Une ONG africaine s'est rendu compte que les jetons de présence étaient devenus la seule raison pour laquelle certaines personnes assistaient aux réunions, et après une série de différends concernant le paiement, le conseil*

*d'administration a convenu de ce qui suit : "Les jetons de présence sont prévus pour compenser le temps des personnes (en lieu et place des activités qu'elles auraient autrement entreprises). Les jetons de présence ne seront pas versés aux personnes qui n'ont pas été invitées ou aux participants invités qui n'assistent pas à la réunion.*

## QUESTION

Qu'est-ce qui fait la grandeur d'un organe directeur ?

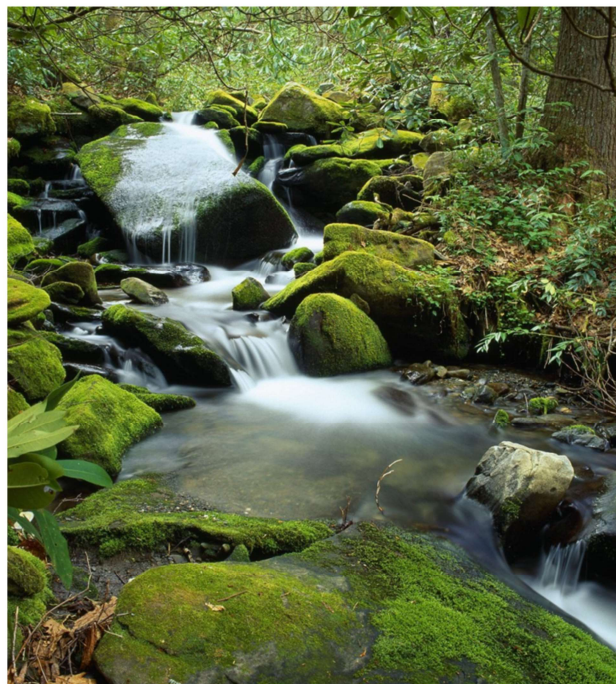


## CCO

- Les réunions du conseil d'administration sont tenues régulièrement conformément aux documents directeurs, les procès-verbaux sont conservés et approuvés, et les décisions sont mises en œuvre en temps opportun.
- Les réunions sont bien suivies par le conseil d'administration/le conseil/les administrateurs afin de garantir un quorum (nombre minimum requis pour la prise de décision officielle).

## OBTENIR UN EXCELLENT TABLEAU

1. Orientation du conseil
2. Une communication efficace
3. Planifier les réunions du conseil d'administration à l'avance
4. Tirer le meilleur parti des réunions
5. Appel aux commissions
6. Évaluez tout
7. Donnez-leur un travail utile
8. Organiser des événements sociaux amusants
9. Remerciez-les pour leur travail



Tiré de : <https://www.wildapricot.com/articles/build-an-effective-nonprofit-board> - Développer un manuel pour les membres du conseil d'administration qui comprend leurs responsabilités, les procédures, les réunions et les horaires (peut être aussi complexe/simple que nécessaire) et pourrait également inclure : Les énoncés de mission et de vision, l'historique de l'organisation, les règlements et les politiques, le plan stratégique, les résumés financiers, les informations sur le conseil d'administration, les informations sur les comités, les processus de réunion et d'autres obligations juridiques et financières spécifiques. - Peut être partagé avec les nouveaux membres du conseil ou mis à jour annuellement et envoyé à tous.

1. Si les membres du conseil d'administration peuvent travailler ensemble, ils réussiront mieux à faire avancer l'organisation. Conseils : Concentrez les réunions sur la stratégie, pas seulement sur l'administration - lancez de nouvelles initiatives !
  - Invitez à une discussion franche
  - Répartissez-vous en petits groupes pour discuter
  - Facilitez la compréhension du conseil d'administration en utilisant des aides visuelles et des documents à distribuer.
  - Inviter les membres et les bienfaiteurs à s'exprimer
  - Engager les volontaires et les membres
2. Les membres du conseil d'administration sont des personnes très occupées. Le temps qu'ils passent ensemble doit donc être aussi efficace que possible, une planification minutieuse y contribuera.
  - Conseils : Établissez un programme clair et précis
  - Respecter l'ordre du jour
  - Devoirs - envoyer les articles/documents du Conseil à l'avance
  - Prévoyez du temps pour les contrôles des comités - prévoyez du temps pour écouter les mises à jour de vos comités.

DO :

- Commencer et terminer les réunions à l'heure
- Prévoir des badges nominatifs et des périodes de présentation pour les nouveaux membres ou les invités.
- Envoyer les documents du conseil (ordres du jour, articles, ressources, etc.) une semaine à l'avance.
- Allouer un temps spécifique pour chaque point de l'ordre du jour
- Faire avancer les choses - trouver des solutions pour accélérer les nouvelles initiatives
- Tenez un compte rendu - pour suivre les progrès.

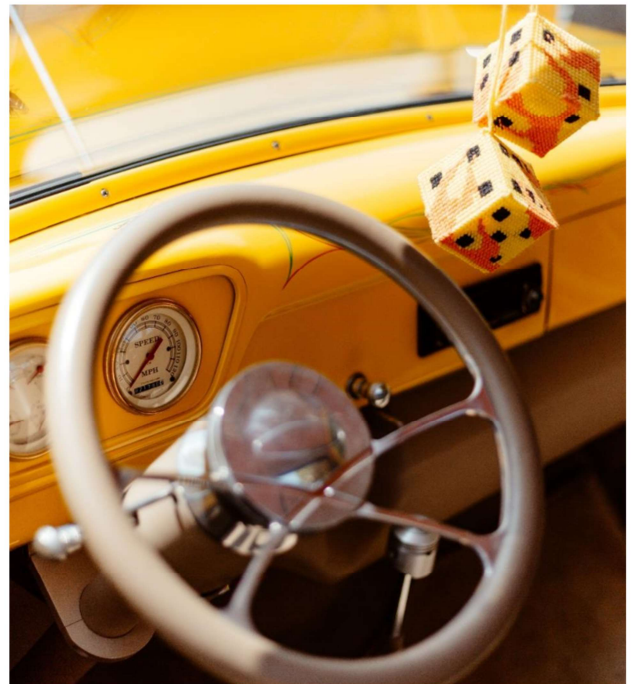
#### N'ESSAYEZ PAS

- Perdre un temps précieux à revenir sur les décisions ou les discussions de la dernière réunion.
- Permettre aux membres du conseil d'administration de discuter de sujets non pertinents
- Laisser le conseil discuter des opérations quotidiennes
- Laisser les opinions litigieuses prendre le contrôle de la réunion.



## INDICES D'ÉCHEC DE LA GOUVERNANCE

- ✓ Mauvaise supervision des opérations
- ✓ Manque de rotation des membres,
- ✓ Défaut d'instauration de contrôles
- ✓ Absence de contrôles et de contrepoids sur les procédures et les pratiques
- ✓ Isolement des membres par rapport aux parties prenantes



Il n'existe pas de définition unique et exhaustive de la "bonne gouvernance". Les membres d'un conseil d'administration sont réunis pour appliquer leurs connaissances, leur expérience et leur expertise aux principaux défis auxquels l'institution est confrontée.

Une image claire de la gouvernance efficace permet de planifier plus facilement des actions visant à faire évoluer une ONG vers une meilleure gouvernance.



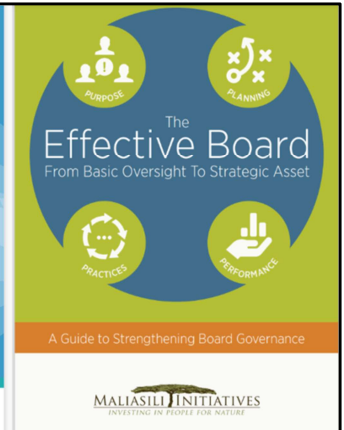
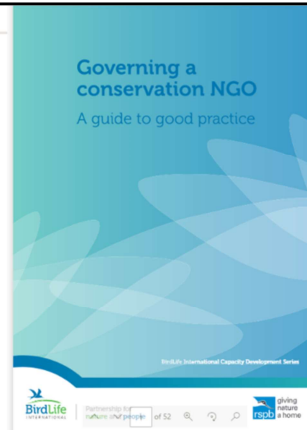
## OÙ EST VOTRE ONG ?



1. Quelle est la taille de votre planche ?
2. Quelle est la diversité de votre conseil d'administration ?
3. Le rôle du conseil d'administration est-il clair ?
4. Les réunions sont-elles régulières et productives ?
5. Demandent-ils des comptes à votre organisation ?
6. Le niveau d'engagement est-il bon ? (c.-à-d. engagé mais pas micro-manager)
7. Soutiennent-ils la direction dans la recherche de fonds, la création de réseaux, etc.

## AUTRES RESSOURCES

- Documents
  - Birdlife : Gouverner une ONG de conservation
  - Maliasili : Le conseil d'administration efficace
- Site web :
  - Abricot sauvage.com
  - Cycle de recrutement des syndicats
- Site web de Capacity for Conservation

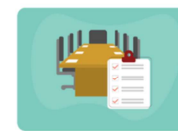


### Reflect

Identify the mix of skills and experience your board needs to lead your charity.

#### On this page

- [What makes a good board?](#)
- [Why board diversity is important](#)
- [How to make your board more diverse](#)
- [Identify skills gaps with a skills audit](#)
- [Agree what you're looking for](#)
- [Why one opens recruitment](#)
- [Further reading](#)



### The Complete Guide to Building a Nonprofit Board

Organizational Management  
March 09, 2021



By Tatiana Morand

Decide which skills and experience are the most important to lead your charity, and identify which of these are missing from

## AVANTAGES DE LA GOUVERNANCE (CONSEIL)



- Soutien au directeur exécutif
  - D'autres pour prendre des responsabilités
  - Des personnes pour assumer une partie du travail
- Diversité des compétences
- Un réseau de contacts plus large
- Une présence plus importante et plus tangible

## DERNIÈRES RÉFLEXIONS

- La plupart des organisations performantes revoient régulièrement leur gouvernance et procèdent fréquemment à de petits ajustements.

Par exemple, un questionnaire annuel anonyme

- **Si les choses vont mal, faites quelque chose !**

