

# Bienvenue à bord

Manuel destiné à aider les associations membres de l'IPPF à améliorer leur gouvernance

Le *Code de bonne gouvernance* de l'IPPF, approuvé par le Conseil de gouvernance en novembre 2007, fixe sept principes pour la bonne gouvernance de la Fédération quel qu'en soit l'échelon – national, régional et/ou international. Ce manuel, destiné à être utilisé conjointement avec le Code, fourmille d'exemples de bonnes pratiques, soigneusement choisis selon chacun des principes du Code et visant à aider les membres des instances de gouvernance de l'IPPF à être aussi efficaces que possible dans toutes sortes de circonstances.

Une large utilisation a été faite, d'une part, des matériels produits par des organisations spécialisées dans le secteur humanitaire et bénévole, par exemple BoardSource (Etats Unis d'Amérique) et le National Council for Voluntary Organisations (Royaume-Uni), d'autre part, des suggestions utiles et des lignes directrices issues de la propre expérience de l'IPPF en matière de gouvernance accumulée sur plus de 60 ans.

Armés des conseils et outils contenus dans ce manuel, nous réitérons ce que nous avons dit lors du lancement du Code de bonne gouvernance: l'adhésion à ses principes permettra de renforcer les communautés au sein desquelles nous travaillons, de contribuer à rendre la société civile plus forte et plus responsable et de rendre encore plus efficace notre mouvement pour la santé sexuelle et reproductive et les droits y afférents.

**Dr Jacqueline Sharpe**  
Présidente de l'IPPF

**Dr Gill Greer**  
Directrice générale de l'IPPF

L'IPPF est un prestataire mondial de services de santé sexuelle et reproductive et l'un des premiers défenseurs de la santé et des droits en matière de sexualité et de reproduction pour tous. C'est un mouvement d'organisations nationales oeuvrant avec et pour les communautés et les individus.

Publié en Septembre 2010

IPPF  
4 Newhams Row  
London SE1 3UZ  
Royaume-Uni  
Tél: +44 20 7939 8200  
Fax: +44 20 7939 8300  
Email: [info@ippf.org](mailto:info@ippf.org)  
[www.ippf.org](http://www.ippf.org)  
Oeuvre de bienfaisance  
enregistrée sous le n° 229476

Edité par  
[www.portfoliopublishing.com](http://www.portfoliopublishing.com)  
Conception de Heidi Baker

# Bienvenue à bord

Manuel destiné à aider les associations membres de l'IPPF à améliorer leur gouvernance

Bienvenue à bord Manuel destiné à aider les associations membres de l'IPPF à améliorer leur gouvernance

# Avant-propos

Le *Code de bonne gouvernance de l'IPPF*, approuvé par le Conseil de gouvernance en novembre 2007, fixe sept principes pour la bonne gouvernance de la Fédération quel qu'en soit l'échelon – national, régional et/ou international. Ce manuel, destiné à être utilisé conjointement avec le Code, fourmille d'exemples de bonnes pratiques, soigneusement choisis selon chacun des principes du Code et visant à aider les membres des instances de gouvernance de l'IPPF à être aussi efficaces que possible dans toutes sortes de circonstances.

Une large utilisation a été faite, d'une part, des matériels produits par des organisations spécialisées dans le secteur humanitaire et bénévole, par exemple BoardSource (Etats Unis d'Amérique) et le National Council for Voluntary Organisations (Royaume-Uni), d'autre part, des suggestions utiles et des lignes directrices issues de la propre expérience de l'IPPF en matière de gouvernance accumulée sur plus de 60 ans.

Ce que cette publication ne peut pas faire, bien sûr, c'est couvrir toutes les situations et tous les problèmes potentiels qui peuvent se rencontrer lorsqu'il s'agit de gouvernance. Cependant, elle couvre bien les principaux problèmes qu'une association membre de l'IPPF, par exemple, risque de rencontrer lors de son application du *Code de bonne gouvernance*, code qu'elle utilisera afin de s'acquitter de ses obligations envers celles et ceux qu'elle sert, le public en général ainsi que de ses responsabilités envers la législation nationale et ses donateurs.

Tous les conseils donnés ici doivent être appliqués dans le respect des politiques approuvées de l'IPPF, des normes et responsabilités des membres de l'IPPF et du système d'accréditation de l'IPPF.

De nombreuses associations membres sont des organisations bien établies, qui opèrent souvent dans des pays où il existe une tradition d'organisations bénévoles non gouvernementales. Ce manuel a pour objectif de les stimuler afin qu'elles portent un œil neuf sur leur fonctionnement. D'autres associations, plus récentes, peuvent se trouver en terrain étranger. Ce manuel leur donnera les outils nécessaires et les guidera le long de leur voyage.

Il n'en demeure pas moins un défi : les associations membres de l'IPPF ont toujours été en concurrence avec d'autres ONG, l'enjeu étant l'obtention des mêmes ressources, qu'elles soient fournies par le public ou par l'état. Dans la conjoncture actuelle, il est d'autant plus important que les membres affiliés de l'IPPF puissent témoigner de la qualité de leur gouvernance afin de gagner ainsi la confiance des donateurs et, partant, leur soumettre des dossiers convaincants, gages d'obtention de fonds et ressources.

Armés des conseils et outils contenus dans ce manuel, nous réitérons ce que nous avons dit lors du lancement du Code de bonne gouvernance : l'adhésion à ses principes permettra de renforcer les communautés au sein desquelles nous travaillons, de contribuer à rendre la société civile plus forte et plus responsable et de rendre encore plus efficace notre mouvement pour la santé sexuelle et reproductive et les droits y afférents.

**Dr Jacqueline Sharpe**  
Présidente de l'IPPF

**Dr Gill Greer**  
Directrice générale de l'IPPF

Août 2010



# Dans ce manuel ...

## Conseils pratiques pour améliorer la gouvernance

---

|                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Comment utiliser ce manuel et le faire vôtre                                                                     | 6  |
| Connaissances des membres sur l'instance de gouvernance                                                          | 7  |
| Principe 1      L'instance de gouvernance veille à l'intégrité des membres et à la responsabilité collective     | 13 |
| Principe 2      L'instance de gouvernance détermine la direction stratégique et les politiques de l'organisation | 17 |
| Principe 3      L'instance de gouvernance nomme et soutient le (la) Directeur(rice) exécutif(ve)                 | 25 |
| Principe 4      L'instance de gouvernance surveille la performance de l'organisation                             | 33 |
| Principe 5      L'instance de gouvernance surveille assidûment la santé financière de l'organisation             | 39 |
| Principe 6      L'instance de gouvernance est ouverte, réceptive et responsable                                  | 49 |
| Principe 7      L'instance de gouvernance s'auto-évalue et veille à son renouvellement                           | 55 |



## Annexes

---

|           |                                                                                                              |     |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Annexe 1  | Comment réussir une réunion d'orientation                                                                    | 64  |
| Annexe 2  | Tableau de bord de l'orientation de l'instance de gouvernance                                                | 65  |
| Annexe 3  | Descriptif de poste du membre de l'instance de gouvernance                                                   | 66  |
| Annexe 4  | Modèle de code de conduite pour les membres de l'instance de gouvernance                                     | 69  |
| Annexe 5  | Déclaration annuelle de l'attachement des volontaires et cadres supérieurs de l'IPPF aux principes de l'IPPF | 71  |
| Annexe 6  | Politique de prévention et de gestion des conflits d'intérêts                                                | 72  |
| Annexe 7  | Notification d'intérêts personnels d'un membre d'une instance de gouvernance                                 | 73  |
| Annexe 8  | Organigramme de la formulation de politiques                                                                 | 76  |
| Annexe 9  | Modèle de descriptif de poste de directeur(rice) exécutif(ve)                                                | 77  |
| Annexe 10 | Qui fait quoi ?                                                                                              | 78  |
| Annexe 11 | Une checklist pour l'évaluation de la performance des président(e)s et directeur(rice)s exécutif(ve)s        | 79  |
| Annexe 12 | Evaluation du/de la directeur(rice) exécutif(ve) : exemples de questions à poser                             | 81  |
| Annexe 13 | Exemplaire de formulaire d'évaluation de la performance d'un(e) directeur(rice) exécutif(ve)                 | 83  |
| Annexe 14 | Glossaire de termes financiers                                                                               | 86  |
| Annexe 15 | Glossaire des termes courants utilisés dans les états financiers des organisations à but non lucratif        | 95  |
| Annexe 16 | Evaluer la santé financière : ratios et indicateurs                                                          | 96  |
| Annexe 17 | Un cadre de contrôle interne                                                                                 | 98  |
| Annexe 18 | Checklist de gestion des risques pour les instances de gouvernance et leurs membres                          | 106 |
| Annexe 19 | Checklist et modèle de procès-verbal                                                                         | 107 |
| Annexe 20 | Questionnaire d'auto-évaluation de l'instance de gouvernance                                                 | 109 |



The background of the page is a solid dark blue. Overlaid on this are several light blue gears of various sizes, some of which are interlocking. In the bottom left corner, there is a blurred, light blue image of a person's arm and hand, suggesting movement or interaction. The text is centered in the upper half of the page.

# Conseils pratiques pour améliorer la gouvernance

# Comment utiliser ce manuel et le faire vôtre

« Le problème avec l'organisation de quoi que ce soit, c'est que très vite les gens se focalisent davantage sur elle que sur sa finalité. »

Laura Ingalls Wilder, auteure américaine

## Le leadership – une fonction

Ce manuel donne des consignes pratiques sur l'organisation du travail au sein d'une instance de gouvernance. Toute association membre de l'IPPF devrait être dotée d'une instance de gouvernance dont les pouvoirs, devoirs et fonctions doivent être définis dans un document sur la gouvernance. L'instance de gouvernance peut s'appeler Bureau, Conseil d'administration, Comité de direction, Comité exécutif ou porter tout autre nom selon le choix de l'association ou les conditions requises par la législation nationale. De même, les individus qui composent l'instance de gouvernance d'une association pourront être dénommés administrateurs, directeurs, fiduciaires ou encore membres du conseil d'administration, voire du comité exécutif ou du comité de gouvernance. Pour les besoins de ce manuel, le terme générique de « instance de gouvernance » a été privilégié bien que, dans certains cas, celui de « conseil d'administration » puisse apparaître par respect du droit d'auteur. En tant que membre d'une instance de gouvernance d'association, vous avez été élu(e) pour occuper une fonction de leadership. Avec les autres membres de cette instance de gouvernance, vous êtes responsable de la performance de votre association auprès de ceux qui vous ont élu(e), auprès des donateurs et des organisations partenaires qui soutiennent votre travail, et auprès des clients et communautés que votre association a pour but de servir.

En partenariat avec le personnel, vous devez veiller à ce que l'association fonctionne conformément aux valeurs, à la mission et aux politiques qui la définissent et travaille à atteindre les objectifs qui lui ont été fixés.

Dans la deuxième section, nous aborderons les questions liées au savoir de l'instance de gouvernance et à la conscience de ses rôle et fonctions de leadership (voir page 7). Les sept sections suivantes, à partir de la page 13, sont organisées de manière à refléter les sept principes définis par le Code de bonne gouvernance de l'IPPF. Toutes les sections requièrent votre attention et aucune ne devrait être négligée. Dans chacune d'elles, vous

trouverez une explication sur l'importance du sujet et des conseils pratiques sur la façon de travailler pour remplir les conditions requises.

## Contributions individuelles et collectives

Lorsque vous participerez à votre première réunion d'instance de gouvernance, vous rencontrerez ceux avec qui vous travaillerez pendant votre mandat. Certains vous seront peut-être déjà connus, et d'autre non. Individuellement, vous posséderez une expérience, des compétences et des idées qui constitueront une formidable ressource pour l'association. Collectivement, il vous faudra travailler ensemble pour le bien commun de l'association et veiller à ce que l'instance de gouvernance s'efforce effectivement et efficacement à atteindre les objectifs fixés pour l'association.

Si être membre d'une instance de gouvernance peut impliquer beaucoup de travail, cela devrait également être gratifiant et créer des opportunités de développement : en mettant vos compétences et votre expérience au service de votre association, vos gagnerez en richesse de points de vue, en compétences et en expérience.

## Solutions et réalisations

Il y aura probablement des moments difficiles, peut-être même des périodes de crise mais, en travaillant dur, vous saurez trouver des solutions. Il y aura également de bons moments, des occasions de célébrer. Ce manuel vous aidera à éviter les premiers et à mieux profiter des seconds. Avec un peu de chance, ces années en perspective seront aussi pour vous une formidable source d'enrichissement, l'occasion d'être fier d'apporter votre contribution à votre communauté et, plus généralement, au mouvement pour la santé sexuelle et reproductive et les droits y afférents.

## Bienvenue à bord !

# Savoir et conscience de l'instance de gouvernance

Si les gens ne connaissent pas ce qu'ils gouvernent, ils ne pourront jamais exercer une bonne gouvernance. Aussi évident que cela puisse paraître, c'est pourtant un fait trop souvent négligé.



## Pourquoi est-ce important ?

Les membres d'instance de gouvernance qui cernent mal la finalité et les objectifs de l'association, ses programmes et activités, ou bien le contexte et l'environnement dans lesquels l'association opère, ont peu de chance de voir leurs efforts récompensés. La première étape consiste donc à veiller à ce que tout le monde sache ce que l'instance de gouvernance gouverne et connaisse la situation passée et présente du pays en matière de santé sexuelle et reproductive et les droits y afférents.

Si les sept sections qui décrivent les sept principes couvrent en détail des aspects particuliers de la gouvernance tels qu'ils sont définis par le Code de bonne gouvernance de l'IPPF, il est nécessaire de préciser la fonction de gouvernance dans son ensemble. Les membres d'instance de gouvernance ont la responsabilité finale d'administrer les affaires de leur association, de veiller à son équilibre financier et à son bon fonctionnement de sorte qu'elle puisse parvenir à la finalité pour laquelle elle existe. A cet effet, ils doivent s'assurer :

- que leur association remplit toutes les conditions légales, tant en interne (par ex. au vu des documents statutaires et/ou de gouvernance) qu'en externe (par ex. au vu de la législation nationale)
- qu'ils agissent avec intégrité et évitent tout conflit d'intérêt personnel ou usage inapproprié des fonds ou actifs de l'association
- qu'ils se tiennent informés des activités et de la situation financière de l'association
- que les fonds et actifs sont utilisés avec sagesse et que les activités susceptibles de les déstabiliser sont écartées
- qu'ils s'attèlent avec soin et compétence à gouverner l'association avec efficacité, en mobilisant leur savoir et leur expérience
- qu'ils comprennent et respectent les distinctions entre les rôles et fonctions de l'instance de gouvernance et ceux du personnel représenté par le (la) directeur(trice) exécutif(ve)

Il est capital que chaque membre de l'instance de gouvernance soit correctement outillé pour assumer sa fonction de gouvernance.

En travaillant systématiquement sur cette section du manuel, et en se familiarisant avec les principaux documents cités, les membres d'instance de gouvernance auront franchi les premières étapes nécessaires pour s'assurer qu'ils savent ce qu'ils administrent. S'ils sont complètement nouveaux dans l'association, les membres devront se familiariser avec son histoire, son type de structure, ses principales activités et sa situation financière. Les membres doivent connaître la stratégie à long terme de l'association, ses politiques, ses partenaires et soutiens, ainsi que les opposants à son travail. Ils devront savoir ce qu'elle a réalisé, combien de clients elle sert chaque année, les types de service qu'elle dispense et combien de personnes elle emploie. Ils apprendront également qui sont leurs collègues membres de l'instance de gouvernance et les compétences et idées que ceux-ci y apportent.



## Comment faire ?

Il y a trois points à prendre en considération, à savoir :

- l'orientation des nouveaux membres de l'instance de gouvernance
- le mentorat de l'instance de gouvernance
- le suivi post-orientation

## L'orientation d'un nouveau membre d'instance de gouvernance

### 1. Pourquoi une procédure d'orientation ?

- Il faut du temps pour se familiariser avec le fonctionnement d'une association et de son instance de gouvernance et ce, indépendamment des qualifications que l'on peut avoir. Conçue et mise en œuvre de façon appropriée, la procédure d'orientation (appelée

parfois procédure d'accompagnement) aidera les nouveaux membres de l'instance de gouvernance à se familiariser avec l'association, sa mission, son mode de fonctionnement et ses procédures, ainsi qu'avec les rôles et responsabilités respectifs de l'instance de gouvernance et du (de la) directeur(trice) exécutif(ve). Plus tôt le nouveau membre se sentira intégré à l'instance de gouvernance, plus vite il pourra contribuer au développement de l'association.

- Il suffit qu'un seul des membres d'une instance de gouvernance estime ne pas faire partie de l'équipe ou ne comprenne pas clairement ce qui lui est demandé pour que l'efficacité de l'instance de gouvernance et de toute l'association en souffre. Quand cela se produit, le membre concerné aura tendance à privilégier ses obligations personnelles ou à se cantonner à des activités qu'il ou elle maîtrise ou apprécie, au risque de perdre de vue les intérêts de l'association sur le long terme. Cela peut conduire à se mêler du management de l'association et, de ce fait, à empiéter sur les fonctions dévolues au (à la) directeur(trice) exécutif(ve).

## 2. Qui conçoit et met en œuvre la procédure d'orientation ?

- C'est une responsabilité collective. Le (la) directeur(trice) exécutif(ve) travaillera en général avec un sous-comité de l'instance de gouvernance et le (la) président(e) de celle-ci pour imaginer et mettre en place un dispositif approprié.

## 3. Qui la procédure d'orientation concerne-t-elle ?

- Il est important que tout nouveau membre d'instance de gouvernance participe à une procédure d'orientation, indépendamment des contacts qu'il ou elle a déjà avec l'association et/ou la connaissance qu'il en a. Cela permet par exemple d'informer des membres d'instance de gouvernance de retour après une absence sur les changements en matière de politiques, dispositifs ou procédures. Cela peut également être utile aux membres d'instance de gouvernance ayant besoin de se remettre en mémoire certains sujets.
- Le personnel de l'association peut lui aussi participer à la procédure d'orientation, cependant la responsabilité finale du processus incombe à l'instance de gouvernance. La désignation d'un mentor (ou parfois tuteur) pour chaque nouveau membre d'instance de gouvernance peut être utile. Le mentor devrait être un membre de l'instance de gouvernance à la fois expérimenté, capable d'expliquer le mode de fonctionnement de l'instance de gouvernance et

disponible pour répondre à toute question ou inquiétude du nouveau membre.

## 4. Quand commencer la procédure d'orientation ?

- Cela dépend si les nouveaux membres sont recrutés de l'extérieur ou arrivent à l'issue d'un processus électoral.
- Pour ceux qui viennent de l'extérieur, l'effort d'orientation devrait démarrer dès le recrutement. Les candidats pressentis devraient recevoir une documentation générale sur l'association précisant sa mission, sa vision et son plan stratégique, un résumé de ses programmes et activités et le document sur la gouvernance. Ils devraient également être informés de leurs responsabilités en tant que membres d'instance de gouvernance, à savoir : le nombre de réunions auxquelles ils devront assister sur une période donnée, leur participation à des comités, leur mandat et le type d'engagement qu'ils devront prendre. Il peut être utile de prévoir une liste des membres actuels de l'instance de gouvernance, ainsi que les derniers comptes annuels audités accompagnés du rapport d'audit externe correspondant.
- Ce même type d'informations pourra être envoyé aux volontaires de l'association souhaitant se présenter aux élections de l'instance de gouvernance, une fois qu'ils auront formellement accepté de figurer sur la liste des candidats officiels.

## 5. Quelles étapes la procédure formelle d'orientation doit-elle prévoir ?

### • Première étape : premier contact

Dès sa désignation confirmée, le nouveau membre d'instance de gouvernance devra être contacté pour être félicité de son entrée dans l'instance de gouvernance et être prévenu qu'il ou elle recevra sous huitaine une documentation détaillée sur l'association et sur le rôle qu'il ou elle y jouera.

### • Deuxième étape : *Le Manuel de l'instance de gouvernance*

Chaque nouveau membre devrait recevoir un exemplaire du *Manuel de l'instance de gouvernance*. Cela lui présentera l'association et lui servira d'ouvrage de référence tout au long de son mandat. Les associations ne possédant pas ce type de manuel devraient en créer un sous forme de dossier à feuilles libres, ce qui facilitera les mises à jour des sections en cas de besoin et évitera de tout réimprimer. Tout manuel d'instance de gouvernance doit comprendre les sections suivantes :

---

\* Generally speaking, the terms 'chair', 'chairperson' and 'president' are used interchangeably, and refer to the same roles and functions. The president of an Association is usually also its chair.

*Présentation générale de l'association :*

- sa mission et sa vision
- un bref historique
- des informations générales sur les programmes et activités en cours, ainsi que les services dispensés (par type et nombre)
- la population cible
- un tableau de bord avec lignes hiérarchiques pour le personnel
- le nom et une brève présentation (CV) du (de la) directeur(trice) exécutif(ve)
- les coordonnées complètes de l'association (adresse du siège, numéros de téléphone et fax, contact e-mail, etc.)

*Documents officiels :*

- document sur la gouvernance (statuts, règlement et règlements de procédures)
- plan stratégique
- politiques approuvées sur des points pertinents tels que la gestion des risques, les questions bancaires et financières en général, les assurances, la santé et la sécurité, le harcèlement, le remboursement des dépenses, l'achat de marchandises et services
- le programme et le budget de travail pour l'année en cours
- le procès-verbal des récentes réunions de l'instance de gouvernance (au moins les 3 derniers)
- le dernier rapport annuel
- le dernier rapport d'audit financier
- les documents officiels de l'IPPF sur la Fédération et ses modalités de fonctionnement (ce qu'elle défend, ce qu'elle fait et comment elle travaille)

*Des informations sur l'équipe de gouvernance :*

- le nom et quelques renseignements clefs sur chacun des membres de l'instance de gouvernance
- la composition et la structure de l'instance de gouvernance
- les différents comités de l'instance de gouvernance, leurs attributions et leurs membres
- le planning des réunions et événements de l'année en cours
- la dernière évaluation de l'instance de gouvernance

*Les rôles et responsabilités de l'instance de gouvernance :*

- la liste des rôles et responsabilités de l'instance de gouvernance, tant pour l'instance dans son ensemble que pour ses membres à titre individuel

- un exemplaire du code de conduite pour les membres de l'instance de gouvernance

La liste présentée ci-dessus n'est pas exhaustive. D'autres points peuvent être ajoutés en cas de besoin. Cela dit, il est capital que ce manuel soit tenu à jour. La mise à jour peut se faire d'abord sur le site Internet de l'association, si celle-ci en possède un, et être imprimée ensuite pour mettre à jour le dossier à feuilles libres.

- **Troisième étape : réunion d'orientation**

L'organisation d'une réunion d'orientation formelle avant la réunion suivante prévue pour l'instance de gouvernance dépendra de plusieurs facteurs tels que le coût induit par le fait de faire déplacer les nouveaux membres (parfois de loin) et leur nombre. Si une réunion de cette nature apparaît comme justifiée, elle devrait de préférence se tenir au siège de l'association ou, à défaut, dans un autre lieu approprié. Si l'organisation d'une réunion d'orientation se révèle impossible, l'orientation devrait donc figurer à l'ordre du jour de la première réunion prévue au planning de la nouvelle instance de gouvernance.

Quoi qu'il en soit, les membres – nouveaux ou anciens – devraient être guidés par le *Manuel de l'instance de gouvernance*, et porter une attention toute particulière à la mission et la vision de l'association, au plan stratégique, à la structure, au tableau de bord et aux finances. Un moment doit être prévu pour clarifier les rôles et responsabilités de l'instance de gouvernance et des dirigeants honoraires. Tout comme il est important de prévoir un moment pour une séquence de questions et réponses. Cela dit, il faut éviter à tout prix de surcharger les nouveaux membres d'informations. Aussi serait-il préférable de prévoir une présentation générale et de réserver les débats plus détaillés pour des réunions ultérieures. Enfin, si l'association a opté pour le système du mentorat, cette réunion sera une bonne occasion de désigner un tuteur pour chaque nouveau membre.

- **Quatrième étape : visite des locaux et programmes de l'association**

Enfin, les nouveaux membres de l'instance de gouvernance devraient visiter des installations de l'association, et avoir l'occasion de voir en direct un choix de programmes, activités et centres de services. C'est là une bonne opportunité pour les membres totalement nouveaux de se familiariser avec les services dispensés, de comprendre qui en sont les usagers et quels sont

leurs besoins, et de faire connaissance avec le personnel. De même, par exemple, ils devraient visiter le siège de l'association, y voir la salle de réunion de l'instance de gouvernance et le bureau du (de la) directeur(trice) exécutif(ve). Cette observation directe leur donnera une meilleure idée de l'environnement dans lequel l'association opère et, les aidant, le moment venu, à prendre de meilleures décisions.

Voir également en Annexes 1 et 2 pour plus de détail sur la tenue d'une réunion d'orientation et un exemple de la façon de l'organiser.

## Le mentorat dans une instance de gouvernance

Il peut être utile de mettre un nouveau membre de l'instance de gouvernance en binôme avec un membre plus expérimenté et de demander à ce dernier (le tuteur) de rester en contact avec son binôme tout au long de la première année. Le tuteur pourra ainsi répondre aux questions du nouveau venu sur l'instance de gouvernance et l'aider à se sentir le bienvenu. La relation pourrait être très structurée ou moins formelle, selon les besoins du nouveau venu, mais chaque binôme devrait être encouragé à clarifier les attentes de chacun des membres qui le composent.

*Adapté avec l'autorisation de BoardSource, anciennement National Center for Nonprofit Boards. Pour plus de détails sur BoardSource, contacter le 800-883-6262 ou consulter [www.boardsource.org](http://www.boardsource.org). BoardSource © 2010. La reproduction de ce texte est soumise à l'autorisation expresse de BoardSource.*

## Le suivi post-orientation

Conformément aux bonnes pratiques, tout nouveau membre d'une instance de gouvernance devrait bénéficier d'une procédure d'orientation complète et bien menée avant d'assumer ses nouvelles responsabilités. Une bonne orientation consiste à préparer le nouveau membre à être un leader efficace, à l'informer de façon pertinente tant sur l'association que sur les responsabilités qu'impliquent son statut de membre de l'instance de gouvernance. L'application de bonnes pratiques en matière d'orientation et le choix judicieux des volontaires permettent de s'assurer que les membres possèdent à la fois les connaissances et la confiance nécessaires pour influencer la prise de décision, et les compétences pour contribuer à l'efficacité de l'instance de gouvernance.

Cela dit, les bonnes pratiques impliquent aussi la conduite d'une évaluation, quelque temps après la procédure d'orientation, pour déterminer l'impact sur le nouveau venu des informations qu'il ou elle a reçues au cours de la procédure d'orientation et ce qu'il ou elle a fait pour approfondir sa compréhension de l'association et, en particulier, du fonctionnement de l'instance de gouvernance.

### Réunion d'évaluation post-orientation

Environ deux mois après l'arrivée d'un nouveau membre de l'instance de gouvernance, une réunion d'évaluation avec le (la) président(e) de l'association sera l'occasion pour le nouveau membre de faire part de ses impressions et des difficultés rencontrées et, si besoin est, de compléter ses informations. Ce type d'évaluation peut servir à :

- fournir des explications complémentaires sur la structure et/ou les activités de l'association
- identifier les compétences et sources d'intérêt spécifiques du nouveau membre
- examiner les responsabilités du membre d'instance de gouvernance
- à l'égard des difficultés éventuellement rencontrées
- identifier les points sur lesquels le nouveau membre est susceptible d'avoir besoin d'un soutien et/ou d'une formation complémentaires
- recueillir le ressenti du nouveau membre sur son expérience au service de l'instance de gouvernance

### A vérifier avec le nouveau membre d'instance de gouvernance

- ☒ Avez-vous reçu le *Manuel de l'instance de gouvernance* ?
- ☒ Avez-vous complété un formulaire d'évaluation des compétences ?
- ☒ Savez-vous quand a été créée l'association et connaissez-vous son histoire ?
- ☒ Connaissez-vous la finalité de l'association ?
- ☒ Êtes-vous au courant des activités de l'association ?
- ☒ Savez-vous comment l'association est financée ?
- ☒ Êtes-vous au courant des principales difficultés de l'association ?
- ☒ Êtes-vous au courant des futurs projets et des activités prévues ?
- ☒ Êtes-vous au courant des réseaux et relations privilégiés de l'association avec d'autres organisations ?
- ☒ Comprenez-vous la structure personnel/volontaires et vos liens avec les uns et les autres ?
- ☒ Comprenez-vous vos rôle et responsabilités en tant que membre de l'instance de gouvernance ?

- 
- ☒ Possédez-vous un exemplaire du code de conduite des membres de l'instance de gouvernance ?
  - ☒ Avez-vous fait la connaissance du (de la) président(e) et du (de la) directeur(trice) exécutif(ve) de l'association et visité certaines installations ?
  - ☒ Avez-vous fait la connaissance des autres membres de l'instance de gouvernance ?
  - ☒ Connaissez-vous le lien entre le travail de l'association et celui d'autres organisations ?
  - ☒ Auriez-vous besoin de soutien ou de formation – et ce besoin est-il satisfait ?



## Le Code de bonne gouvernance de l'IPPF : Principe 1

# L'instance de gouvernance veille à l'intégrité des membres et à la responsabilité collective



### Pourquoi est-ce important ?

Un pour tous, tous pour l'association ! C'est une autre façon de décrire le contenu de cette section. Toute instance de gouvernance est composée d'individus agissant ensemble dans l'intérêt de l'association qu'ils servent. Cela signifie que chacun et chacune doit veiller à agir et se comporter pour le bien de l'association. Cela signifie également que l'instance de gouvernance s'exprime, agit et assume collectivement la responsabilité des décisions prises lors de ses réunions.

Mais cela ne signifie pas qu'il y ait une seule et même opinion au sein de l'instance de gouvernance. En réalité, la diversité des opinions et des points de vue enrichira les débats en réunion et, idéalement, conduira à des décisions solidement fondées. Cela dit, lorsqu'une décision est prise, elle devient la position de l'instance de gouvernance dans son ensemble, et chacun de ses membres doit la soutenir sans arrière-pensée et par tous les moyens à sa disposition. Personne ne peut s'exprimer à l'extérieur ou auprès du personnel de l'association pour dire « C'est la décision de l'instance de gouvernance mais j'estime que ce n'est pas la bonne » ou « Je n'ai pas assisté à la réunion qui a conduit à prendre cette décision et ne la soutiens pas... J'aurais préféré que... » Ce genre de discussion n'a sa place que dans le cadre des réunions d'instance de gouvernance et non en dehors.

L'instance de gouvernance agit et prend des décisions dans l'intérêt collectif de l'organisation qu'elle gouverne et partage donc une responsabilité collective pour ces décisions. Ses membres n'agissent, ni ne prennent de décisions, dans leur intérêt personnel ou dans celui d'une autre organisation ou cause que ce soit, indépendamment de leur engagement ou implication personnels en dehors de l'association. L'instance de gouvernance veille à ce que lorsque les membres sont élus par un groupe particulier (par exemple une antenne), ces derniers agissent dans l'intérêt collectif et non seulement dans celui du groupe dont ils sont issus. Lorsqu'ils servent l'instance de gouvernance, les membres portent les couleurs de l'association et non

celles de leur antenne locale ou d'un intérêt professionnel individuel quel qu'il soit.

L'instance de gouvernance comprend son rôle de promoteur et protecteur de la mission de l'association, de ses valeurs et sa réputation, et travaille à valoriser son image publique par toutes les activités menées par ses membres en son nom. Le code de conduite adopté permet aux membres de l'instance de gouvernance d'identifier et de déclarer tout conflit d'intérêt réel ou potentiel et fournit une procédure acceptée pour faire face à ce type d'éventualité.

Les politiques de l'instance de gouvernance ne devraient pas permettre aux membres de tirer un avantage personnel quelconque de leur position, au-delà de ce permettent la loi et la réglementation de l'organisation.



### Comment faire ?

**Il y a trois aspects à prendre en compte, à savoir :**

- **Le rôle et les responsabilités**
- **Le code de conduite**
- **Les conflits d'intérêt**

## Rôle et responsabilités

### Rôle

Le rôle de l'instance de gouvernance est la gouvernance et non la gestion, et c'est cette différence qui tend à poser problème dans les associations. La gouvernance consiste à produire un cadre stratégique dans lequel le (la) directeur(trice) exécutif(ve) va pouvoir agir. Cela dit, les instances de gouvernance s'impliquent souvent dans la gestion opérationnelle, au détriment de leurs propres devoirs de gouvernance. Cela est généralement le cas quand les membres de l'instance de gouvernance ont davantage d'expérience professionnelle en management qu'en gouvernance.

Un membre d'instance de gouvernance peut aussi se sentir attiré par le management pour l'une ou plusieurs des raisons suivantes :

- le sujet lui est familier
- la satisfaction immédiate du travail fait, voire bien fait, qui suit une prise de décision positive
- cela montre qui commande

Il est souvent difficile pour les membres d'une instance de gouvernance de rester en retrait pour conserver le recul qu'exige la perspective stratégique – on peut comprendre que cela se produise dans de nombreuses associations ayant démarré avec peu de personnes ayant dû occuper tout à la fois des positions de gouvernance et de management. Et à mesure que l'association grandit, ou que de nouveaux membres du personnel sont recrutés, il devient difficile de perdre ces mauvaises habitudes et de déléguer de manière appropriée.

Les instances de gouvernance partent souvent pleines de bonnes intentions qu'elles perdent ensuite en se mêlant de questions qui devraient être laissées au (à la) directeur(trice) exécutif(ve). Dans certaines limites et à certains moments, la gouvernance débordera sur le management mais il conviendra alors au (à la) président(e) et à chaque membre de l'instance de gouvernance d'éviter les excès.

Les frictions surviennent souvent quand un membre de l'instance de gouvernance, néglige, délibérément ou par ignorance, le partage des pouvoirs et approche le (la) directeur(trice) exécutif(ve) ou plus directement un membre du personnel pour des renseignements, voire tente d'influencer des décisions relevant de l'exécutif. Comme d'autres zones de conflit, cela peut être évité en adoptant un code de conduite (voir en Annexe 4) et en s'y tenant. Ce Code peut être soutenu par une politique qui fixe des lignes directrices sur la façon dont les membres de gouvernance doivent se comporter avec le personnel par l'intermédiaire du (de la) directeur(trice) exécutif(ve).

Le (la) directeur(trice) exécutif(ve) doit avoir la liberté de gérer le personnel et faire son travail au sein de l'association à partir des paramètres définis par l'instance de gouvernance et qu'elle articule dans ses décisions et politiques. La responsabilité première du (de la) président(e) est de préserver l'intégrité du rôle de l'instance de gouvernance et de créer une bonne atmosphère en consultant le (la) directeur(trice) exécutif(ve) et en collaborant avec lui (elle) pour résoudre les problèmes. Cela n'est pas facile et exige une bonne dose de sincérité, de confiance et de soutien.

## Responsabilités

La section « Savoir et conscience de l'instance de gouvernance » (page 7) donne un aperçu des responsabilités de l'instance de gouvernance. Elle explique également comment les nouveaux membres d'une instance de gouvernance peuvent être accompagnés et ce que l'on attend d'eux.

Un bref rappel : dans tout domaine concernant l'association, les membres de l'instance de gouvernance doivent agir avec bon sens et prudence et au service des intérêts de l'association à long terme. Chaque membre doit servir l'instance de gouvernance avec le même soin que celui qu'il accorderait à la gestion de ses propres affaires ou d'autres dont il aurait la responsabilité. Dans la pratique, cela signifie que chaque membre, sans être expert en la matière, doit avoir des connaissances de nature juridique, financière et managériale applicables à l'association.

De même, les membres de l'instance de gouvernance doivent être des leaders qui inspirent confiance et défendent les actifs de l'association. Avant toute chose, ils doivent protéger les valeurs de l'association et les intérêts de toutes ses parties prenantes – membres, volontaires, personnel, clients, donateurs ou autres.

Dans son code de bonne gouvernance, l'IPPF a défini sept grands principes dont chacun fait l'objet d'une section distincte.

Voir en Annexe 3 pour plus de détails sur une description type du poste de membre d'instance de gouvernance et des dirigeants honoraires.

## Le Code de conduite

Il s'agit d'un accord signé entre l'association et chaque membre de l'instance de gouvernance qui présente en détail les normes de comportement à respecter. La signature du Code de conduite par le nouveau membre s'effectue dès qu'il rejoint l'instance de gouvernance. En signant ce Code de conduite, il s'engage à en respecter les normes et à les promouvoir.

En s'aidant d'autres documents officiels de l'association, l'instance de gouvernance rédige le code pour fixer un ensemble de valeurs telles que l'intégrité, l'honnêteté et la transparence. Le code prône également certains comportements spécifiques de la part des membres de l'instance de gouvernance pour mettre ces valeurs en pratique.

Bien formulé et proprement mis en œuvre, ce Code de conduite du membre d'instance de gouvernance est un puissant outil pour améliorer la qualité de la gouvernance au sein de l'instance de gouvernance :

- le fait même de rédiger un Code a en soi un effet bénéfique sur l'instance de gouvernance, ne serait-ce parce qu'il incite à lever le voile sur les problèmes et favorise le débat
- le Code de conduite apporte une première protection à l'association en définissant les comportements appropriés pour les membres de son instance de gouvernance
- le Code peut servir à améliorer le recrutement, l'orientation, l'évaluation, la formation et l'évolution des membres de l'instance de gouvernance

Chaque membre d'instance de gouvernance et dirigeant honoraire devrait signer une déclaration confirmant qu'il a bien reçu un exemplaire du Code de conduite, qu'il l'a lu et compris, et s'engage à en respecter les termes. Il revient à l'association de décider si les membres des comités de l'instance de gouvernance et cadres supérieurs de l'association doivent signer le même Code ou une version adaptée.

### Encourager son appropriation par les membres de l'instance de gouvernance

Pour garantir une mise en œuvre efficace du Code de conduite, l'instance de gouvernance doit avoir le sentiment qu'il vient des membres eux-mêmes, reflète leurs préoccupations et exprime leurs souhaits. Cette appropriation naît pendant la phase de rédaction et plus précisément lors de la formulation du code. Une fois le code créé, ce sentiment d'appropriation doit être entretenu. Les nouveaux membres de l'instance de gouvernance doivent s'engager à respecter le Code de conduite existant, et les autres doivent l'avoir toujours à l'esprit.

Voir en Annexe 4 pour un exemple de Code de conduite.

### L'engagement envers les principes de l'IPPF

Outre l'adhésion au Code de conduite générale, il peut être utile que les membres de l'instance de gouvernance d'une association membre de l'IPPF s'engagent en faveur des cinq Axes définis par le Cadre stratégique de l'IPPF.

Voir en Annexe 5 pour un exemplaire de déclaration.

## Le conflit d'intérêt

### Qu'est-ce qu'un conflit d'intérêt ?

Il y a conflit d'intérêt lorsque la capacité d'un membre de l'instance de gouvernance à faire passer l'intérêt de l'association avant le sien est affectée par un intérêt personnel ou professionnel. L'expérience montre que les membres d'une instance de gouvernance ayant le statut de volontaire sont susceptibles de participer, d'une manière ou d'une autre, à d'autres organisations au sein de leur communauté, ce qui tend à favoriser le risque de conflit d'intérêt.

Tout membre d'une instance de gouvernance qui a un intérêt financier dans une affaire en cours de débat doit déclarer la nature de son intérêt aux autres membres et quitter la salle le temps du débat. En outre, aucun membre de l'instance de gouvernance ne doit participer à une discussion sur la possibilité de désigner un membre de sa famille au poste de directeur(trice) exécutif(ve).

### Pourquoi s'intéresser au conflit d'intérêt ?

Le service d'instance de gouvernance dans le secteur du volontariat implique d'importantes obligations morales. La raison en est que lorsqu'un membre d'instance de gouvernance baisse la garde sur son risque de négligence à l'égard de l'association, il cesse d'être digne de la confiance placée en lui. De plus, dans bon nombre de pays, les membres d'une instance de gouvernance ont la responsabilité légale de gérer avec prudence les ressources de l'organisation et doivent justifier leurs actes.

### Quelles sont les implications d'un conflit d'intérêt ?

Le conflit d'intérêt touche dans le sens le plus général la moralité du comportement. Cela comprend non seulement les questions de nature juridique mais également des considérations liées à tous les aspects de la gouvernance. Il y a globalement trois niveaux de comportement moral : (1) l'application stricte de la loi ; (2) les situations offrant une solution adéquate et claire mais où l'on peut être tenté par une autre voie ; et (3) les situations de choix entre différentes solutions concurrentes. C'est ce troisième niveau qui peut poser le plus de problèmes pour les membres d'instance de gouvernance des associations.

### Comment gérer les conflits d'intérêt ?

Mettez en place un système de vérification et d'équilibre pour régler les conflits d'intérêts réels ou potentiels, en commençant par des politiques opérationnelles bien définies sur les questions pouvant générer un conflit d'intérêt. Le plus important est de créer une politique sur les conflits d'intérêt (Voir en Annexe 6) fondée sur les besoins et la situation de l'association, et de la réviser régulièrement. Chaque membre d'instance de gouvernance doit s'engager par écrit à servir cette politique.

De surcroît, l'association doit tenir un registre des intérêts (Voir en Annexe 7) que tous les membres de l'instance de gouvernance doivent compléter et mettre à jour une fois par an.

L'association doit décider si sa politique sur les conflits d'intérêts s'applique à l'ensemble des membres du personnel ou uniquement aux personnes occupant un poste à responsabilité ou un poste spécifique lié au recrutement ou à l'approvisionnement.



# L'instance de gouvernance détermine la direction stratégique et les politiques de l'organisation



## Pourquoi est-ce important ?

L'instance de gouvernance doit définir l'orientation stratégique de l'association pour veiller à ce que celle-ci remplisse sa mission et atteigne ses buts et objectifs.

La planification stratégique donne le cadre général : elle définit les priorités essentielles à la mission de l'association et engage l'instance de gouvernance à les garantir. C'est en fin de compte aux membres de l'instance de gouvernance que revient la responsabilité de garantir la bonne santé de l'association et donc de définir son orientation stratégique et ses priorités. Ils ne peuvent cependant pas faire cela seuls. Pour que le plan réussisse, une étroite collaboration et un travail en partenariat avec le (la) directeur(trice) exécutif(ve) et le reste du personnel sont essentiels.

Le plan stratégique n'a pas à prévoir le détail des activités ou les plans de mise en œuvre. Il doit plutôt définir les buts et objectifs qui aideront les membres de l'instance de gouvernance à veiller à ce que le programme de travail annuel et les activités qui en dépendent soient cohérents avec l'objectif stratégique de l'association à long terme. C'est un document sur la gouvernance capital que tout membre d'instance de gouvernance doit apprendre à connaître. Pour rester pertinent, il doit également être revu au moins une fois par an et être modifié en fonction des changements de situation dans le pays et des défis et opportunités qui surgissent. Un bon plan stratégique fournit une vue d'ensemble claire de la voie que prend l'association et doit aider les membres de l'instance de gouvernance à apporter une réflexion stratégique et à ne pas s'impliquer dans les questions de fonctionnement et de management quotidiens.

## Pourquoi ne fait-on pas systématiquement un plan stratégique ?

Il existe toujours de bonnes raisons de ne pas avoir un business plan ou une réflexion stratégique.

- Dans bon nombre d'associations, il est déjà difficile de faire face au quotidien et, dans d'autres, l'expression « plan

stratégique » suffit pour rappeler de mauvais souvenirs ou remettre « à plus tard ».

- Certains de voient pas l'intérêt de réaliser un plan quand il y a trop de changements. Ils craignent que leurs efforts ne soient vains car, pendant ce temps, « les marques auront bougé ».
- Enfin, certaines associations pensent ne pas disposer des compétences et ressources suffisantes pour mettre en œuvre un plan stratégique.

## Les dangers de l'absence d'une planification stratégique

Malgré toutes les difficultés réelles ou imaginaires, c'est pourtant précisément dans ces circonstances que la planification est importante.

- Si une association passe son temps à s'inquiéter de son financement, n'a pas de direction claire et ne s'appuie que sur ce qui a été fait dans le passé pour définir à direction à prendre, ou n'arrive pas à voir au-delà de l'exercice financier en cours, elle risque fort de stagner.
- Ce type d'association passe le plus clair de son temps à espérer des lendemains qui chantent. Elle est enracinée dans le passé au lieu d'être animée par ses projets d'avenir. Elle se paralyse et devient prévisible alors que tout, autour d'elle, change constamment.
- A moins d'avoir l'audace de décider de la voie à prendre et de formuler un plan validé par tous pour y arriver, elle se flétrira et mourra.

© Adapté de *The Complete Guide to Business and Strategic Planning for Voluntary Organisation* de Alan Lawrie, avec l'autorisation expresse de l'éditeur. Pour obtenir un exemplaire, contacter The Directory of Social Change, 24 Stephenson Way, London NW1 2DP. Prix: 18,95 £ (+ frais de port), tél: + (0)8450 777707, [www.dsc.org.uk](http://www.dsc.org.uk)

## Quelle est l'utilité des politiques ?

Si le plan stratégique montre la direction que prend l'association, les politiques offrent les modalités et les outils

pour y parvenir. Les membres de l'instance de gouvernance ont pour responsabilité de veiller à ce que l'association dispose d'un cadre politique dans lequel fonctionner. Si les questions à couvrir par une politique sont nombreuses, les politiques organisationnelles ont trois points en commun. Elles sont toutes :

- écrites
- approuvées par l'instance de gouvernance dans son ensemble
- élaborées en collaboration avec le (la) directeur(trice) exécutif(ve)

Pris ensemble, le plan stratégique et les politiques de l'association sont deux outils essentiels à l'instance de gouvernance pour planifier, mettre en œuvre et suivre les activités de l'association.



### Comment faire ?

C'est ce que nous allons tenter d'expliquer, en traitant, l'un après l'autre :

- le plan stratégique
- les politiques

## Le plan stratégique

### Intérêt et avantages d'un plan stratégique formel

1. Il modifie ou affirme la direction que prend l'association.
2. Il enrichit l'investissement des membres de l'instance de gouvernance, du personnel et des autres volontaires de l'association en leur donnant un rôle actif et vital.
3. Il concentre les ressources sur les choses importantes, guide l'association dans le développement des programmes, et affecte les actifs et ressources aux domaines offrant le meilleur potentiel en termes de résultats.
4. Il fournit de meilleures informations, ce qui permet à l'instance de gouvernance de prendre de meilleures décisions.
5. Il offre un cadre de référence pour les plans opérationnels à court terme (généralement annuels) et les budgets associés.
6. Il permet une analyse situationnelle des opportunités et menaces pour le travail de l'association : cette identification des points forts et des points faibles développer certains nouveaux programmes et activités et en laisser d'autres pour d'autres occasions.
7. Il améliore la communication et les relations publiques en permettant à tout un chacun de mieux cerner la mission de l'association, sa finalité et ses réalisations.

8. Il instaure un sentiment de sécurité parmi les membres de l'instance de gouvernance et du personnel en contribuant à une meilleure compréhension de l'environnement changeant et de la capacité de l'association à s'y adapter.
9. Il constitue un exercice qui fait « travailler les méninges ».
10. Il est formateur pour tous les managers à tous les niveaux et améliore les pratiques managériales.
11. Il fournit une feuille de route montrant où va l'association et comment y arriver.
12. Il fixe des objectifs à la fois plus réalistes et exigeants mais qui restent atteignables.
13. Il examine et évalue les activités en cours et leurs résultats afin de faire les ajustements et modifications nécessaires pour prendre en compte certaines réalités comme un changement dans l'environnement ou bien l'avis du personnel, des clients ou des donateurs.
14. Il aide à prendre conscience d'un environnement changeant pour mieux s'y adapter.

### Le plan stratégique en 10 étapes

#### Qui sommes-nous ?

1. Créer ou annoncer la vision et la mission de l'association.

#### Où en sommes-nous aujourd'hui ?

2. Analyser le plan actuel (s'il en existe un) et les performances de l'association en matière de programmes, de finances et d'administration.
3. Évaluer et documenter les besoins communautaires auxquels l'association répond.
4. Évaluer les contraintes, opportunités et ressources – tant internes qu'externes – facteurs qui toucheront l'association et influenceront la planification.

#### Où cherchons-nous à aller ?

5. Préparer des buts et objectifs préliminaires à partir des informations collectées et évaluées au cours des étapes 1 à 4 (plus haut). Si nécessaire, reprendre et reformuler la vision et la mission de l'association au vu de ces nouvelles informations.
6. Réviser et valider les buts et objectifs.

#### Comment y arriver ?

7. Réaliser un plan financier et un budget pour soutenir la finalité et les objectifs convenus.
8. Réaliser un plan d'action pour chaque objectif.
9. Préparer un plan complet qui puisse être révisé, approuvé et mis en œuvre.

### Comment débrouillons-nous ?

10. Evaluer les progrès réalisés et mettre régulièrement à jour le plan.

*Adapté avec l'autorisation de BoardSource, anciennement National Center for Nonprofit Boards. Pour plus de détails sur BoardSource, contacter le 800-883-6262 ou consulter [www.boardsource.org](http://www.boardsource.org). BoardSource © 2010. La reproduction de ce texte est soumise à l'autorisation expresse de BoardSource.*

### La terminologie d'un plan stratégique

#### Vision

- C'est la raison pour laquelle l'association a été créée et continue d'exister.
- Que cherche-t-elle à changer ou à protéger ?
- Qu'est-ce qui la distingue des autres organisations bénévoles ?

#### Mission

- Le but actuel de l'association, sa finalité.
- Les convictions et valeurs qui rassemblent ses membres.

#### Objectifs stratégiques

- La direction et les priorités de l'association sur une période de planification donnée.
- L'ensemble des objectifs communs qui indiquent une direction à l'association sur une période de planification donnée.

### Objectifs opérationnels

- La façon et les moyens de mettre en œuvre les objectifs stratégiques.
- Ils doivent être clairs, mesurables et atteignables dans des délais cohérents avec la période de planification concernée.

### Principaux facteurs de réussite

- Ce sont les conditions que l'association doit remplir pour atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels.
- Il s'agit en général de points qui concernent le fonctionnement interne de l'association, ses systèmes et procédures, l'expertise et les compétences de son personnel.

### La planification – les responsabilités

Si la planification doit être conduite par l'instance de gouvernance, elle doit impliquer toutes les personnes susceptibles d'être touchées par un changement potentiel.

La pire des approches consiste à produire un plan réalisé par quelques « heureux élus » qui l'auront probablement rédigé en des termes que seuls eux peuvent comprendre et seront ensuite les premiers frustrés parce que personne ne prendra le plan au sérieux. A l'autre extrême, impliquer un trop grand nombre de personnes en même temps complique le processus parce que les réunions traînent en longueur, qu'il devient difficile de s'entendre sur les décisions à prendre, notamment si le processus implique la consultation et le consensus, lesquels,

### Le processus de planification dans les grandes lignes

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Etape 1</b> | <b>Clarifier la vision et la mission de l'association.</b>                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Etape 2</b> | <b>Recueillir les informations.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                           |
|                | <b>Informations internes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Où en sommes-nous actuellement ?</li> <li>• Qu'avons-nous réalisé ?</li> <li>• Quelles sont nos réussites ?</li> <li>• Quels sont nos échecs ?</li> <li>• De quelles données financières et autres disposons-nous ?</li> </ul> | <b>Informations externes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se passe-t-il dans notre secteur d'activité ?</li> <li>• Quelles sont les tendances ou événements pouvant avoir un impact sur nous ?</li> </ul> |
| <b>Etape 3</b> | <b>Utiliser les informations pour identifier les principaux postulats, les choix stratégiques et la direction à prendre.</b>                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Etape 4</b> | <b>Elaborer et planifier une stratégie atteignable et dotée des ressources nécessaires.</b>                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Etape 5</b> | <b>Montrer que l'association est capable de mener à bien le plan.</b>                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                           |

© Adapté de *The Complete Guide to Business and Strategic Planning for Voluntary Organisation* de Alan Lawrie, avec l'autorisation expresse de l'éditeur. Pour obtenir un exemplaire, contacter *The Directory of Social Change*, 24 Stephenson Way, London NW1 2DP. Prix: 18,95 £ (+ frais de port), tél: +(0)8450 777707, [www.dsc.org.uk](http://www.dsc.org.uk)

de surcroît, peuvent étouffer dans l'œuf les approches radicalement nouvelles.

Une réponse possible à ce problème est de concevoir un processus à trois niveaux :

- Le premier niveau donne à l'instance de gouvernance, au (à la) directeur(trice) exécutif(ve) et aux cadres dirigeants la tâche essentielle de définir la mission et les valeurs fondamentales de l'association et d'orienter le processus dans la bonne direction.
- Le deuxième niveau implique le personnel à tous les échelons qui, ayant participé aux premiers débats, devraient ensuite être capables de leur donner forme et de développer des plans spécifiques pour leurs unités respectives en suivant la direction générale convenue par l'instance de gouvernance et les cadres dirigeants.
- Au troisième niveau, des groupes de personnel, membres de l'instance de gouvernance et autres volontaires peuvent collaborer sur des aspects spécifiques du processus, par exemple en s'efforçant d'identifier l'évolution des tendances dans les besoins communautaires, l'effet de l'intervention ou du retrait du (des) gouvernement(s), etc.

Le processus dans son ensemble doit être bien encadré, au risque de dégénérer en une série de réunions interminables au cours desquelles les initiatives et les idées innovantes sont sacrifiées au nom de la consultation et du consensus.

L'instance de gouvernance doit assumer la responsabilité de définir la direction que l'association doit prendre, convenir des principales priorités, et veiller à ce que le plan soit produit à l'heure, qu'il soit cohérent et présenté de façon claire.

Il est préférable que l'instance de gouvernance délègue la gestion des détails de la mise en œuvre de la stratégie – à savoir la production de plans annuels ou d'études de faisabilité de projet – au (à la) directeur(trice) exécutif(ve) et au personnel, car se sont eux les plus compétents sur ces questions d'ordre pratique.

## Les politiques

### L'instance de gouvernance et la définition des politiques

#### Qu'entend-on par politique ?

Par définition, une politique est « *une mesure adoptée pour influencer les décisions et actions qui lui succéderont* ». Est considérée comme une politique tout grand principe ou consigne à suivre dans la prise de décision. Par exemple :

- Elle reflète les valeurs fondamentales de l'association et représente les intérêts de ses parties prenantes (à savoir les

membres de l'association, les personnes qu'elle sert, son personnel et tous ceux qui la soutiennent matériellement et moralement).

- Elle donne une ligne de conduite générale mais claire, de manière à permettre au (à la) directeur(trice) exécutif(ve) d'agir en étant sûr(e) que l'instance de gouvernance a fixé un cadre de départ pour les programmes et les questions de management opérationnels. Sont comprises par exemple les finances et la logistique.

Aussi cela signifie-t-il que l'instance de gouvernance de l'association fixera les principes et procédures inscrits dans les politiques pour :

- guider le personnel et, en particulier le (la) directeur(trice) exécutif(ve),
- influencer sur les opérations en cours,
- avoir un impact sur les orientations futures de l'association.

Avec ce type de politiques en place : le (la) directeur(trice) exécutif(ve) n'a plus besoin de renvoyer à l'instance de gouvernance les questions de nature opérationnelle ; utilisées de concert avec le document sur la gouvernance de l'association, ces politiques servent de guide pour gérer l'association de manière adéquate et avec bon sens. Un ensemble de politiques bien organisé maintient l'instance de gouvernance dans ses marques : tout nouveau membre de l'instance de gouvernance doit apprendre à les connaître lors de la procédure d'orientation.

#### Pourquoi se soucier d'avoir des politiques ?

Chaque organisation a ses politiques, même si toutes ne sont pas écrites. Pour être plus efficaces, elles doivent être brèves, compréhensibles et raisonnables. Elles doivent également être écrites pour :

- qu'il soit clair qu'il s'agit d'une politique
- être faciles à mémoriser et à appliquer
- éviter tout risque d'erreur d'interprétation ou d'application partielle.

A défaut, la prise de décision prend plus de temps parce que les membres de l'instance de gouvernance risquent de se retrouver à devoir traiter chaque problème comme s'il n'avait pas d'antécédent.

L'instance de gouvernance doit élaborer une politique dans chacun des principaux domaines d'action de l'association. La première rédaction des politiques revient habituellement au personnel, soit à la demande de l'instance de gouvernance, soit à l'initiative du (de la) directeur(trice) exécutif(ve) pour régler une question opérationnelle qui requiert l'avis de l'instance de gouvernance.

Cela peut sembler une tâche écrasante et beaucoup de travail pour les volontaires et le personnel. Cela dit, une fois fait, cela permet à l'instance de gouvernance de cesser de se préoccuper des questions de routine et de détail sur le fonctionnement de l'association.

La définition d'une politique ne se fait pas en un seul jet. Des amendements peuvent être nécessaires pour tenir compte d'événements extérieurs comme un changement dans la législation nationale et/ou dans les conditions fixées par les donateurs. Par exemple :

- de nouvelles politiques peuvent être nécessaires à la suite d'activités ou de problèmes apparus au sein de l'association
- toutes les politiques devraient être révisées de temps en temps pour en garantir la pertinence
- l'instance de gouvernance doit identifier tout usage, style et pratique à prendre en compte dans les politiques formelles.

Rappelons que bien que leur formulation puisse prendre du temps, les politiques font partie intégrante de toute bonne gouvernance et ce, pour les raisons suivantes :

- elles décrivent certaines préférences sur la façon dont le travail de l'association doit être réalisé
- elles promeuvent la cohérence et assurent la continuité des décisions de l'instance de gouvernance
- elles sont essentielles pour permettre au (à la) directeur(trice) exécutif(ve) et autres responsables de bien exercer les pouvoirs qui leur ont été délégués
- elles sont un moyen d'aider à veiller à ce que, dans les différents lieux de travail ( tant au siège que dans les antennes), le personnel agisse de façon cohérente et œuvre à promouvoir la finalité et des objectifs de l'association.

Il est important que l'instance de gouvernance ne possède pas de « politiques cachées ». Cela peut arriver lorsque l'instance de gouvernance souhaite limiter la liberté d'action, montrer que c'est elle qui est « aux commandes », ou bien sur des questions difficiles à définir ou sujettes à des erreurs d'interprétation. Quelle qu'en soit la raison, cette attitude peut se retourner contre l'instance de gouvernance car elle peut conduire à une absence de prise de décision par la direction et à un retard exagéré dans le traitement des problèmes, puisqu'ils devront être soumis à chaque fois à l'avis de l'instance de gouvernance.

Chaque politique approuvée par l'instance de gouvernance devra être inscrite dans un manuel écrit, organisé par thème – les finances, le management, le conflit d'intérêt et la gestion quotidienne. Chaque membre de

l'instance de gouvernance et de l'équipe dirigeante devrait posséder un exemplaire du manuel des politiques.

Le manuel fait office de règlement. Cela dit, il est conseillé de veiller à ce que les politiques restent suffisamment générales pour éviter de devenir des règles détaillées susceptibles d'avoir un effet plus destructeur que créatif et de devenir un champ de bataille entre les membres de l'instance de gouvernance et le personnel.

### Quelques questions à se poser

- ✓ L'instance de gouvernance a-t-elle identifié les politiques nécessaires pour mettre en œuvre les plans stratégiques approuvés ?
- ✓ Qui est impliqué dans le processus de conception des politiques de l'association ?
- ✓ Ces politiques ont-elles été écrites et approuvées par l'instance de gouvernance ?
- ✓ L'instance de gouvernance assure-t-elle le suivi et l'ajustement des effets de ces politiques sur le plan opérationnel ?
- ✓ Les politiques sont-elles revues périodiquement pour en garantir la pertinence ?
- ✓ Existe-t-il des usages et pratiques susceptibles d'être considérés comme des politiques, qu'ils aient été adoptés formellement ou non ?

### Quelles politiques nous faudrait-il ?

Voici quelques propositions de domaines d'actions à considérer comme des politiques formelles :

#### Plaidoyer et relations externes :

- Le comportement de l'instance de gouvernance et du personnel lors d'une prise de parole en public
- Les relations de l'association avec les médias
- Les responsabilités en matière de relations et d'informations publiques (y compris pour le (la) porte-parole désigné(e) de l'association)
- Les relations avec d'autres associations et organisations

#### La mobilisation de ressources :

- L'attribution des responsabilités dans le traitement des fonds, équipements et autres fournitures provenant des donateurs actuels ou potentiels
- Le recouvrement des frais généraux encourus dans la gestion des projets externes

#### Intendance :

- Gestion des risques (évaluation des risques, arbitrage des risques – y compris les assurances)
- Responsabilisation (définir les responsabilités aux différents échelons de l'association)

- Responsabilité financière (ouverture des comptes bancaires, investissements, fonds de réserve et fonds spéciaux, règlement des biens et services)
- Gestion financière (fixation du budget et suivi budgétaire, reporting financier, assurance, gestion des actifs)
- Logistique (achat des biens et services, gestion des stocks)
- Contrôle interne (attribution des responsabilités)

**Planification :**

- Planification stratégique (révision régulière de la mission de l'association, attribution des responsabilités pour mener à bien les différentes étapes du processus de planification)
- Planification opérationnelle (attribution des responsabilités pour préparer les plans)

**Ressources humaines :**

- Recrutement (non-interférence des volontaires dans le processus de recrutement du personnel, restrictions sur le recrutement de proches, description des postes et définition des niveaux, non-discrimination et diversité)
- salaires et avantages (principes généraux qui régissent les niveaux de salaire et augmentations, frais de déplacement et autres avantages associés)
- Gestion des performances (systèmes et procédures d'évaluation, y compris pour le (la) directeur(trice) exécutif(ve))
- Relations entre employés (procédures disciplinaires et de règlement des griefs, comportement de l'instance de gouvernance avec le personnel)

**Autres :**

- Questions clefs de santé sexuelle et reproductive et les droits y afférents Rôle et composition des comités permanents et leurs relations avec l'instance de gouvernance
- Composition de l'instance de gouvernance (si absente du document sur la gouvernance)
- Conduite des réunions (si absente des Règles et règlements de procédure)
- Evaluation annuelle de l'instance de gouvernance
- Egalité du genre (parité hommes/femmes)
- Participation des jeunes
- Alerte professionnelle / ou dénonciation (whistleblowing)
- Paiement des volontaires
- Code de conduite
- Conflit d'intérêt (si absent du document sur la gouvernance)
- Protection des données (y compris plan de sauvegarde)





## Le Code de bonne gouvernance de l'IPPF : Principe 3

# L'instance de gouvernance nomme et soutient le (la) Directeur(trice) exécutif(ve)



### Pourquoi est-ce important ?

L'une des responsabilités majeures de l'instance de gouvernance consiste à recruter un(e) directeur(trice) exécutif(ve) capable de diriger l'association de manière à ce que le programme de travail soit mis en œuvre comme prévu et dans le budget prévu. L'instance de gouvernance doit également :

- apporter son soutien au (à la) directeur(trice) exécutif(ve)
- établir et entretenir des relations de travail efficaces avec l'instance de gouvernance (en particulier les dirigeants honoraires)
- fixer et mettre en œuvre un processus d'évaluation de la performance
- prévoir une rémunération globale qui fidélise et motive le (la) directeur(trice) exécutif(ve)

Si l'instance de gouvernance doit assurer le suivi et la révision du travail de l'association et celui du (de la) directeur(trice) exécutif(ve), elle n'a pas pour rôle de contrôler ou de juger. Le (la) directeur(trice) exécutif(ve) peut avoir quelque appréhension à l'approche d'une réunion d'évaluation par crainte de ce que ce processus de suivi et de révision peut donner. Cela dit, dans la mesure du possible, il ou elle devrait en sortir encouragé(e) à poursuivre son travail grâce à la manière dont le processus a été mené et du soutien renouvelé de l'instance de gouvernance.

Les relations entre l'instance de gouvernance et le (la) directeur(trice) exécutif(ve) est le point le plus important du leadership au sein de l'association. Un bon partenariat exige une communication ouverte et honnête, ainsi qu'un respect mutuel. Cela implique également que chaque partie soit claire sur le caractère complémentaire de leurs rôles et responsabilités respectifs, et comprenne et accepte les différences entre gouvernance et management. Les deux parties ont besoin l'une de l'autre et, dans l'intérêt de l'association et de sa mission, elles doivent trouver un moyen de travailler ensemble de façon productive.

L'instance de gouvernance doit veiller à ce que les devoirs et responsabilités du (de la) directeur(trice) exécutif(ve)

soient clairement définis, convenus et exécutés. Le (la) directeur(trice) exécutif(ve) rend des comptes à l'instance de gouvernance mais l'ensemble du personnel rend des comptes au (à la) directeur(trice) exécutif(ve). Aussi simple et évident que cela puisse paraître, les tensions et incompréhensions entre le management et l'instance de gouvernance sont pourtant un problème récurrent dans bon nombre d'organisations, notamment en raison des contours imprécis ou flous qui délimitent le reporting et les pouvoirs. L'instance de gouvernance engage un(e) directeur(trice) exécutif(ve) pour gérer l'association et assurer la mise en œuvre de son programme. Si elle s'immisce régulièrement dans la gestion exécutive ou opérationnelle, elle empêche le (la) directeur(trice) exécutif(ve) d'assurer le management et donc de faire le travail pour lequel il ou elle a été engagé(e).



### Comment faire ?

Pour cela, il y a trois étapes à suivre, à savoir :

- sélectionner un(e) directeur(trice) exécutif(ve)
- créer de bonnes relations entre le (-la) président(e) et le (la) directeur(trice) exécutif(ve)
- soutenir le (la) directeur(trice) exécutif(ve) et évaluer sa performance

### Sélectionner un(e) directeur(trice) exécutif(ve)

La responsabilité du choix du (de la) directeur(trice) exécutif(ve) a indéniablement un énorme impact sur le développement et l'efficacité de l'association. Si cette responsabilité peut être partagée avec d'autres pour qui le résultat est un enjeu, la décision finale incombe, et devrait incomber, à la seule instance de gouvernance.

L'instance de gouvernance peut choisir de faire appel à un chercheur de têtes pour l'aider à constituer une liste de candidats sérieux, de faire la recherche elle-même ou bien d'inviter les candidats intéressés à se présenter. Certes,

le soin porté à l'élaboration du processus de sélection du directeur(trice) exécutif(ve) est essentiel, mais pour qu'un(e) directeur(trice) exécutif(ve) puisse être performant, l'instance de gouvernance doit assumer son devoir de créer un environnement de travail positif.

Avant de lancer le processus de recrutement, l'instance de gouvernance doit :

- revoir la déclaration de mission et la finalité de l'association et veiller à ce qu'elles soient adéquates
- dresser la liste des principaux points forts et besoins de l'association
- fixer des priorités spécifiques à long terme pour la prochaine période de leadership exécutif
- fixer des objectifs clairs et clarifier les attentes au moins pour l'année d'entrée en fonction du (de la) nouveau(velle) directeur(trice) exécutif(ve)
- exprimer clairement les qualités, compétences et style spécifiques qu'elle recherche pour son nouveau (sa nouvelle) directeur(trice) exécutif(ve)
- offrir à l'embauche un lot de primes, avantages et autres mesures attractives
- clarifier ses propres fonctions en les distinguant bien de celles du (de la) directeur(trice) exécutif(ve) et du management, sans omettre de reconnaître la responsabilité exclusive du (de la) directeur(trice) exécutif(ve) dans le choix et la supervision de son équipe de management sans immixtion de l'instance de gouvernance
- préparer une description de poste complète (voir ci-après) qui réaffirme que le (la) directeur(trice) exécutif(ve) de l'organisation est le seul chef du personnel (ou quel que soit son titre officiel). Sur ce point, il ne devrait y avoir aucune ambiguïté avec le poste du plus éminent représentant élu de l'instance de gouvernance.

*Adapté avec l'autorisation de BoardSource, anciennement National Center for Nonprofit Boards. Pour plus de détails sur BoardSource, contacter le 800-883-6262 ou consulter [www.boardsource.org](http://www.boardsource.org). BoardSource © 2010.*

*La reproduction de ce texte est soumise à l'autorisation expresse de BoardSource.*

## **Définir la différence entre les responsabilités de l'instance de gouvernance et celles du (de la) Directeur(trice) exécutif(ve)**

### **Les relations entre l'instance de gouvernance et le management**

#### **Le rôle de soutien du(de la) président(e) à l'égard du (de la) directeur(trice) exécutif(ve) :**

1. Communiquer avec le (la) directeur(trice) exécutif(ve) de façon ouverte et équitable.
2. Assurer la liaison entre l'instance de gouvernance et le (la) directeur(trice) exécutif(ve).
3. Prendre les devants pour soutenir et évaluer le (la) directeur(trice) exécutif(ve) et encourager l'instance de gouvernance à en faire autant.
4. Aborder avec le (la) directeur(trice) exécutif(ve) les problèmes auxquels l'association est exposée.
5. Discuter et examiner avec le (la) directeur(trice) exécutif(ve) tout sujet d'inquiétude pour l'instance de gouvernance.

#### **Le rôle du/de la directeur(rice) exécutif(ve) en matière de développement de l'instance de gouvernance :**

1. Veiller à ce que les descriptifs de poste du/de la directeur(trice) exécutif(ve), des membres de l'instance de gouvernance et des dirigeants honoraires soient à jour.
2. Entretenir des relations saines et de soutien mutuel avec le (la) président(e).
3. Contribuer à l'apport d'une orientation réelle des nouveaux membres de l'instance de gouvernance.
4. Aider l'instance de gouvernance à clarifier et conserver ses fonctions de supervision stratégique et ses politiques.
5. Tenir l'instance de gouvernance au courant de l'actualité programmatique et financière (investissements et dépenses) et de tout autre sujet concernant la santé de l'association ; adhérer à la doctrine « pas de surprises ».
6. Proposer et aider à planifier des retraites ou séminaires spéciaux pour l'instance de gouvernance, y compris des sessions périodiques d'autoanalyse sur ses responsabilités, le statut de membre, l'organisation et la performance.
7. Approcher l'évaluation comme un outil de renforcement de la performance du (de la) directeur(trice) exécutif(ve) et de l'instance de gouvernance.

*Adapté avec l'autorisation de BoardSource, anciennement National Center for Nonprofit Boards. Pour plus de détails sur BoardSource, contacter le 800-883-6262 ou consulter [www.boardsource.org](http://www.boardsource.org). BoardSource © 2010. La reproduction de ce texte est soumise à l'autorisation expresse de BoardSource.*

### Le leadership entre l'instance de gouvernance et le management

Voici quelques exemples caractéristiques des rôles respectifs de leadership de l'instance de gouvernance et du management au sein d'une association.

#### L'instance de gouvernance est aux commandes, par exemple, lorsqu'elle :

- est garante de la mission et définit la direction à prendre par l'organisation
- embauche, soutient et évalue le (la) directeur(trice) exécutif(ve)
- sert d'ambassadrice au sein de la communauté
- assure le suivi de la gestion financière, approuve le budget annuel et garantit la conduite d'un audit annuel

#### Le (la) directeur(trice) exécutif(ve) est aux commandes lorsqu'il ou elle :

- dirige les opérations quotidiennes
- soulève et soumet à l'instance de gouvernance des questions de politique
- embauche, supervise et motive le personnel
- crée et met en œuvre des programmes

#### L'instance de gouvernance, le (la) président(e) et le (la) directeur(trice) exécutif(ve) se partagent les commandes lorsqu'ils :

- créent un plan stratégique
- initient et mettent en œuvre des évaluations organisationnelles périodiques
- préparent les réunions de l'instance de gouvernance

*Adapté avec l'autorisation de BoardSource, anciennement National Center for Nonprofit Boards. Pour plus de détails sur BoardSource, contacter le 800-883-6262 ou consulter [www.boardsource.org](http://www.boardsource.org). BoardSource © 2010. La reproduction de ce texte est soumise à l'autorisation expresse de BoardSource.*

Voir en Annexe 10 pour un exercice sur les responsabilités respectives de l'instance de gouvernance et du management.

### Créer de bonnes relations entre le (la) président(e) et le (la) directeur(trice) exécutif(ve)

#### Ce qui peut aider :

- une description et des consignes claires sur le rôle de l'instance de gouvernance
- des systèmes de communication clairement définis

- des réunions à intervalles réguliers avec entente sur l'heure et le mode de communication
- une entente sur le degré de contact entre le (la) président(e) et d'autres managers
- la reconnaissance par le (la) directeur(trice) exécutif(ve) du besoin du (de la) président(e) de consulter les autres membres de l'instance de gouvernance sur les questions soulevées – cela signifie prévoir du temps à cet effet dans le processus de prise de décision ;
- l'évaluation annuelle du (de la) directeur(trice) exécutif(ve) par l'instance de gouvernance

#### Ce qui peut gêner :

- le surinvestissement du (de la) président(e) dans la gestion quotidienne de l'association
- la prise, par le (la) directeur(trice) exécutif(ve), de décisions relevant clairement des prérogatives des membres de l'instance de gouvernance, et vice-versa
- le manque de perspicacité du (de la) directeur(trice) exécutif(ve) ou du (de la) président(e) sur ce qui relève des pouvoirs qui leur ont été respectivement conférés
- la rétention d'information par le (la) directeur(trice) exécutif(ve) à l'égard du (de la) président(e)
- un(e) président(e) qui recherche une publicité personnelle
- un(une) directeur(trice) exécutif(ve) qui cherche à monter l'instance de gouvernance contre le (la) président(e)

### Soutenir le (la) directeur(trice) exécutif(ve) et évaluer sa performance

Le (la) directeur(trice) exécutif(ve) a besoin d'un soutien moral substantiel et permanent de l'instance de gouvernance. Certaines instances de gouvernance ont jugé utile de confier au comité exécutif la responsabilité d'organiser l'évaluation de la performance du (de la) directeur(trice) exécutif(ve). Cela peut aider à condition de ne pas empêcher l'instance de gouvernance de veiller à ce que le (la) directeur(trice) exécutif(ve) :

- reçoive un retour fréquent et constructif
- soit assisté(e) lorsque certains membres de l'instance de gouvernance abusent de leurs prérogatives et se trompent sur leur rôle
- ait le sentiment que sa performance est évaluée par rapport à des attentes mutuellement convenues
- soit présenté(e) aux autres leaders et organisations communautaires
- soit convié(e) à assumer d'importantes fonctions sociales
- soit félicité(e) pour des initiatives exceptionnelles
- soit encouragé(e) à prendre des congés professionnels et personnels afin de se renouveler
- ait le sentiment que l'instance de gouvernance a

conscience des situations et besoins individuels et y est sensible

L'instance de gouvernance et le (la) directeur(trice) exécutif(ve) devraient s'entendre sur les critères et processus d'évaluation tant informelle que formelle de la performance. Cette question délicate est bien plus facile à traiter si les objectifs sont soumis à une discussion et un accord annuels et mutuels. Ils deviennent le premier critère d'évaluation dans le cadre d'un entretien à la fois informel et franc.

Quant à lui, le processus d'évaluation formel, périodique et complet peut se révéler particulièrement difficile pour toutes les parties concernées. L'instance de gouvernance est la mieux placée pour assumer cette fonction qui fait partie de sa responsabilité en matière de soutien, à condition de s'être entendue avec le (la) directeur(trice) exécutif(ve) sur les trois points suivants :

1. L'évaluation vise avant tout à aider le (la) directeur(trice) exécutif(ve) à améliorer sa performance. Cela signifie que les questions d'augmentation de salaire ou de prolongement de contrat sont discutées séparément une fois l'évaluation de la performance réalisée ;
2. la consultation du (de la) directeur(trice) exécutif(ve) sur le processus d'évaluation bien avant que celui-ci n'ait commencé ;
3. l'instance de gouvernance et le (la) directeur(trice) exécutif(ve) doivent comprendre que l'efficacité de l'un(e) dépend de celle de l'autre – toute évaluation complète de l'un(e) sera interdépendante avec celle de l'autre.

Etant donné l'importance et le caractère délicat d'une évaluation complète de la performance de l'exécutif, et en supposant que la politique de l'instance de gouvernance consiste à conduire une évaluation annuelle des performances, certaines instances de gouvernance et directeur(trice)s exécutif (ve)s ont mutuellement convenu de recourir à cet effet aux services de tiers extérieurs à l'association.

*Adapté avec l'autorisation de BoardSource, anciennement National Center for Nonprofit Boards. Pour plus de détails sur BoardSource, contacter le 800-883-6262 ou consulter [www.boardsource.org](http://www.boardsource.org). BoardSource © 2010. La reproduction de ce texte est soumise à l'autorisation expresse de BoardSource.*

## Evaluer la performance

### Pourquoi avoir besoin d'un dispositif d'évaluation :

1. Il est important de mettre en place des systèmes de bonnes pratiques managériales pour soutenir et suivre tout le personnel. Le rôle du (de la) directeur(trice)

exécutif(ve) de l'association implique à la fois la responsabilité de diriger les opérations et de développer et entretenir des relations de travail constructives avec l'instance de gouvernance. Cela permet de garantir la mise en œuvre d'objectifs stratégiques résultant d'un commun accord.

2. L'évaluation du (de la) directeur(trice) exécutif(ve) est un processus important tant pour l'association que pour la personne évaluée. L'évaluation formelle a pour finalité :
  - d'apporter un soutien au (à la) directeur(trice) exécutif(ve)
  - de maximiser le potentiel du (de la) directeur(trice) exécutif(ve)
  - de fournir une vue globale à long terme de la performance du (de la) directeur(trice) exécutif(ve)
  - d'offrir des repères sur la façon dont le (la) directeur(trice) exécutif(ve) assume ses responsabilités
  - de rassurer (ou non) l'instance de gouvernance sur l'efficacité de la performance du (de la) directeur(trice) exécutif(ve)
  - d'identifier toute éventuelle source de difficultés
  - d'optimiser la qualité du management de l'association
3. Les membres de l'instance de gouvernance peuvent avoir des avis divergents sur leur degré d'implication dans les activités de l'association et la dose d'autorité qu'il convient de déléguer au chef de l'exécutif. Ils doivent donc :
  - être clairs sur ce qu'ils exigent de leur directeur(trice) exécutif(ve)
  - s'assurer que le (la) directeur(trice) exécutif(ve) connaît les critères de réussite qui s'appliquent à lui ou elle et comment il ou elle sera évalué (e) par rapport à ces critères
  - prendre en compte l'importance des relations entre le (la) président(e) et le (la) directeur(trice) exécutif(ve) et veiller à ce que la spécificité du rôle de chacun soit claire pour les deux parties
4. Un dispositif d'évaluation de la performance adopté d'un commun accord est fondamental à la définition des relations entre le (la) directeur(trice) exécutif(ve), le (la) président(e) et l'instance de gouvernance. Il contribue également à clarifier et définir des objectifs clairs pour une gestion réussie de toute l'association. Cela contribue à améliorer la confiance et aide ainsi le (la) directeur(trice) exécutif(ve) et les membres de l'instance de gouvernance à bien travailler ensemble.
5. Il est important que le (la) directeur(trice) exécutif(ve), le (la) président(e) et l'instance de gouvernance débattent

et conviennent ensemble des réponses à la question :

« Pourquoi voulons-nous faire cela ? » Voici quelques exemples de ce qu'un processus d'évaluation de la performance peut contenir :

- évaluer les réalisations et points faibles du (de la) directeur(trice) exécutif(ve) par rapport aux objectifs, compétences ou critères de performance convenus
  - définir les objectifs à court, moyen et long terme à atteindre par le (la) directeur(trice) exécutif(ve)
  - identifier les points sur lesquels le (la) directeur(trice) exécutif(ve) a besoin d'être formé(e), soutenu(e) et d'évoluer
  - ajuster le rôle et les responsabilités du (de la) directeur(trice) exécutif(ve)
  - étudier les réalisations du (de la) directeur(trice) exécutif(ve) en tant que modèle pour les valeurs de l'association
  - identifier les obstacles au succès de l'organisation dans le passé et les possibilités d'action à l'avenir
  - communiquer les points de vue, qu'ils soient partagés ou divergents, sur la vision, les attitudes et les objectifs pour l'avenir
  - fixer de nouveaux objectifs au (à la) directeur(trice) exécutif(ve) et, indirectement, à l'équipe de direction évaluer le soutien du (de la) directeur(trice) exécutif(ve) par le (la) président(e)
  - identifier les besoins du (de la) président(e) ou de l'instance de gouvernance en matière de formation, de soutien et d'évolution, ou leur besoin de changer de méthode de fonctionnement
  - construire de bonnes relations de travail et de confiance entre le (la) directeur(trice) exécutif(ve), le (la) président(e) et l'instance de gouvernance
6. Se pencher sur ce que le rôle de directeur(trice) exécutif(ve) implique de la part de celui ou celle qui l'assume et ce que ce (cette) dernier(ère) y apporte. C'est la combinaison de ces deux facteurs qui est essentielle à la performance. Il ne suffit pas de s'interroger sur le rôle en tant que tel. Aussi, tout en évaluant les moyens et les résultats par rapport aux objectifs négociés, est-il capital de se pencher sur les compétences et capacités dont le (la) directeur(trice) exécutif(ve) fait preuve en les atteignant. La compétence est essentielle, mais la « qualité » et le leadership le sont tout autant et doivent être reconnus dans le processus d'évaluation.

#### Les points clefs d'un processus d'évaluation réussi :

- une formation suffisante
- une bonne préparation des évaluateurs et de l'évalué(e)

- un vrai désir de toutes les parties d'obtenir un résultat positif
- un temps adapté dévolu à la tâche
- des objectifs mesurables
- des qualités observables – et donc quantifiables
- des compétences évaluables
- la réduction au minimum des tâches administratives
- ne pas oublier le caractère confidentiel du dossier d'évaluation
- faire un rapport d'évaluation sans attendre
- étayer autant que possible les commentaires d'exemples clairs
- veiller à ce que les objectifs individuels inclus dans l'évaluation soient liés aux objectifs organisationnels
- envoyer un exemplaire de la version préliminaire au (à la) directeur(trice) exécutif(ve) afin qu'il ou elle puisse apporter ses commentaires avant de signer le document avec le (la) président(e)
- penser à remercier pour leur participation le (la) directeur(trice) exécutif(ve) et toute autre personne concernée

## L'évaluation du (de la) directeur(trice) exécutif(ve)

### Types d'évaluation

1. Communication suivie entre le (la) président(e) et le (la) directeur(trice) exécutif(ve).
2. Retour informel périodique du (de la) président(e) ou d'autres membres de l'instance de gouvernance. Les problèmes potentiels peuvent être évités et la performance renforcée par des conversations périodiques sur la façon dont les choses se passent, des réalisations particulières et/ou les problèmes survenus.
3. Evaluation annuelle par l'instance de gouvernance. C'est un processus plus formel qui comprend une autoévaluation du (de la) directeur(trice) exécutif(ve) et un retour des membres de l'instance de gouvernance. Elle devrait traiter de l'atteinte des objectifs et de la performance prédéfinis par rapport à la description de poste du (de la) directeur(trice) exécutif(ve), et devrait identifier tant ses points forts que les points sur lesquels une amélioration est souhaitable ou nécessaire. Elle devrait conduire à la définition des objectifs de performance pour l'année suivante et à l'identification des moyens de s'appuyer sur les points forts et de compenser les points faibles. Le retour par écrit des membres de l'instance de gouvernance devrait être résumé dans un rapport faisant l'objet d'une discussion entre le (la) directeur(trice) exécutif(ve) et le (la) président(e) et au moins un autre membre de l'instance de gouvernance.

*Adapté avec l'autorisation de BoardSource, anciennement National Center for Nonprofit Boards. Pour plus de détails sur BoardSource, contacter le 800-883-6262 ou consulter [www.boardsource.org](http://www.boardsource.org). BoardSource © 2010. La reproduction de ce texte est soumise à l'autorisation expresse de BoardSource.*

### L'évaluation standard

1. Elle implique l'évaluation avec l'évalué(e) de ses réalisations, points faibles, aspirations, déceptions et besoins pour évoluer, par une, deux personnes ou parfois davantage – le (la) président(e) et d'autres dirigeants honoraires
2. Elle est principalement centrée sur deux aspects de la performance :
  - ce que l'évalué(e) a réalisé, que l'on mesure généralement par rapport aux prévisions fixées au début de l'année et ajustées tout au long de l'année, et par rapport à la description de son poste
  - la façon dont l'évalué(e) a obtenu ses résultats : chercher si la performance a été atteinte grâce à des qualités et compétences que l'association lui a permis de mettre en avant et vérifier si elles sont compatibles avec les valeurs culturelles que l'association cherche à encourager
3. Une bonne description de poste donne un point de départ légitime pour évaluer l'individu ensuite et définit clairement le cadre et les limites de ses responsabilités. De bons objectifs – spécifiques, mesurables, acceptés, réalistes et en temps limité – définissent les responsabilités du poste et les normes attendues en matière de performance.
4. Elle fait appel à des cadres de « compétence ». Ces cadres fixent les qualités et savoir-faire qu'une organisation cherche à encourager et développer chez ses hauts responsables. Ils couvrent différents aspects de la performance comme, par exemple :
  - le leadership
  - la pensée et la planification stratégiques
  - la production de résultats
  - la gestion des hommes
  - la communication
  - la gestion des finances et autres ressources
  - l'efficacité personnelle
  - les qualités intellectuelles, la créativité et le bon sens
  - l'expertise et la compétence professionnelle

*Adapté de *Appraising the Chief Executive: An Essential Guide to Performance Review*. © ACEVO, 83 Victoria Street, London SW1H 0HW, [www.acevo.org.uk](http://www.acevo.org.uk)*

Voir en Annexe 11 pour une check-list sur le processus d'évaluation.

Voir en Annexe 12 pour un support d'évaluation de directeur(trice) exécutif(ve) et en Annexe 13 pour un exemple de formulaire d'évaluation.





## Le Code de bonne gouvernance de l'IPPF : Principe 4

# L'instance de gouvernance surveille la performance de l'organisation



### Pourquoi est-ce important ?

Après avoir convenu de l'orientation stratégique de l'association, conçu les politiques nécessaires et embauché un(e) directeur(trice) exécutif(ve) pour gérer l'association, le rôle de suivi de l'instance de gouvernance prend toute son importance. Les actions de l'association sont-elles en adéquation avec ses déclarations ? Les programmes et projets en cours sont-ils cohérents par rapport à la mission de l'association ? Sont-ils menés avec efficacité et en respectant le budget ? Ce sont autant de questions que l'instance de gouvernance doit régulièrement se poser.

Premièrement, l'instance de gouvernance doit veiller à ce que les programmes et activités visent des objectifs et résultats réalistes. Deuxièmement, elle doit veiller à ce que des systèmes et procédures soient mis en place pour recueillir les données et informations dont elle a besoin pour assurer sa fonction de suivi et de revue. Troisièmement, en consultation avec le (la) directeur(trice) exécutif(ve), elle doit prévoir et organiser la réalisation des rapports périodiques de performance dont elle a besoin. Sur ce point, l'instance de gouvernance doit être claire sur les données et informations qu'elle veut, sous quel format et à quelle date.

L'instance de gouvernance doit également veiller à ce que l'autorité déléguée au personnel suffise pour l'objectif visé, soit limitée en termes de budget et autres, et soumise à un suivi et une revue de l'usage qui en est fait. En outre, l'instance de gouvernance doit régulièrement réviser la structure de gouvernance de l'association et ses coûts associés afin de s'assurer qu'elle conserve sa pertinence, son efficacité et une valeur ajoutée par rapport à ce qu'elle coûte.



### Comment faire ?

Il y a trois aspects à prendre en compte, à savoir :

- les indicateurs
- les rapports de performance
- l'évaluation qualitative

### Les indicateurs

Ce sont les signes de progrès et de changement qui résultent d'une activité, d'un projet ou d'un programme. Une fois définis, les indicateurs aident à choisir les informations à collecter et à utiliser pour repérer les progrès.

Les indicateurs qui suivent se définissent par ce qu'ils visent à mesurer. Il y a trois grandes familles input, output/ outcome, et impact. Nous identifions ici :

**Les indicateurs d'«input» (indicateurs de moyens)** mesurent les ressources mises à disposition, par exemple l'effectif à plein temps travaillant sur un projet.

**Les indicateurs de progrès** indiquent si le projet avance ou non dans la bonne direction pour atteindre les objectifs qui lui ont été fixés. Les indicateurs de progrès couvrent les multiples activités menées pour atteindre les objectifs d'un projet, et cherchent à répondre aux questions comme :

- Qu'est-ce qui a été fait ? Par exemple, en termes de formation, de politiques et de procédures développées, de niveau de couverture médiatique généré.
- Qui et combien de personnes ont été impliquées ? Par exemple, le nombre de participants, leur répartition par groupes d'ethnies, d'âge, et le nombre d'organisations partenaires impliquées.
- Quelle a été la qualité de ce qui a été fait ? Par exemple, la proportion de participants ayant rapporté qu'ils étaient satisfaits du service ou des informations dispensés, la proportion de normes qualitatives respectées.

**Les indicateurs d'output (résultats)** montrent le changement à l'échelle du projet suite aux activités entreprises. Exemple : nombre de services de santé sexuelle

et reproductive dispensés; mise en place une politique écrite sur le VIH et le sida sur le lieu de travail, etc.

#### **Les autres indicateurs d'outcome (résultats)**

illustrent le changement pour les bénéficiaires du projet en termes de savoirs, attitudes, compétences et comportement. Ces indicateurs ont la particularité de pouvoir être suivis sur les moyen et long termes. Exemple: nombre de nouveaux utilisateurs d'une contraception au sein d'une communauté donnée; nombre de jeunes filles de 12 et 13 ans vaccinées contre le *papillomavirus*, etc.

#### **Les deux types d'indicateurs de résultats**

**(output/outcome)** s'expriment généralement en nombres, pourcentages, ratios/proportions ou en valeurs binaires (oui/non).

A l'IPPF, ils sont regroupés sous l'expression « indicateurs de résultats ».

**Les indicateurs d'impact** mesurent l'effet d'un projet ou programme à long terme, souvent à l'échelle nationale ou d'une population. Exemple: ratio de mortalité maternelle, taux de prévalence du VIH et le taux de fécondité total, etc.

Mesurer un impact exige des méthodes d'évaluation rigoureuses, une étude longitudinale et une approche expérimentale comprenant des groupes témoins afin d'évaluer la part du changement observé pouvant être directement attribuée aux activités du projet.

C'est pour ces raisons que, dans la plupart des projets mis en œuvre par les associations membres de l'IPPF, mesurer l'impact d'un projet est une ambition difficilement réalisable, voire inappropriée. Les indicateurs servant à mesurer l'Objectif de développement pour le millénaire n° 5 pour améliorer la santé maternelle sont des exemples d'indicateurs d'impact.

Tous les indicateurs présentés plus haut peuvent être qualitatifs ou quantitatifs selon la façon dont ils sont exprimés.

**Les indicateurs quantitatifs** sont essentiellement chiffrés et exprimés en nombres absolus, pourcentages, ratios et valeurs binaires (oui/non), etc.

**Les indicateurs qualitatifs** sont des descriptions narratives de phénomènes mesurés en recueillant l'avis des individus, leurs convictions et perceptions, ainsi que la réalité de leur vie en faits plutôt qu'en chiffres. Ce type de données est souvent utile pour expliquer un constat quantitatif. Par exemple, les raisons liées à la faiblesse d'un niveau d'utilisation du préservatif, ou bien au faible nombre de jeunes qui viennent en clinique de santé sexuelle et reproductive; les déterminants culturels qui contribuent aux taux élevés de violence à caractère sexiste. Les informations qualitatives complètent les données quantitatives d'une richesse de détails qui donnent vie aux résultats d'un projet.

Il est recommandé de choisir un nombre limité d'indicateurs clefs parmi les plus pertinents pour mesurer tout changement dans les objectifs du projet. Cela évitera la collecte de données inutiles. Etant donné qu'il n'existe pas de liste standard d'indicateurs, chaque projet doit comprendre un exercice de planification collectif pour développer des indicateurs par objectif spécifique en partant des besoins, du thème et des exigences du projet.

## **Les rapports de performance**

Il est important que les indicateurs et critères d'un projet soient intégrés à toute activité liée au dit projet afin de montrer que les résultats escomptés ont été atteints et/ou son impact mesuré. Il existe, bien sûr, d'autres domaines dans le fonctionnement d'une association qui requièrent un suivi et un rapport à l'instance de gouvernance. Pour l'essentiel, ces domaines ont trait aux fonctions qui soutiennent, notamment, les services cliniques en première ligne. Si leurs performances sont faibles, cela peut avoir un impact opposé à celui recherché en termes d'efficacité et de perception des services de l'association. Les ruptures de stock dues à un système d'approvisionnement inadapté passent mal auprès des utilisateurs de service. Au minimum, l'instance de gouvernance devrait recevoir des données et informations qui lui permettent de s'assurer que le système logistique est aussi performant qu'il doit l'être et, en particulier, que tous les points de prestations sont approvisionnés de manière adéquate. Elle devrait également obtenir l'assurance du (de la) directeur(trice) exécutif(ve) que les problèmes identifiés sont réglés ou en passe de l'être.

### **Suivi et reporting sur l'usage des produits consommables**

Suivi et reporting sur l'usage des produits consommables Les consommables tels que les contraceptifs, médicaments et fournitures médicales étant, par nature, des articles relativement mobiles, il est important de veiller à limiter au minimum le gaspillage dû au dépassement de la date limite d'utilisation.

L'instance de gouvernance doit être assurée:

- que les niveaux de stock ne sont pas excessivement élevés (en se basant sur l'utilisation historique et projetée)
- que le système et les procédures de stockage prévoient bien l'utilisation prioritaire des stocks les plus anciens

Ce n'est en général pas un problème quand la clinique est située non loin de l'entrepôt du siège et n'a pas besoin de conserver des stocks importants. Mais pour les stocks envoyés vers les antennes, il est plus difficile d'en conserver la trace.

L'instance de gouvernance devrait décider si elle exige les différents types de reporting suivants :

- Elle peut avoir besoin d'un rapport de situation périodique (disons, trimestriel) de toutes les cliniques et autres points de service. Ce rapport devrait montrer les stocks utilisés et reçus au cours de la période considérée et les stocks disponibles. Si une association vend des contraceptifs, l'instance de gouvernance aura probablement besoin de ce type de rapport pour comparer les revenus déposés sur le compte avec le nombre de contraceptifs vendus.
- Elle devrait recevoir un rapport périodique des actifs perdus, volés, trop endommagés pour être réparés ou simplement trop usés pour servir encore car ils ont achevé leur cycle de vie.

Structurés comme il convient, ces rapports peuvent :

- détailler les mouvements de stock et faire ressortir les éléments de stock à rotation lente
- identifier les entrepôts où le gaspillage est élevé (quelles qu'en soient les raisons)
- à partir de ces informations, permettre à l'instance de gouvernance de poser des questions sur les systèmes et procédures de gestion des stocks

Il faut reconnaître que la gestion comptable des consommables est des plus problématiques. Les pratiques courantes consistent à ne pas chercher à justifier l'utilisation des consommables quand elle pose problème car, le plus souvent, le temps, l'effort et le coût requis pour cela surpassent la valeur des stocks concernés.

Dans ce cas, un contrôle peut être exercé par un suivi des problèmes enregistrés par l'entrepôt principal auprès de chaque utilisateur ou dispensaire au cours d'une période donnée. En comparant les données recueillies avec les données sur l'activité, il devrait être possible pour le management (et l'instance de gouvernance) de veiller à ce que l'utilisation des différents articles et produits coïncide avec le travail réalisé.

### Suivi et reporting sur l'usage des équipements

Le terme « équipement » comprend tout article fixe ou mobile dont le cycle de vie est plus long que celui des consommables, ainsi que les produits pouvant être réparés, entretenus (comme les véhicules) ou dont les composants doivent être périodiquement remplacés (comme les équipements médicaux). Ces équipements sont généralement enregistrés dans le registre des matériels ou l'inventaire des équipements et ce, pour une double raison : d'abord pour justifier de l'existence de l'équipement concerné ; ensuite, pour enregistrer son coût d'entretien.

Le registre des matériels/équipements est un document

important parce qu'il contient les données nécessaires au calcul du bilan comptable et de la valeur des équipements existants. De plus, l'enregistrement des coûts d'entretien est crucial aux décisions sur le remplacement des équipements, en particulier pour convaincre les donateurs de la nécessité de financer ce type de remplacement. Cela permet notamment d'anticiper le remplacement d'une pièce d'équipement bien qu'elle n'arrive en bout de course.

L'instance de gouvernance doit être assurée :

- que le type d'enregistrement des avoirs adopté répondra aux besoins soulignés ci-dessus
- que les systèmes et procédures garantissent la bonne tenue du registre : enregistrement de tout nouvel équipement ou pièce et de tout coût d'entretien, suppression de tout équipement ou pièce jetés

L'instance de gouvernance devra également décider des équipements devant figurer sur le registre des actifs et de la périodicité du reporting dont elle aura besoin pour garantir une utilisation optimisée des équipements.

En général, les décisions sur les équipements à enregistrer seront prises sur la base de l'un ou plusieurs des critères suivants :

- sa valeur financière (originale ou coût de remplacement)
- sa valeur intrinsèque (si l'équipement est ou non vital au fonctionnement de l'association)
- son attractivité (en tant qu'équipement susceptible d'être dérobé)
- sa durée de vie anticipée

### Suivi et reporting en général

Quel que soit le format décidé, le reporting doit être pris au sérieux par l'instance de gouvernance et le personnel.

Il est évident que pour qu'un rapport ait une utilité quelconque, les données et informations qu'il contient doivent être pertinentes, à jour et aussi précises que possible étant donné l'importance primordiale des deux premières caractéristiques. C'est en tentant d'atteindre ces objectifs que les difficultés ont tendance à surgir.

Le personnel aura à cœur, et c'est compréhensible, de veiller à ce que les données chiffrées, qu'elles soient financières ou autres, soient « correctes ». Malheureusement, ce vœu d'exactitude absolue peut retarder le reporting au point que, une fois le rapport remis, son contenu soit devenu virtuellement inexploitable par le management ou l'instance de gouvernance. Cela signifie que l'instance de gouvernance devra fixer une date limite de soumission des rapports par le (la) directeur(trice) exécutif(ve).

En réalité, pour ce qui concerne les données financières, le plus gros poste de dépenses est généralement celui des salaires (parfois autour de 75 pour cent). Ainsi, dans tout

rapport financier, 75 pour cent des dépenses courantes sont déjà connus. Les 25 pour cent restants peuvent être déduits d'une combinaison de chiffres réels et/ou projetés. Cela implique l'utilisation des données financières des rapports précédents conjuguées à l'activité anticipée pour parvenir à une estimation raisonnable des dépenses encourues sur la période concernée.

Tant que les hypothèses faites figurent dans le rapport (et que toute correction significative figure dans le rapport suivant), le (la) directeur(trice) exécutif(ve) et l'instance de gouvernance devraient pouvoir prendre leurs décisions en confiance et au moment où celles-ci ont le plus de chance d'être suivies d'effet.

Par exemple, être informé en octobre d'un excédent de dépenses sur août est potentiellement désastreux car cela conduit à prendre des mesures à court terme et probablement dans l'effolement pour tenter de redresser la situation ; des mesures dont les conséquences sur le programme de travail de l'association peuvent être plus graves que les ajustements plus judicieux qui auraient pu être faits si la situation avait été révélée deux ou trois mois plus tôt.

En tant qu'intendante des ressources qui lui sont confiées, l'instance de gouvernance devrait, au minimum, recevoir des rapports trimestriels contenant :

- une comparaison entre les recettes et dépenses réelles et celles budgétisées sur la période de reporting et les 12 mois écoulés
- une explication pour tout écart significatif entre le réel et le budget (l'instance de gouvernance devra décider du pourcentage à considérer comme « significatif »)
- une comparaison entre l'activité réelle et l'activité planifiée sur la période et l'année écoulée (seuls les détails des activités ne se déroulant pas comme prévu devraient être reportés, ce afin d'éviter la répétition infinie d'informations déjà communiquées)
- une identification des questions requérant une décision de l'instance de gouvernance (il peut s'agir d'une mesure à prendre face à un excès de dépenses potentiel, d'un ajustement de budget par un mouvement de fonds vers une autre ligne comptable, ou d'un ajustement de programme de travail en réduisant une activité planifiée)

Il est important que les rapports d'activité programmatique soient préparés et revus avec les données financières correspondantes. Le fait de considérer chaque aspect isolément risque d'altérer la qualité des décisions qui seront prises. Par exemple, si l'instance de gouvernance examine un rapport faisant état d'un budget en tout point conforme aux attentes sans le rapport d'activité correspondant, elle risque de ne pas voir que les activités

du programme n'ont pas tenu compte des dépenses. Cela signifie que l'association risque de finir par avoir dépensé l'argent avant d'avoir atteint le niveau d'activité prévu.

Dans certains cas, il peut être utile d'augmenter la fréquence du reporting, comme par exemple en fin d'exercice financier. Par exemple, un reporting mensuel peut être bénéfique pendant les trois derniers mois d'un exercice financier, en se concentrant peut-être sur les activités qui risquent d'être déficitaires. L'instance de gouvernance n'a pas besoin de se réunir pour étudier ces rapports intermédiaires à condition que chacun de ses membres soit tenu informé.

Il incombera au (à la) président(e), en consultation avec d'autres dirigeants honoraires et le (la) directeur(trice) exécutif(ve), de décider si une situation donnée est suffisamment grave pour exiger une réunion de l'instance de gouvernance. Cela ne pose aucun problème au cas où les dirigeants honoraires disposent de l'autorité déléguée pour agir dans un cas de ce type à condition que les autres membres de l'instance de gouvernance soient dûment informés lors de la réunion professionnelle suivante.

## Evaluation de la qualité

Une demande d'évaluation spéciale sur un aspect particulier des activités de l'association peut surgir en interne ou en externe.

En cas de demande interne, l'instance de gouvernance devra décider des modalités de l'évaluation, des conditions et de la date limite du reporting, ainsi que de la ou des personnes chargées de la conduire. Que la nécessité de l'évaluation vienne de l'identification de problèmes liés aux systèmes ou procédures ou bien, par exemple, qu'elle serve à s'assurer que la qualité des services dispensés par l'association répond à la norme attendue, l'instance de gouvernance devrait veiller à ce que l'évaluation soit conduite par des volontaires et/ou membres du personnel suffisamment qualifiés. Dans certains cas, l'instance de gouvernance peut juger nécessaire de faire appel à un consultant externe pour s'assurer que le problème sera traité avec l'objectivité et l'expertise qu'il requiert.

Les évaluations externes se font généralement à la demande d'agences donatrices ou, à l'occasion, pour se conformer à une réglementation locale. Dans ce cas, l'instance de gouvernance aura probablement peu d'influence sur leur contenu.





## Le Code de bonne gouvernance de l'IPPF : Principe 5

# L'instance de gouvernance surveille assidûment la santé financière de l'organisation



### Pourquoi est-ce important ?

Les membres de l'instance de gouvernance sont les garants du patrimoine social de l'association, ainsi que de la capacité de celle-ci à continuer à servir les clients et communautés. C'est là une responsabilité qui peut paraître difficile à assumer de prime abord, en particulier pour celles et ceux qui n'ont pas de compétences financières. Cela dit, avec un peu de formation et de détermination, les membres y parviendront. Les membres de l'instance de gouvernance devront apprendre à lire et interpréter les données financières et la façon de s'en servir pour prendre des décisions sages et informées sur la situation financière de l'association.

L'instance de gouvernance peut comprendre un ou deux membres possédant des compétences financières mais il est déconseillé de leur confier toutes les considérations de cette nature. Comme cela a été souligné dans la section intitulée « Comment utiliser ce manuel et se l'approprier », les membres de l'instance de gouvernance assument une responsabilité collective pour toutes les décisions prises, et chaque membre a pour responsabilité individuelle de se tenir informé et de poser des questions lorsqu'il ou elle a besoin d'un éclaircissement.

Les personnes élues pour servir en tant que membres de l'instance de gouvernance sont garantes de tout ce que leurs prédécesseurs ont établi et du moteur économique que représente la capacité de l'association à continuer de servir la communauté. Protéger et améliorer la capacité de l'association à servir ses clients et communautés relève de la responsabilité financière fondamentale de chacun des membres de l'instance de gouvernance.

L'instance de gouvernance doit veiller :

- à ce que l'association soit solvable et ses finances gérées avec prudence, conformément aux pratiques comptables internationales reconnues et aux dispositions légales locales
- à identifier et revoir régulièrement les risques auxquels est exposée l'association et prendre les mesures pour gérer les risques identifiés

- à ce qu'une assurance adéquate soit prévue pour protéger l'association contre un passif potentiel
- à ce que l'association établisse un système de contrôle interne et révise régulièrement son fonctionnement
- à ce que le budget soit visé et approuvé, et les dépenses suivies afin de garantir une gestion des finances de l'association dans son intérêt supérieur
- à ce qu'après avoir désigné les auditeurs externes, les comptes annuels audités et états financiers soient visés et approuvés
- au suivi de toute recommandation faite dans la lettre de recommandations



### Comment faire ?

**Il y a huit considérations à prendre en compte, à savoir :**

- **réglementation financière**
- **terminologie financière**
- **responsabilité**
- **budgétisation**
- **gestion des risques**
- **système de contrôle interne**
- **suivi et reporting**
- **mobilisation des ressources**

### La réglementation financière

Elle fournit la substance à partir de laquelle les systèmes et procédures peuvent être créés et, peut-être même avant tout, elle contribue à définir ce qui constitue une bonne pratique. Autre point important, elle offre un moyen d'assurer la continuité de la gestion administrative. Pour toutes ces raisons, la création et la mise en place d'une réglementation financière est un processus vital à la santé financière d'une association, sans oublier que le processus en lui-même va inévitablement soulever toutes sortes de questions.

Prenons un exemple simple, les procédures de gestion des recettes arrivant par voie postale. Le point de contrôle habituel est le point de réception. Cela signifie que l'ouverture du courrier est généralement une procédure contrôlée impliquant deux personnes ayant pour responsabilité d'ouvrir le courrier et d'enregistrer tout chèque ou autre mode de paiement reçu par voie postale.

Cela est faisable dans les grandes associations mais dans celles, plus petites, où le personnel est plus restreint, ce n'est pas réaliste. Dans ce cas, l'instance de gouvernance, sur les conseils du (de la) directeur(trice) exécutif(ve) et, si nécessaire, de l'auditeur externe, doit peser les risques de ne pas avoir de procédure d'ouverture du courrier contre le temps et l'effort administratif que cela impliquerait d'en avoir une et ce, en tenant compte du nombre et de la valeur moyens des recettes arrivant par voie postale.

Toute réglementation financière d'une association doit prévoir au moins :

- des informations sur la personne chargée de la tenue des registres financiers et de la préparation des rapports
- le système de délégation, c'est-à-dire la nature de l'autorité déléguée, à qui et dans quelles limites
- les procédures de préparation et d'approbation des plans financiers et budgets
- les procédures de paiement du personnel
- les procédures d'achat de biens et services et d'autorisation de paiement des crédateurs (fournisseurs)
- les procédures de traitement des fonds reçus par l'association
- les procédures d'ouverture et de tenue des comptes bancaires, y compris la signature des chèques

Dans chaque cas, l'instance de gouvernance devra demander au (à la) directeur(trice) exécutif(ve) de produire un document provisoire sur les principes à considérer et à intégrer à la réglementation, en prenant conseil, si nécessaire, auprès d'auditeurs externes et autres.

Comme nous l'avons déjà dit, il faudra probablement accommoder ces principes d'une pointe de pragmatisme et de gestion des risques. Aussi, tout contrôle imposé par la réglementation devra :

- être sensible à l'importance relative du domaine à contrôler
- être réalisable avec un minimum d'effort administratif
- pouvoir être suivi dès que possible par le (la) directeur(trice) exécutif(ve) et l'instance de gouvernance

## La terminologie financière

Tous les membres d'instance de gouvernance devraient s'efforcer de comprendre l'essentiel du contenu des états financiers et des rapports périodiques d'une association et

ce qu'ils disent sur l'état des finances. La comptabilité, et en particulier la façon dont les chiffres sont présentés, peut déconcerter les non-initiés mais avoir au moins des bases sur la terminologie employée peut aider.

Voir en Annexe 14 pour un glossaire des termes financiers et en Annexe 15 pour un glossaire des termes plus techniques couramment utilisés.

Voir en Annexe 16 pour plus de détails sur le calcul des ratios et indicateurs couramment utilisés dans les grosses associations.

## La responsabilité (et aussi parfois imputabilité ou accountability)

La responsabilité peut revêtir des sens différents selon les gens mais dans le sens financier, cela signifie être tenu responsable du bon usage des ressources pour atteindre les objectifs convenus. Cela s'applique à tous les échelons mais l'instance de gouvernance a la responsabilité la plus lourde parce qu'elle détient le plus grand pouvoir pour déterminer l'usage des ressources.

Cela dit, ce principe s'inscrit dans un contexte plus général et souvent mal compris. Les membres de l'instance de gouvernance peuvent interpréter la « responsabilité » comme un simple concept disciplinaire. « Rendre quelqu'un responsable ou comptable de quelque chose » peut, malheureusement, exposer le personnel à la pression d'un haut responsable, voire même, d'un membre de l'instance de gouvernance. Cela ne générera pas l'efficacité des membres du personnel s'ils ne perçoivent pas que le principe s'applique également à l'instance de gouvernance.

Pour une association, la responsabilité doit suivre deux principes de base :

- Elle s'applique du haut jusqu'en bas. L'instance de gouvernance doit assumer ses responsabilités au même titre que le personnel.
- Elle est réciproque. Elle implique les deux parties : d'un côté, l'instance de gouvernance, en qualité d'employeur, fournit le travail et le rémunère, et de l'autre le personnel donne son temps, ses compétences et son expérience.

L'instance de gouvernance est donc responsable envers les membres d'une association, la communauté que celle-ci sert, ses donateurs, voire même l'Etat.

A leur prise de fonction, les membres de l'instance de gouvernance d'une association ont accepté, tant collectivement qu'individuellement, la pleine responsabilité globale conformément au document sur la gouvernance, et envers les donateurs en signant des accords avec eux au nom de l'association. Le caractère volontaire du service de l'instance de gouvernance ne modifie en rien

cette responsabilité car l'association n'a pas davantage d'obligations envers les membres de l'instance de gouvernance en tant qu'individus qu'envers d'autres parties.

Par exemple, les membres de l'instance de gouvernance peuvent croire qu'ils ont le droit ou l'obligation d'exercer un contrôle personnel supérieur sur les activités de l'association – indépendamment de leur expérience et leurs compétences en la matière. Or, en agissant de la sorte, ils abusent de leur position et négligent leurs responsabilités réelles qui, nous le rappelons, consistent à veiller à ce que toutes les ressources soient utilisées dans l'intérêt supérieur de l'association et ce, indépendamment de la position personnelle ou des qualités de service de l'un ou l'autre de ses membres.

Pour s'assurer que le personnel comprend les termes de ses responsabilités, l'instance de gouvernance doit organiser le travail de l'association de telle sorte que, du (de la) directeur(trice) exécutif(ve) jusqu'au plus bas échelon, tous les membres du personnel comprennent :

- ce que l'on attend d'eux
- le cadre réglementaire dans lequel ils doivent travailler
- les modalités d'évaluation de leur performance

Si l'instance de gouvernance exerce efficacement ses fonctions fondamentales, cela créera une base solide pour un système de partage équitable des responsabilités.

Dans l'ensemble, les gens n'ont rien contre l'idée d'être responsables de leurs actes. En revanche, ils ne veulent pas qu'on leur reproche :

- de ne pas suivre une instruction qui ne leur a pas été donnée
- de ne pas saisir des opportunités qu'ils ignoraient avoir le droit de saisir
- d'enfreindre une règle ou un règlement dont ils ignoraient l'existence

Aussi une bonne communication de l'instance de gouvernance avec le personnel, par le biais du (de la) directeur(trice) exécutif(ve), revêt-elle une importance capitale.

Or ce n'est malheureusement pas souvent le cas et ce, pour diverses raisons. Certains estiment que les membres du personnel sont des serviteurs dont le devoir est de suivre les consignes sans poser de questions inutiles. Cette attitude est inappropriée dans une association moderne. Si l'esprit du volontariat (ou du bénévolat) doit avoir un sens, c'est bien celui de permettre au personnel de prendre des initiatives. Une autre erreur est celle de « la grande famille heureuse » où il suffit que tout le monde partage les mêmes principes et façons de faire pour que la communication passe spontanément. Ce n'est qu'un leurre.

Enfin, certains volontaires pensent que le personnel

veut participer au processus de prise de décision. C'est une idée généralement fausse. Le personnel veut en fait être informé des décisions qui concernent son activité. Les instances de gouvernance ont très souvent tendance à garder les décisions confidentielles par crainte des réactions du personnel. En fait, les réactions négatives de la part du personnel sont acceptables dès lors que l'instance de gouvernance opte pour une communication globalement ouverte et en temps opportun.

## Budgétisation

L'instance de gouvernance a la responsabilité de déterminer les grands principes à adopter dans la réalisation des budgets, c'est-à-dire qui fait quoi et quand. Ces principes devraient être définis dans le règlement financier, afin que chacun sache clairement ce qu'il a à faire. Dans certains cas, les modalités de réalisation des budgets, et en particulier le niveau de détail requis, dépendront des préférences des donateurs. Les conditions de présentation peuvent elles aussi varier selon les donateurs, et il faudra y pourvoir.

Une chose importante que l'instance de gouvernance doit comprendre, c'est qu'un budget n'existe pas en soi ; il est l'expression financière d'un programme de travail. Bien entendu, il est vital pour toute association de ne pas s'endetter mais sa mission ne se limite à pas à cela.

Normalement, un budget est composé de deux grandes parties : les activités du projet et les services support. Cependant, les donateurs peuvent exiger un décompte plus détaillé des coûts. Par exemple, une association qui reçoit des fonds de l'IPPF n'aura pas d'autre choix que de présenter ses programmes et budgets annuels selon le format prescrit par l'IPPF.

L'instance de gouvernance doit être assurée :

- que les données financières et autres utilisées dans la composition du budget sont solides
- que les budgets et sous-budgets reflètent pleinement les ressources nécessaires pour entreprendre les activités spécifiées

L'instance de gouvernance devrait prendre un soin tout particulier à l'examen des budgets pour les activités en cours en raison du risque de voir les projections ou erreurs de calcul reportées l'année suivante. Pour cette raison, il est conseillé d'insister sur un budget base zéro pour ce type de projet. Cela consiste en réalité à ignorer les précédents calculs budgétaires et à traiter le budget comme pour un nouveau projet.

Enfin, l'instance de gouvernance devrait veiller :

- à ce que le processus de planification commence suffisamment longtemps avant la date limite

- à se réunir suffisamment tôt pour examiner la proposition de plan annuel et en débattre dans le détail avant de l'approuver et la soumettre aux donateurs, s'il y a lieu

Chaque membre de l'instance de gouvernance devrait avoir un exemplaire de la proposition de plan annuel accompagnée de son budget, et recevoir toute éventuelle mise à jour.

## Gestion des risques

Les caractéristiques d'un cadre de gestion des risques fonctionnel sont assez simples. Pour être réussi, le processus de gestion des risques doit être :

- aligné sur la mission de l'association
- soutenu par l'instance de gouvernance, le management, le personnel et les volontaires
- communiqué efficacement dans toute l'association
- adaptable aux changements de l'environnement
- à la fois simple et structuré

### Plan d'évaluation des risques en 10 points

#### Evaluation des risques :

1. Développer ou réviser votre stratégie.
2. Souligner les risques potentiels.
3. Rechercher les preuves.

#### Analyse des risques :

4. Catégoriser les risques.
5. Attribuer une note à chaque risque et faire un classement par ordre de priorité.

#### Gestion des risques :

6. Élaborer une stratégie de gestion des risques.
7. Convenir d'un plan d'action.
8. Communiquer sur le risque.
9. Assurer un suivi et une évaluation.
10. Réviser les politiques et procédures.

Ce plan en 10 points peut servir de base à l'établissement d'un processus de gestion des risques. La garantie qu'il puisse s'appliquer en pratique dépendra en partie de la taille et des ressources de l'association. Dans les associations disposant d'un auditeur interne, c'est à lui ou elle de prendre les choses en main. Dans les associations plus petites, la mission devrait être confiée à un cadre supérieur.

Voici la définition d'une gestion des risques efficace proposée au Royaume-Uni pour les œuvres caritatives (organisations bénévoles) :

*« Le système de contrôle d'une œuvre caritative a pour objectif premier de gérer tout risque significatif visant la*

*réussite de ses objectifs, et ce en vue de préserver ses avoirs et de veiller à ce qu'elle atteigne ses objectifs de façon efficace. »*

## Risque et opportunité

La gestion des risques n'a pas besoin d'être perçue comme une activité menaçante ou négative. Le risque peut au contraire être perçu comme une opportunité. Elle consiste à chercher à comprendre les raisons liées à l'entreprise d'une activité, se pencher sur ce que cela implique, coordonner les activités à réaliser et profiter de ressources accrues.

Les propositions clefs présentées dans la liste qui suit illustrent l'étendue du paysage de la gestion des risques, une activité en évolution constante et qui exige un suivi permanent :

- gestion des risques systématique et structurée
- gestion des risques fondée sur les preuves
- prise en compte de l'incertitude et ses causes
- intégration de la gestion des risques à la prise de décision
- facteurs humains et comportements
- ajout de bénéfices et de valeur
- gestion sur mesure des risques
- transparence et inclusion des parties prenantes
- prise en compte du changement
- gestion des risques d'entreprise

Comme les montrent cette liste, la gestion des risques touche à tous les aspects d'une organisation. Lue avec le plan en 10 points (voir à gauche), elle offre un cadre utile aux associations qui se lancent dans la gestion des risques.

## Gestion proactive des risques

Cela consiste à identifier le risque, puis à décider :

- de minimiser l'impact d'un risque (prévoir un plan de sauvegarde)
- d'accepter le risque
- de transférer le risque (assurances)
- de réduire le risque (si l'élimination complète est impossible ou trop gourmande en temps ou en argent)
- de surveiller le risque et tenter d'en exploiter le bon côté

Prenons le dernier point (surveiller le risque et tenter d'en exploiter le bon côté). Au Royaume-Uni, les organisations bénévoles du secteur de l'environnement ont longtemps perçu les responsables de sites d'enfouissement des déchets comme des ennemis. Or, depuis une réglementation fiscale de 1996, toute entreprise gérant une décharge peut reverser une part de ses charges fiscales à une association dont la mission est la prévention contre la pollution des sols.

## Système de contrôle interne

La gestion proactive et intégrée des risques est un solide système de contrôle interne qui :

- permet de répondre à des risques significatifs
- fait partie intégrante des opérations quotidiennes
- permet de répondre aux changements externes et internes
- peut alerter immédiatement sur une faiblesse majeure du contrôle

Le système de contrôle interne fournira à l'instance de gouvernance des rapports pour :

- identifier, évaluer et gérer les principaux risques
- évaluer l'efficacité des contrôles corrélatifs
- recommander des mesures pour remédier aux points faibles, en tenant compte des coûts et bénéfices
- veiller à ce que le suivi du système de contrôle interne soit adéquat
- veiller à l'efficacité du système de contrôle interne de bout en bout

Le fait d'avoir ce type d'information rassurera les administrateurs sur la bonne gestion de leur organisation bénévole.

Voir en Section « Contrôle interne » à droite et en Annexe 17 pour plus de détails.

### Peser les objectifs

Les associations doivent être claires sur leurs objectifs clefs et les risques associés au fait de les atteindre. Par exemple, les objectifs peuvent être :

- d'augmenter les donations publiques de 10 pour cent par an
- de répondre aux besoins de 80 % de leur groupe clients en deux ans
- de se conformer à la législation en vigueur
- de préserver les intérêts des parties prenantes

Une fois les objectifs clefs identifiés, il conviendra de répondre aux deux questions suivantes :

- Quels risques nous empêcheraient d'atteindre ces objectifs ?
- Quels contrôles pourrions-nous mettre en place pour maintenir les risques à un niveau acceptable ?

Cela conduira inévitablement à peser les objectifs de l'œuvre caritative par rapport aux objectifs de contrôle.

Exemple : l'instance de gouvernance se soucie de sa stratégie globale en matière de risques et de sa conformité avec les exigences nationales en matière de responsabilité. Mesure à prendre : revoir complètement les méthodes et

dispositifs que l'association utilise, et reconnaître, gérer et maîtriser la puissance du risque pour garantir la mise en conformité.

Exemple : l'instance de gouvernance redoute les niveaux de fraude potentiels. Mesure à prendre : identifier les domaines potentiels de fraude et créer une fonction de prévention et de détection des fraudes.

Exemple : l'instance de gouvernance s'inquiète pour la confidentialité et la sécurité des données. Mesure à prendre : revoir complètement la politique de sécurité informatique, y compris sur la conformité avec la législation en matière de protection des données.

© Adapté des documents préparés pour le National Council for Voluntary Organisations (NCVO), [www.ncvo-vol.org.uk](http://www.ncvo-vol.org.uk) ou [www.askNCVO.org.uk](http://www.askNCVO.org.uk)

Voir en Annexe 18 pour une check-list sur la gestion des risques à l'attention des instances de gouvernance et de leurs membres.

### Contrôle interne

Comme la responsabilité, le contrôle interne peut avoir un sens différent selon les gens et créer des malentendus parmi les membres de l'instance de gouvernance et le personnel. Il est donc capital que tout le monde comprenne bien ce que le terme implique.

Au sens large, le contrôle interne est un processus à l'initiative de l'instance de gouvernance pour veiller à ce que l'association :

- fonctionne réellement et efficacement
- dispose d'un système de reporting fiable, financier ou autre
- soit en conformité avec les lois et règlements en vigueur

Toute association recevant des dons doit également s'assurer que les fonds reçus ont été justifiés conformément à l'accord signé avec le donateur et que toute autre condition requise a été remplie.

Si le contrôle interne est un processus, son efficacité doit être garantie tout du long. Le contrôle interne comporte cinq composantes interdépendantes qui découlent de la façon dont une association fonctionne et sont intégrées à son mode de gestion. Ces composantes s'appliquent à toutes les associations mais leur mise en œuvre peut varier avec la taille de la structure.

Une petite association peut tout de même avoir un système de contrôle interne efficace même si ses contrôles seront moins formels et structurés que dans une structure de plus grande taille.

Voici les cinq composantes en question :

- l'environnement de contrôle
- l'évaluation des risques
- les activités de contrôle
- l'information et la communication
- le suivi

Voir en Annexe 17 pour plus de détails sur le cadre de contrôle interne et les cinq composantes.

### Ce que le contrôle interne peut faire

Le contrôle interne peut aider une association à atteindre ses objectifs de performance et éviter la perte de ressources. Il peut également contribuer à garantir la fiabilité du reporting financier et opérationnel et la conformité avec les lois, règlements et accords en vigueur.

En bref, il peut aider une association à atteindre la destination qu'elle vise en évitant les mésaventures et les surprises en chemin.

### Ce que le contrôle interne ne peut pas faire

Certaines personnes attendent davantage – en fait trop – du contrôle interne. Leur quête d'absolu les conduit à penser qu'avec un solide contrôle interne, leur réussite sera assurée. Cela n'est pas fondé car, même le meilleur contrôle interne ne peut que contribuer à atteindre le but de la réussite, voire simplement la survie.

Les changements de politique ou programme gouvernemental, ou l'évolution des conditions économiques dépassent souvent le contrôle de l'instance de gouvernance ou des managers. Sans compter qu'un contrôle interne ne changera pas un manager intrinsèquement mauvais en un bon manager.

D'autres pensent que le contrôle interne peut garantir la fiabilité du reporting financier et la conformité avec les lois et règlements. Cette idée n'est pas plus fondée que la précédente car un système de contrôle interne, si bien conçu et mis en œuvre qu'il soit, ne peut apporter au management et à l'instance de gouvernance d'une association qu'une garantie raisonnable – et non totale – que les objectifs visés seront atteints.

Tout système de contrôle interne a ses limites, à savoir :

- tout système peut tomber en panne du fait d'une simple erreur
- des décisions erronées peuvent être prises
- les contrôles peuvent être circonvenus du fait de la collusion entre certaines personnes
- un manager peut passer outre un contrôle
- des ressources insuffisantes peuvent contraindre à laisser de côté certains contrôles, voire en empêcher la mise en œuvre

- certains contrôles peuvent se révéler trop onéreux par rapport aux bénéfices que l'on peut en attendre

### Responsabilités et contrôle interne

Tout le monde dans une association a sa part de responsabilité dans le contrôle interne.

Le (la) directeur(trice) exécutif(ve) devrait fixer les normes en matière d'intégrité, d'éthique et autres facteurs d'un environnement de contrôle positif perçu comme constructif et non menaçant et, par son leadership et son style, veiller à ce que les hauts responsables fassent ce qu'ils doivent faire. La plupart du personnel est impliqué dans des actions liées au contrôle interne et a la responsabilité de communiquer tout problème opérationnel ou non-conformité au système ou procédures constatés.

Cependant, c'est l'instance de gouvernance qui apporte la gouvernance, la direction à prendre et la supervision globale de l'activité de l'association. Cela signifie qu'elle a la responsabilité ultime de s'assurer que le management opérationnel (sous la houlette du (de la) directeur(trice) exécutif(ve)) ne passe pas outre les contrôles et ne néglige aucune communication sur une défaillance ou une absence de contrôle.

Une instance de gouvernance forte, active et méticuleuse parvient souvent à identifier et corriger les problèmes de contrôle dus à un mauvais manager qui enjolive la réalité pour cacher l'absence ou l'inefficacité du travail voire même, s'il est malhonnête, pour couvrir des activités frauduleuses.

Il est important que l'instance de gouvernance reconnaisse que son rôle dans la garantie d'un contrôle interne efficace est d'assumer pleinement la gouvernance, et non de s'impliquer dans le détail du contrôle en soi. Or les membres d'instance de gouvernance ont bien trop souvent tendance à perdre cela de vue tant ils cherchent à être perçus comme des gens qui font quelque chose.

## Suivi et reporting

### Vingt questions à poser lors de l'examen des données financières

#### Rapport d'audit sur les états financiers annuels

1. Quand le dernier audit a-t-il été conduit ?
2. Qu'en pense l'auditeur – qualifié ou non qualifié ?

#### Bilan comptable

3. L'association dispose-t-elle de suffisamment de liquidités (voir « Espèces en banque » dans « Actif de roulement ») pour régler ses dettes immédiates (voir « Créanciers ») ?
4. Combien de temps l'organisation peut-elle survivre si

ses fonds sont épuisés ? (Calculer le « ratio de survie ».)  
Quelle est la comparaison avec l'an dernier ?

### Compte de résultats

5. Les recettes et dépenses sont-elles globalement équilibrées ? (Chercher la différence nette entre recettes et dépenses)
6. Enregistre-t-on une augmentation ou une baisse significative du niveau d'activité par rapport à l'an dernier ?
7. Quel est le rapport d'équilibre entre les coûts de projet directs et les coûts administratifs ? Est-ce raisonnable étant donné la taille et la nature de l'organisation ?
8. Quel est le degré de dépendance de l'organisation à l'égard des donateurs ? (Calculer le « ratio de dépendance à l'égard des donateurs ».)

### Rapport de suivi budgétaire

9. Les dépenses restent-elles globalement dans le budget ? ( $\pm 10$  pour cent)
10. Les recettes correspondent-elles globalement au budget ?
11. Y a-t-il des écarts significatifs ? Si oui, ont-ils été expliqués de façon satisfaisante ?
12. Quelle est la mesure prise pour corriger ces écarts significatifs ? Par exemple, une réduction des dépenses suite à un retard dans le planning des activités
13. Y a-t-il des factures importantes exceptionnelles susceptibles de modifier les données présentées ?
14. L'organisation attend-elle des paiements importants et, si oui, que fait-on pour en obtenir le règlement ?
15. Y a-t-il des dépenses non budgétisées à prévoir avant la fin de l'année ?
16. Quels est le montant des recettes projeté pour la fin de l'année ? Ce montant est-il satisfaisant ? Si non, que peut-on faire pour changer les résultats ?

### Trésorerie prévisionnelle

17. Dispose-t-on d'une trésorerie suffisante à la banque pour assurer le planning d'activité pour les six prochains mois ?
18. Quelles subventions attend-on d'ici la fin de l'année et peut-on encore espérer qu'elles arriveront à temps ?
19. Le solde de trésorerie a-t-il été investi pour produire le meilleur retour sur investissement possible ?

### Général

20. Quelles données autres que financières produit-on pour montrer les progrès du programme d'activités ?

### Dix questions financières clefs pour les membres de l'instance de gouvernance

1. A-t-on généré des bénéfices ou des pertes ?
2. Nos principales sources de revenu sont-elles en augmentation ou en baisse ?
3. Nos principaux postes de dépenses, notamment les salaires et indemnités, sont-ils maîtrisés ?
4. Nos réserves sont-elles suffisantes ?
5. Nos projections en termes de trésorerie sont-elles adéquates ?
6. Où en sommes-nous par rapport au budget ?
7. Notre plan financier est-il cohérent avec notre plan stratégique ?
8. Tous les membres du personnel sont-ils satisfaits et productifs ?
9. Tous les documents de reporting nécessaires sont-ils conformes et soumis à temps ?
10. Remplissons-nous toutes nos obligations légales ?

*Adapté avec l'autorisation de BoardSource, anciennement National Center for Nonprofit Boards. Pour plus de détails sur BoardSource, contacter le 800-883-6262 ou consulter [www.boardsource.org](http://www.boardsource.org). BoardSource © 2010. La reproduction de ce texte est soumise à l'autorisation expresse de BoardSource.*

### Mobilisation des ressources

#### Vue d'ensemble

Une association a de toute évidence besoin d'argent et de fournitures pour faire son travail mais en quantité variable selon ce qu'elle veut faire. Au départ, la levée de fonds et des autres ressources impliquera probablement tous les membres. Si l'argent est nécessaire sous la forme de dons uniques ou de subventions, les dons d'équipements de bureau ou médicaux et autres fournitures sont également les bienvenus, tout comme les propositions d'espace de bureau gratuits ou à loyer faible. Toutes ces ressources, en espèces ou en nature, devraient être considérées comme partie intégrante de la « mobilisation de ressources ».

A mesure qu'une association gagne en force et en reconnaissance, cette responsabilité devrait être dévolue à l'instance de gouvernance assistée du (de la) directeur(trice) exécutif(ve). Dans le même temps, pour durer et, avec un peu de chance, se développer, l'association devra conclure des engagements sur le long terme avec ses donateurs actuels et chercher de nouvelles sources de fonds.

Il est capital que les membres de l'instance de gouvernance s'impliquent dans la mobilisation des ressources car ils sont souvent en contact avec des leaders d'opinion influents qu'il faut convaincre et des notables de

la communauté susceptibles de faire des dons en argent ou en nature.

La réussite d'une association est intrinsèquement liée au degré d'engagement de son instance de gouvernance. Si celle-ci s'efforce activement de mobiliser des ressources, l'argent et les autres dons ont tendance à rentrer ; si elle ne s'y implique que très peu, l'association ne fera pas aussi bien qu'elle le pourrait.

L'une des raisons observées au faible degré d'investissement dans ce domaine est le manque de temps dû à la lourdeur des responsabilités qui pèsent sur l'instance de gouvernance. Une autre raison est la présence d'un conflit ou d'une tension entre l'instance de gouvernance et le management sur qui fait quoi. Un bon moyen d'éviter ces problèmes consiste à répartir les publics cibles. Par exemple, le management peut cibler le grand public tandis que les membres de l'instance de gouvernance se concentreront sur les individus ou institutions dont la contribution ou l'influence peut avoir un impact de taille.

Les bons membres d'instance de gouvernance rechercheront un engagement tangible et ne se contenteront pas de dispenser leur sagesse et leur expérience. Cela dit, il faut savoir que ces efforts sont frustrants quand ils ne sont pas soutenus par un talent et une expérience à la hauteur de la tâche et par le management.

Pour prendre les devants en matière de mobilisation des ressources, l'instance de gouvernance doit prévoir du temps et se concentrer sur les cibles susceptibles de donner les meilleurs gains. Les membres d'une instance de gouvernance n'ont pas tout le même talent ni le même accès aux individus qui comptent mais tous devraient être préparés à consacrer une part raisonnable de leur temps à la mobilisation des ressources et au plaidoyer.

Toute instance de gouvernance doit garder en mémoire que « l'argent n'entre pas de lui-même pour se rendre » – et qu'il va exiger un travail acharné, aussi bien de sa part que de celle que du management.

### Assurer les ressources

Si le financement par l'IPPF et d'autres donateurs est important aux premiers stades de la vie d'une association, celle-ci a besoin d'un soutien diversifié pour se développer et s'implanter durablement. Cela peut se faire uniquement par l'argent mais certains soutiens « en nature » ou immatériels peut être utiles.

Les ressources d'une entreprise commerciale ne se limitent pas aux actifs physiques et financiers qui figurent dans son bilan comptable. Elles comprennent des facteurs qui lui donnent une stabilité opérationnelle, comme l'accès à des fournisseurs fiables, des points de vente, de la bonne

volonté et la bonne marche de l'entreprise. Et surtout, elles comprennent les compétences du personnel, tant sur les plans professionnel et technique que personnel – tempérament, motivation et bon moral.

Une association membre de l'IPPF dispose d'un ensemble d'actifs/atouts tangibles et intangibles semblable à celui d'une entreprise et son statut associatif lui donne souvent pour atout supplémentaire d'attirer davantage les bonnes volontés de l'extérieur. Cela se manifeste généralement par le fait que des individus vont offrir leurs services à titre gracieux et bénévole, et que d'autres organisations vont offrir des équipements (y compris, parfois, des locaux), des services administratifs ou techniques et des produits.

Cela dit, mobiliser des ressources ne se limite pas uniquement à obtenir une aide bénévole, de l'argent ou d'autres avoirs. La mobilisation des ressources, c'est :

- une entreprise créative et imaginative, qui implique des objectifs et ressources spécifiques où les uns doivent générer les autres
- penser à des objectifs qui donneront des débouchés pour les ressources existantes
- identifier des moyens de trouver de nouvelles ressources pour les projets et activités urgents

Une instance de gouvernance devrait s'assurer que toutes les ressources potentielles sont exploitées. Cela dit, la capacité d'une association à faire bon usage, dans la pratique, des fonds et services est souvent un facteur plus important que la disponibilité des ressources en soi.

A mesure que l'association passe d'un stade de son évolution au suivant, elle doit trouver de nouveaux types de ressources et moyens de les obtenir. Elle peut avoir à changer d'attitude rapidement et radicalement comme, par exemple, passer d'une attitude concurrentielle à une attitude plus conciliante et de coopération.

Tout comme cette évolution peut conduire l'instance de gouvernance à devoir changer d'attitude envers son personnel. Elle a l'obligation de soutenir et souder le personnel autour de décisions réfléchies et cohérentes visant à développer leurs compétences et à leur donner l'opportunité de servir au mieux les objectifs de l'association. Cet investissement devrait avoir pour résultats des projets intéressants et bien gérés qui attireront les collaborateurs et donateurs potentiels.

Qu'elles soient nationales ou internationales, les sources d'argent sont généralement bien connues. Il est important de consacrer du temps et des efforts pour identifier les sources de contributions financières ou autres existantes ou possibles dans le pays. L'aide internationale est plus problématique parce que les donateurs ont des

priorités qui peuvent, ou non, correspondre aux objectifs d'une association.

Le travail de l'instance de gouvernance consiste à composer avec suffisamment de souplesse entre un opportunisme judicieux et une planification à long terme pour adapter les objectifs afin de pouvoir mettre la main sur les ressources inattendues mais rendues disponibles. Dans le même temps, il est capital que l'association ne se laisse pas détourner de la voie qu'elle a choisie conformément à son plan stratégique par ces aubaines.

La prévision des sources de soutien et leur durée a tendance à poser problème aux instances de gouvernance. C'est souvent dû à une erreur de compréhension sur la nature fondamentale de la prévision :

- **Il ne s'agit pas** de prétendre savoir exactement ce qui ne saurait être connu avant une date ultérieurement.
- **Il s'agit** d'estimer les niveaux approximatifs de soutien sur lesquels une association peut espérer compter tout en acceptant que certains puissent être incertains et imprévisibles.

Ce processus peut être facilité en classant à l'entrée les ressources dans l'une des catégories suivantes :

- **Probable** – cela comprend tout niveau minimal de financement provenant d'agences nationales et internationales, le niveau minimal des recettes provenant des adhésions de membres, les services et ventes facturés, les contributions en nature des aides volontaires et l'utilisation des installations et locaux.
- **Possible** – cela comprend les fonds supérieurs aux attentes provenant des donateurs existants, ou les fonds en cours de négociation.
- **Imprévisible** – cela comprend les changements de politiques gouvernementales qui dégagent soudain des fonds jusqu'alors indisponibles aux associations membres, un intérêt inattendu de la part d'une agence extérieure, et les fonds générés par l'association elle-même grâce à des contacts personnels portant subitement leurs fruits.

Avec l'assistance du (de la) directeur(trice) exécutif(ve), l'instance de gouvernance a pour tâche de procéder au classement des ressources selon leur type de disponibilité. Cela permet aux activités de base d'être organisées en tenant compte du niveau de soutien probable. D'autres activités peuvent être organisées autour d'un planning flexible calé sur l'arrivée des ressources. Des activités complémentaires peuvent elles aussi être planifiées et gardées en réserve, prêtes à être mises en œuvre en cas de ressources excédentaires ou de nouvelles ressources inattendues.

En soignant sa planification, l'instance de gouvernance parviendra à un programme de travail comportant un éventail d'engagements **fermes, partiels et de réserve** en fonction de la disponibilité **probable, possible** ou **imprévisible** des ressources.

Les fonds « assignés » ou « restreints » sont une source universelle de problème, en particulier lorsque le donateur refuse de payer les frais généraux. Une association peut alors se trouver contrainte de prélever sur les fonds réservés à ses activités de base pour subventionner un projet financé sur des fonds restreints. Ce type de projet requiert l'attention toute particulière de l'instance de gouvernance. En trop grand nombre, ils peuvent induire une distorsion du programme de base et amener l'association à suivre un planning différent de celui prévu dans son plan stratégique. Dans ce cas, les coûts en frais généraux induits pourront être compensés par une utilisation astucieuse des services et dépenses imputables au projet, souvent avec l'accord tacite de l'agence qui finance.

Enfin, le but ultime de toute association doit être de parvenir à se suffire à elle-même. Aussi doit-elle réfléchir de manière active et créative à ce but et aux moyens de l'atteindre. Pour cela, dans leur réflexion sur les moyens de diversifier leurs sources de revenu, les associations ne doivent pas seulement penser en termes d'obtention de fonds mais aussi réfléchir à des projets commerciaux. Les législations locales en vigueur varient sur ce point pour les organisations non gouvernementales mais ce type d'entreprise peut être une structure commerciale indépendante, à condition que l'instance de gouvernance y soit dûment représentée et que tous les bénéfices reviennent (après une gestion de la fiscalité des plus judicieuses possibles) à l'association « mère ».



## Le Code de bonne gouvernance de l'IPPF : Principe 6

# L'instance de gouvernance est ouverte, réceptive et responsable



### Pourquoi est-ce important ?

L'instance de gouvernance doit être ouverte et transparente sur son travail au nom de l'association. Elle dispose pour cela de toutes sortes de moyens, notamment en s'assurant que ses buts et objectifs sont formulés et communiqués au grand public et aux autres organisations travaillant dans des domaines proches. Mais l'association peut aussi faire valoir son ouverture en se montrant attentive aux interrogations et réclamations de sa clientèle et du public, et en encourageant les utilisateurs et autres bénéficiaires de ses services à participer à sa planification et à sa prise de décision. Cela peut être rendu clair par une politique transparente.

La responsabilité (*les termes d'imputabilité et d'accountabilité sont aussi de plus en plus utilisés en français*) est un mot qui bénéficie d'un intérêt accru depuis quelques années. On l'emploie dans différents contextes et sens. Les membres de l'instance de gouvernance sont responsables (comptables) de la performance de l'association et doivent veiller à ce qu'elle remplisse ses obligations financières. Ils ont également pour responsabilité d'agir de façon morale et de respecter les lois et autres obligations légales. S'ils peuvent déléguer leur autorité pour remplir ces obligations, il n'en va pas de même pour la responsabilité qui y est attachée.

En d'autres termes, l'instance de gouvernance est responsable/comptable vis-à-vis de trois groupes distincts. (Pour plus de détails sur la responsabilité, cf. Cinquième Principe, page 40.)

Premièrement, l'instance de gouvernance est responsable envers les individus et communautés que l'association a été créée pour servir, lesquels ont le droit de lui demander comment se porte l'association, si ses actions sont cohérentes avec ses déclarations et si la mise en œuvre de ses politiques est cohérente avec les principes qu'elle prône. La transparence sur ce que fait l'association et comment elle le fait est cruciale pour gagner la confiance des individus. L'association doit être capable de montrer clairement comment elle contribue au mieux-être de la société qu'elle sert.

Deuxièmement, l'instance de gouvernance est aussi responsable envers les agences et individus qui contribuent,

financièrement ou autrement, à l'association. L'usage que fait l'association de ces contributions et autres ressources pour atteindre les objectifs annoncés soulève autant de questions essentielles auxquelles l'instance de gouvernance doit être prête à répondre, entre autres par un rapport circonstancié et régulier.

Dernièrement, l'instance de gouvernance doit également assumer une responsabilité interne. Elu pour servir au sein de l'instance de gouvernance de l'association, chaque membre a une responsabilité envers ceux qui l'ont élu. Cela implique un rapport collectif sur ce que l'instance de gouvernance a réalisé, ce qu'elle n'a pas pu réaliser et ce qu'elle prévoit de réaliser à l'avenir. L'instance de gouvernance doit également s'assurer que les documents sur la gouvernance sont tenus à la disposition des membres de l'association et qu'elle conserve un procès-verbal de tous les débats ayant conduit aux décisions qu'elle a prises en leur nom.



### Comment faire ?

Il y a cinq aspects à prendre en compte, à savoir :

- La transparence
- La responsabilité
- La réglementation en matière de procédure
- Les réunions de l'instance de gouvernance
- L'ouverture et la réceptivité

### La transparence

L'instance de gouvernance est transparente quand elle ne cache son travail ni aux membres et bénéficiaires de l'association, ni aux autres organisations, ni même au grand public. Aussi n'hésitez pas à faire savoir clairement les buts et objectifs de votre association en produisant des déclarations sur :

- sa mission, ses objectifs et ses politiques
- ses méthodes, activités, réalisations, évaluations et analyses incluses
- son champ d'intervention géographique
- sa structure organisationnelle et, en particulier, la façon dont elle est gouvernée et gérée

- ses parties prenantes, son affiliation et ses liens avec d'autres organisations, s'il y a lieu
- ses sources de financement et l'usage qu'elle en fait.

Communiquer ces informations au plus grand nombre :

- en publiant et en diffusant un rapport annuel descriptif et financier, ainsi que des rapports sur des activités particulières et les résultats des révisions et évaluations
- en faisant appel aux médias pour faire connaître votre travail auprès du grand public
- en montant des programmes d'éducation publique, quand cela est nécessaire
- en maintenant un dialogue régulier avec les agences gouvernementales ou autres agences concernées
- en participant à des réseaux d'organisations non gouvernementales

## La responsabilité

Etre responsable signifie être capable d'expliquer un acte et/ou un comportement organisationnel (ou individuel). Cela est particulièrement important pour les associations qui travaillent avec ou au nom des plus démunis et lèvent des fonds à cet effet. L'association est responsable envers :

- ses membres
- les utilisateurs et autres bénéficiaires de ses services
- les donateurs et autres organisations avec qui elle a contracté
- le grand public
- l'Etat

Les membres de l'instance de gouvernance peuvent améliorer la responsabilisation en garantissant la transparence dans le travail de l'association.

Voir aussi en section « Cinquième Principe », passage sur « La responsabilité » (page 40).

© Adapté des documents préparés pour le National Council for Voluntary Organisations (NCVO), [www.ncvo-vol.org.uk](http://www.ncvo-vol.org.uk) ou [www.askNCVO.org.uk](http://www.askNCVO.org.uk)

## La réglementation en matière de procédure

La réglementation en matière de procédure est en général un dispositif utile pour formaliser dans le détail la manière dont l'instance de gouvernance gouverne. Elle vient en complément du document sur la gouvernance et permet, par exemple, de définir dans les grandes lignes la procédure de désignation et d'élection des membres de l'instance de gouvernance, tandis que le règlement viendra spécifier la

désignation et les procédures de vote. De la même manière, là où le document sur la gouvernance servira à indiquer les principales catégories de membres, le règlement précisera quant à lui les conditions du statut de membre et le montant de l'adhésion.

Autrement dit, le document sur la gouvernance (soit les statuts ou l'acte constitutif de l'association) constitue le squelette de l'association, tandis que le règlement en est la chair. Le règlement offre également la possibilité de changer les procédures (avec l'approbation des membres) sans avoir à amender le document sur la gouvernance car cela exige toute une procédure longue et laborieuse pouvant même nécessiter l'accord des autorités nationales.

Le contenu des règlements de procédure peut varier mais, dans l'ensemble, vous y trouverez les éléments suivants :

- le nom officiel de l'association
- sa déclaration de mission
- les nombres maximal et minimal de membres de l'instance de gouvernance
- les pouvoirs et obligations de l'instance de gouvernance et des dirigeants honoraires qui y siègent
- la procédure d'élection de l'instance de gouvernance
- la durée minimale et maximale des mandats et d'exercice de ses membres et des dirigeants honoraires siégeant à l'instance de gouvernance
- la procédure à suivre pour révoquer un membre et/ou pourvoir un poste vacant
- ce qui constitue un quorum
- les dispositions pour la participation à distance (audio et/ou visioconférence)
- la règle en matière de prise de décision
- la fréquence des réunions et les conditions de notification
- la clause d'indemnités
- la procédure d'amendement des règlements de procédure
- la procédure de dissolution de l'association (bien que cela figure généralement déjà dans le document sur la gouvernance de l'association)

## Les réunions de l'instance de gouvernance

### Travail préparatoire

Toute réunion de l'instance de gouvernance implique :

- une bonne préparation
- un ordre du jour clair
- un système d'enregistrement des décisions prises et des actions convenues

Toute réunion de l'instance de gouvernance doit être précédée d'une notification dans des délais raisonnables.

En général, le délai minimum requis est spécifié dans les statuts ou dans les règlements de procédure, ces derniers devant préciser comment les membres peuvent être contactés. Doivent également être pris en compte les cas de problème de communication (par exemple, pour s'assurer que les notifications à une réunion parviennent à temps aux membres concernés) ou de transport.

Normalement, une instance de gouvernance ne devrait pas avoir besoin de se réunir plus de quatre fois par an. Il peut être utile aux membres de planifier chaque réunion à peu près au même moment dans l'année.

Dans la mesure du possible, la fréquence des réunions devrait refléter les besoins, entre autres, pour :

- examiner périodiquement la mise en œuvre du plan annuel
- examiner et approuver le plan annuel suivant
- examiner et approuver le rapport annuel (y compris les comptes audités)

Du fait de sa fonction, le (la) président(e) joue un rôle majeur pour fixer l'ordre du jour et superviser la préparation des documents à prévoir pour chaque réunion. Il ou elle travaille en étroite collaboration avec le (la) Secrétaire de l'instance de gouvernance et le (la) directeur(trice) exécutif(ve) qui sont conjointement chargés de la rédaction des documents, de fournir toutes données et informations nécessaires, ainsi que de l'organisation logistique de chaque réunion.

La première version de l'ordre du jour doit toujours être préparée en même temps que les notes explicatives dans le respect des délais impartis. Il y aura des cas où les données financières ou autres nécessiteront une mise à jour. Les documents préparatoires permettront de présenter la situation à un instant T et de s'engager à en soumettre une mise à jour lors la réunion.

### La tenue des réunions de l'instance de gouvernance

Pour garantir le bon déroulement et l'efficacité des réunions de l'instance de gouvernance, il y a quatre règles à prendre en compte :

- Veiller à ce que les réunions se déroulent dans une ambiance aussi détendue que possible pour favoriser l'ouverture et la sincérité des échanges, tout en respectant les règlements de procédure.
- Ne pas rechercher systématiquement l'unanimité : une bonne instance de gouvernance peut accepter des votes divergents, dès lors que tous les membres ont eu le temps de s'exprimer. Chercher à convaincre des membres de l'instance de gouvernance de rejoindre la majorité peut faire perdre un temps de travail précieux.

- La courtoisie et le respect sont de règle dans toute réunion pour éviter qu'un membre redoute de contribuer aux échanges.
- Éviter la création de factions ou de cliques, qu'elles soient de nature politique ou personnelle. Aucun membre ne devrait se sentir intimidé, indépendamment de la position publique ou du pouvoir que peut avoir un autre membre au sein de la communauté locale, ou bien de son ancienneté ou de ses relations politiques.

La gestion du temps est capitale. Laisser un débat traîner en longueur, c'est réduire d'autant le temps pour traiter des autres points à l'ordre du jour et rendre plus compliquée la prise de décision finale. Il faut avant tout s'efforcer de commencer et finir les réunions à l'heure (à 10 ou 15 minutes près), et fixer un temps limité au traitement de chaque point à l'ordre du jour.

Les données et chiffres clefs devraient être obtenus et fournis aux membres de l'instance de gouvernance bien avant la réunion. Les documents présentés devraient parler d'eux-mêmes, afin que l'intervention du personnel en réunion soit limitée au strict minimum.

Le (la) directeur(trice) exécutif(ve) devrait normalement être un membre de l'instance de gouvernance sans droit de vote, et d'autres membres du management opérationnel devraient participer aux réunions sur des points spécifiques à l'ordre du jour. Certaines instances de gouvernance autorisent la présence des hauts managers, estimant que cela leur permettra de comprendre comment l'instance de gouvernance parvient à ses décisions, ce qui les aidera lorsqu'ils devront mettre ces décisions en œuvre, en particulier les politiques.

Si l'instance de gouvernance a besoin d'explications de la part du personnel sur un point à l'ordre du jour, cela peut être le signe d'un manque de travail de préparation ou bien d'un surinvestissement de l'instance de gouvernance dans l'opérationnel.

Il est recommandé de désigner un secrétaire de séance, qui rédigera ensuite le procès-verbal de la réunion, en évitant de choisir le (la) directeur(trice) exécutif(ve) qui a déjà suffisamment à faire sans cette responsabilité supplémentaire.

Lors de la prise de décision sur les points à l'ordre du jour, le (la) président(e), en sa qualité de président(e) de séance, a la responsabilité de s'assurer qu'il y a accord sur la formulation d'une motion, et que sont correctement rapportés son auteur et celui ou celle qui l'appuie, les votes et la décision finale. Même une décision adoptée à l'unanimité et sans qu'il ait été nécessaire de procéder à un vote doit être soigneusement rapportée.

### Les procédures post-réunion

Dès que possible après une réunion de l'instance de gouvernance, le (la) président(e) doit se réunir avec le (la) secrétaire et le (la) directeur(trice) exécutif(ve) pour faire un point, s'entendre sur ce qui s'est passé et décider si, au vu des décisions prises par l'instance de gouvernance, il est ou non opportun que les managers prennent des mesures immédiates. Ce moment devrait être également l'occasion pour chacun de faire part de ses impressions sur la réunion.

Plus tard, ils devront peut-être se réunir à nouveau pour échanger et convenir du contenu et de la formulation du procès-verbal. Cela dit, selon la complexité des questions abordées, l'intensité des débats et les décisions convenues, ils pourront choisir de communiquer par courrier, téléphone ou courriel pour éviter les déplacements inutiles.

Une fois validé, le procès-verbal est distribué à chaque membre de l'instance de gouvernance, car leur approbation fera l'objet du premier point à l'ordre du jour de la réunion suivante.

Conformément aux bonnes pratiques, le procès-verbal doit être envoyé aux membres dans le mois suivant la réunion concernée et en respectant la date limite fixée à cet effet.

Voir en Annexe 19 pour plus de détails sur le format et le contenu d'un procès-verbal.

### Pour des réunions d'instance de gouvernance efficaces

Le Code de bonne gouvernance de l'IPPF prévoit un ensemble de principes utiles pour guider le déroulement d'une réunion d'instance de gouvernance. Les 10 règles de base suivantes nous aideront tous à concrétiser ces principes :

1. **Etre préparé(e).** Bien lire les documents prévus avant une réunion.
2. **Etre présent(e).** Éteindre son BlackBerry et/ou son téléphone portable ou, si l'on attend un appel urgent, le mettre sur vibreur.
3. **Participer oralement.** Apporter son point de vue à la discussion et faire connaître ses idées aux autres membres de l'instance de gouvernance. En d'autres termes, réagir mais sans excès. Personne ne doit dominer les débats et tout le monde doit participer, à un moment ou un autre.
4. **Etre concis(e).** Le (la) président(e) de séance distribue la parole à chacun et a le droit de clore les débats. Les points soulignés par les membres doivent être succincts, pertinents et ne pas se contenter de reprendre un point précédent. Tout commentaire ou conversation en aparté doit être évité.
5. **Respecter la diversité des points de vue.** Les membres de l'instance de gouvernance ne seront pas toujours d'accord entre eux. Ils ont le droit d'être en

désaccord mais pas d'être désobligeants, le désaccord devant porter sur les propos tenus et non sur leur auteur.

6. **Respecter le rôle de chacun(e).** Lors des réunions d'instance de gouvernance, volontaires et membres du personnel ont des rôles bien distincts qu'il convient de respecter.
7. **Etre digne de confiance.** Considérer comme confidentielle toute information échangée comme telle en réunion.
8. **Etre ponctuel(le).** Respecter l'horaire fixé (ouverture de séance, clôture et temps de pause).
9. **S'impliquer.** Assumer pleinement toute responsabilité consécutive à une décision prise en réunion d'instance de gouvernance.
10. **Prendre plaisir.** Conserver sa bonne humeur et son humour.

## L'ouverture et la réceptivité

### L'ouverture

Il est relativement facile à une instance de gouvernance de se montrer ouverte dans le rapport annuel de l'association et dans les médias. Cela dit, face à ses propres membres ou aux utilisateurs de ses services, une association a souvent quelque réticence à révéler certaines informations sur ce que fait son instance de gouvernance. Or cela peut être contreproductif car le fait d'essayer de restreindre l'accès à des informations qui devraient être tenues à disposition risque en soi d'éveiller le soupçon d'éventuelles cachoteries.

Tout membre d'association devrait, au minimum, se voir remettre un exemplaire des documents suivants :

- le document sur la gouvernance et tout autre document complémentaire, comme les règlements de procédure,
- les rapports annuels d'assemblée générale,
- l'organigramme de l'association,
- le plan stratégique (en résumé, si nécessaire),
- le programme de travail et le budget annuels (en résumé),
- le rapport annuel.

Les rapports de réunion de l'instance de gouvernance (et de tout comité qui en dépend) devraient être regroupés en un lieu donné (en général au siège de l'association) et accessibles sur demande aux membres de l'association et au grand public, de même que les états financiers et les comptes audités annuels.

### La réceptivité

Permettre à toutes les parties prenantes (membres de l'association, utilisateurs de ses services et représentants de l'intérêt général) d'exprimer leur mécontentement

sur un service dispensé, une mesure prise ou une action proposée par l'association, ou bien encore sur une éventuelle conséquence négative qui s'en serait suivie, est un point de responsabilité capital. Cela permet littéralement aux parties prenantes de tenir une organisation responsable de ses actes et décisions en l'interrogeant et en exigeant une réaction, voire une enquête.

Il est donc important que toute association adopte et mette en application une politique de traitement des plaintes des parties prenantes qui soit approuvée par son instance de gouvernance. Cette politique devrait comprendre les modalités d'enregistrement, de traitement et de réponse aux plaintes, ainsi qu'une description de ce qui fait la recevabilité d'une plainte. Elle doit également définir des normes appropriées sur lesquelles l'association peut être jugée, et ne pas permettre à celle-ci d'échapper à ses responsabilités en interdisant les plaintes dans certains domaines. La politique doit permettre et favoriser la réponse aux plaintes, en cas de besoin.

L'une des caractéristiques majeures que doit avoir toute procédure de plainte est l'indépendance. C'est essentiel pour l'efficacité du dispositif, sa crédibilité, et la confiance que les plaignants lui accordent. Bien qu'un dispositif interne ne puisse jamais être totalement indépendant de l'association, il est capital de faire en sorte qu'il le soit autant que possible, au moins, sur l'objet de la plainte. Cette indépendance doit s'appliquer à l'évaluation, l'enquête et la solution apportée à la plainte.

Par nature, la plainte succède aux faits reprochés. Dans la plupart des cas, les procédures de dépôt de plainte traitent d'événements qui se sont déjà produits; elles ne peuvent donc changer le cours des choses ou « résoudre » le problème. Elles ont pour objet de déterminer une réponse ou un dédommagement, mais il se peut qu'aucune mesure ne puisse être prise à part la reconnaissance des faits. Aussi est-il capital d'envisager le dépôt de plainte et les solutions proposées pour y répondre comme une procédure de dernier recours. La prévention par le respect des engagements des parties prenantes est le meilleur moyen d'éviter cela.

L'expérience nous apprend que la plupart des gens ne déposent une plainte formelle que lorsque leur plainte informelle initiale n'a pas été traitée avec le sérieux et la courtoisie nécessaires. Aussi est-il capital que l'instance de gouvernance et l'ensemble du personnel veillent à ne pas traiter les plaintes à la légère ou, pire, par le mépris. Le fait que leur plainte ait été entendue et que des excuses leur aient été faites pour un manquement de la part du personnel ou la piètre qualité d'un service satisfera la plupart des plaignants, qui savent bien que l'erreur est humaine. Lorsqu'une plainte est traitée de manière informelle, son historique et les mesures prises pour y répondre doivent

être conservées par écrit, dans l'éventualité où le plaignant déciderait finalement de déposer une plainte formelle.

*Adapté de « Pathways to Accountability – The Gap Framework ». © Editeur : One World Trust, [www.oneworldtrust.org](http://www.oneworldtrust.org)*



## Le Code de bonne gouvernance de l'IPPF : Principe 7

# L'instance de gouvernance s'auto-évalue et veille à son renouvellement



### Pourquoi est-ce important ?

Un mandat au sein d'une instance de gouvernance doit être l'occasion d'apprendre, tant pour chaque membre individuellement que pour le groupe dans son ensemble. Les membres devraient viser à quitter l'association plus expérimentés que lors de leur entrée, et être capables d'identifier les compétences nouvelles ou complémentaires utiles à l'instance de gouvernance selon les nouveaux défis auxquels l'association devra faire face à l'avenir.

La rotation régulière des membres de l'instance de gouvernance est cruciale pour donner l'occasion à de nouveaux membres d'être élus. Fixer des limites au nombre maximal de mandats cumulés au service de l'instance de gouvernance renforce également son renouvellement et sa revitalisation réguliers.

Pour garantir son efficacité, l'instance de gouvernance doit aussi s'engager dans un processus régulier d'autoévaluation de sa propre performance et de celle de chacun des membres qui la composent.

Elle doit prendre soin d'organiser son travail afin de faire le meilleur usage possible de son temps, des compétences et savoirs de ses membres, et veiller à optimiser leurs capacités par des activités de développement personnel et de formation.

Une instance de gouvernance faite de diversité est plus riche que la somme des membres qui la composent. Unis autour de la mission de l'association, ces membres aux horizons, expériences et compétences divers et variés aideront l'instance de gouvernance à prendre des décisions avisées, équilibrées et inspirées, grâce à la variété de leurs points de vue et idées. Il est donc important que l'association recherche à intégrer à son instance de gouvernance des personnes très différentes les unes des autres et favorise leur contribution active. Tout comme il est important que soient représentés au sein de l'instance de gouvernance les groupes que l'association cherche à servir pour veiller à ce que son travail réponde à leurs besoins.

Faire bon usage du temps des membres de l'instance de gouvernance signifie faire attention à l'ordre du jour fixé, à la bonne gestion du temps de réunion, à la remise en temps et en heure des rapports, à notifier la tenue des réunions bien à l'avance, et à les planifier en tenant compte des contraintes

des membres de l'instance de gouvernance et du planning d'activité de l'association.



### Comment faire ?

Il y a neuf aspects à considérer, à savoir :

- la grille typologique d'une instance de gouvernance
- le comité de développement de la gouvernance ou des volontaires
- la check-list du système d'information
- les idées pour l'ordre du jour
- l'ordre du jour consenti
- le choix de l'ordre du jour des réunions
- le formulaire d'autoévaluation rapide
- le questionnaire post-évaluation
- la diversité d'une instance de gouvernance

### La grille typologique d'une instance de gouvernance

Ce document de travail peut être adapté par les associations pour évaluer la composition actuelle de leur instance de gouvernance et prévoir les besoins à l'avenir. Le comité de gouvernance, s'il existe, ou un sous-comité de membres de l'instance de gouvernance, peut réaliser une grille adaptée puis la soumettre ensuite à l'ensemble de l'instance de gouvernance.

Lors de la constitution d'une instance de gouvernance, l'association a l'obligation légale de respecter ses statuts et ses règlements ou règlements de procédure, qui précisent le plus souvent les critères à prendre en compte quant à la taille, la structure et la composition. Tout comme les règlements et règlements de procédure peuvent nécessiter une mise à jour pour prendre en compte et intégrer des changements nécessaires ou souhaitables.

Gardez à l'esprit que, selon son stade de développement ou les circonstances, une association recherchera des compétences et points forts différents chez les membres de son instance de gouvernance.

## Modèle de grille typologique d'une instance de gouvernance

|                                                                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | A | B | C | D | E | F |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| <b>Age</b>                                                                                                               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Moins de 18 ans                                                                                                          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 19 – 34 ans                                                                                                              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 35 – 50 ans                                                                                                              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 51 – 65 ans                                                                                                              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Plus de 65 ans                                                                                                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Sexe</b>                                                                                                              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Masculin                                                                                                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Féminin                                                                                                                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Origine ethnique</b>                                                                                                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Africaine Américaine/<br>Noire                                                                                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Asiatique/d'une île<br>du Pacifique                                                                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Caucasienne                                                                                                              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Hispanique/Latine                                                                                                        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Amérindienne                                                                                                             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Autre                                                                                                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Ressources</b>                                                                                                        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Argent à donner                                                                                                          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Accès à l'argent                                                                                                         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Accès à d'autres<br>ressources (fondations,<br>entreprises)                                                              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Disponibilités pour une<br>participation active<br>(visites de sollicitation,<br>rédaction de demandes<br>de subvention) |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Contacts<br/>communautaires</b>                                                                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Institutions religieuses                                                                                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Grandes entreprises                                                                                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Monde de l'éducation                                                                                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Médias                                                                                                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Monde politique                                                                                                          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Philanthropie                                                                                                            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Petite entreprise                                                                                                        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Services sociaux                                                                                                         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Autre                                                                                                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Qualités</b>                                                                                                          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Leader                                                                                                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Motivation/Disponibilité                                                                                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Adhésion personnelle<br>à la mission de<br>l'organisation                                                                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

|                                                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | A | B | C | D | E | F |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| <b>Style personnel</b>                                                                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Sait faire émerger<br>un consensus                                                                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Bon communicateur                                                                                            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Stratège                                                                                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Visionnaire                                                                                                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Sait ériger des<br>passerelles                                                                               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Domaines d'expertise</b>                                                                                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Administration/Gestion                                                                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Monde de l'entreprise                                                                                        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Gestion financière                                                                                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Comptabilité                                                                                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Investissement                                                                                               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Levée de fonds                                                                                               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Gouvernement                                                                                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Droit                                                                                                        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Marketing, relations<br>publiques                                                                            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Ressources humaines                                                                                          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Planification stratégique                                                                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Construction<br>(architecte, ingénieur)                                                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Immobilier                                                                                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Représentant(e)<br>de clients                                                                                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Cible programmatique<br>spécifique (éducation,<br>santé, politiques<br>publiques, Services<br>sociaux, etc.) |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Nouvelles technologies                                                                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Autre                                                                                                        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Nombre d'années<br/>(ou de mandats) au<br/>service de l'instance<br/>de gouvernance</b>                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

Adapté avec l'autorisation de BoardSource, anciennement National Center for Nonprofit Boards. Pour plus de détails sur BoardSource, contacter le 800-883-6262 ou consulter [www.boardsource.org](http://www.boardsource.org). BoardSource © 2010. La reproduction de ce texte est soumise à l'autorisation expresse de BoardSource.

## Le comité de développement de la gouvernance ou des volontaires

Une association peut envisager de créer un comité de développement pour garantir la qualité du travail de l'instance de gouvernance par une révision périodique de son fonctionnement et des recommandations sur les moyens de l'améliorer. Les obligations du comité touchent principalement aux cinq domaines suivants :

1. Il aide à définir le rôle et les responsabilités de l'instance de gouvernance :
  - Guide l'instance de gouvernance dans la révision et la mise à jour régulières de la description de son rôle, de ses domaines de responsabilité et de ce qui est attendu individuellement des membres de l'instance de gouvernance.
  - Accompagne l'instance de gouvernance dans la mise à jour et la clarification périodiques de ses principaux domaines d'action, ainsi que dans la définition de son programme pour l'année ou les deux années à suivre, selon le plan stratégique.
2. Il est attentif à la composition de l'instance de gouvernance :
  - Conduit l'évaluation sur les besoins actuels et futurs liés à la composition de l'instance de gouvernance, en déterminant les savoirs, attributs, compétences, capacités, influences et accès aux ressources dont l'instance de gouvernance aurait besoin pour réaliser son travail futur.
  - Crée une grille typologique évolutive de l'instance de gouvernance.
  - Identifie les candidats susceptibles de siéger à l'instance de gouvernance en explorant leurs sources d'intérêt et leur disponibilité.
  - Encourage les individus à se présenter aux élections de l'instance de gouvernance (dans le respect des règles et procédures de l'association en matière de candidature).
  - En coopération avec le (la) président(e) de l'association, contacte chaque membre rééligible de l'instance de gouvernance pour l'interroger sur sa motivation à reconduire son mandat et travaille avec chaque membre pour identifier la nature de la contribution qu'il ou elle pourrait apporter à l'association.
3. Encourage le développement de l'instance de gouvernance :
  - Fournit aux candidats les informations nécessaires en vue des élections de l'instance de gouvernance.
  - Elabore et supervise le processus d'orientation en communiquant les informations nécessaires dès les premiers stades au service de l'instance de gouvernance.
  - Elabore et met en œuvre un programme permanent pour informer, former et souder l'équipe de l'instance de gouvernance.
4. Évalue l'efficacité de l'instance de gouvernance :
  - Lance l'évaluation périodique de sa performance et, si nécessaire, propose des changements structurels ou opérationnels.
  - Apporte un conseil permanent au (à la) président(e) et aux autres membres sur des points susceptibles d'améliorer l'efficacité de l'instance de gouvernance.
  - Révise régulièrement ses pratiques en matière de participation des membres, de conflit d'intérêt, de confidentialité, etc. et suggère des améliorations quand c'est nécessaire.
  - Révise et met à jour périodiquement sa politique et ses pratiques.
5. Prépare le leadership futur et la succession de l'instance de gouvernance :
  - Est en charge de la planification de la succession, en prenant les mesures pour recruter et préparer le futur leadership.
  - Choisit au sein de l'instance de gouvernance les membres éligibles comme dirigeants honoraires (dans le respect des règles et procédures de l'association en matière de candidature).

## La check-list du système d'information

Sur certains points, les associations ont toutes des besoins d'informations similaires. La liste qui suit offre quelques pistes pour un système d'information efficace.

Au moins deux semaines avant chaque réunion de l'instance de gouvernance (ou plus tôt, selon le règlement de l'association) :

- ordre du jour
- information sur les questions à débattre, informations secondaires et informations liées à la prise de décision
- informations financières

Au moins deux semaines avant la réunion de l'instance de gouvernance traitant des points suivants (ou plus tôt, selon le règlement de l'association) :

- budget annuel
- rapport d'audit
- plan stratégique

Après chaque réunion de l'instance de gouvernance :

- procès-verbal de réunion
- notification de la réunion suivante

Une fois par mois :

- Rapport financier
- Articles significatifs parus sur l'association

Une fois par trimestre :

- rapport financier

Régulièrement, en fonction des besoins :

- mémo pour le (la) directeur(trice) exécutif(ve) résumant les activités, réalisations et besoins de l'instance de gouvernance
- rapport du (de la) président(e) sur ses activités au nom de l'instance de gouvernance
- information actualisée pour le manuel des membres de l'instance de gouvernance
- exemplaires à l'avance des publications, brochures et supports promotionnels
- synthèse des derniers développements intéressants pour les membres de l'instance de gouvernance
- rapport annuel

## Pour être pertinente, une information doit être :

- **concise** : rédigée et présentée clairement, facile à comprendre et aussi brève que possible.
- **sensée** : présentée par rapport à des facteurs significatifs, comme les objectifs fixés par l'instance de gouvernance, les précédents indicateurs de performance ou d'autres éléments de comparaison.
- **opportune** : en lien avec un sujet à l'ordre du jour et récente.
- **pertinente** : doit aider l'instance de gouvernance à prendre une décision, assurer un suivi, créer une politique ou débattre sur une question. Elle doit éclairer le plus possible sur une situation ou un état. C'est la meilleure information qui puisse être obtenue.
- **en contexte** : dit ou montre clairement pourquoi l'administrateur doit le savoir. Relève de façon explicite de la prise de décision, du suivi et/ou la décision politique par l'administrateur.
- **clairement présentée** : qu'il s'agisse d'un texte, d'un graphique, de données chiffrées brutes ou autre, l'information doit être présentée de la façon la plus intelligible possible.

© Adapté des documents préparés pour le National Council for Voluntary Organisations (NCVO), [www.ncvo-vol.org.uk](http://www.ncvo-vol.org.uk) ou [www.askNCVO.org.uk](http://www.askNCVO.org.uk)

## Les idées pour l'ordre du jour

Quand ils mettent l'accent sur les points importants et font perdre un minimum de temps, les nouveaux types d'ordre du jour ont le pouvoir de transformer les réunions d'instance de gouvernance en temps forts. Pour optimiser l'ordre du jour, essayez ce qui suit :

### Un ordre du jour stratégique

Toutes les instances de gouvernance devraient s'engager dans un processus de planification stratégique en coopération avec leur directeur(trice) exécutif(ve). Ce processus fait ressortir les priorités stratégiques de l'association qui peuvent ensuite servir à structurer les réunions de l'instance de gouvernance. Par exemple, si l'amélioration des revenus issus de la levée de fonds est une priorité pour l'organisation, les membres de l'instance de gouvernance peuvent prévoir un ordre du jour sur la révision de la politique liée à la levée de fonds, sur leur mode d'implication dans la levée de fonds et sur le dispositif de suivi des pratiques de levée de fonds existant. Chaque réunion de l'instance de gouvernance devrait être organisée autour d'une question stratégique centrale.

Dans les associations ne disposant pas d'un processus formel de planification stratégique, l'instance de gouvernance devrait travailler en étroite collaboration avec le (la) directeur(trice) exécutif(ve) à la définition d'un ensemble de priorités pouvant servir d'ordre du jour stratégique lors des réunions.

### Un classement des points par catégories

Pour donner aux membres de l'instance de gouvernance une idée claire de ce que l'on attend d'eux en réunion, les points à l'ordre du jour doivent être identifiés en fonction de ce que l'instance de gouvernance doit en faire. Selon ce système, les points à l'ordre du jour relèvent de l'une des trois catégories suivantes : à contrôler, à influencer ou à accepter.

**A contrôler :** pour les points sur lesquels l'instance de gouvernance doit prendre une décision ou engager une action.

**A influencer :** pour les points que l'instance de gouvernance peut influencer, par ex. en donnant un conseil ou en créant une politique.

**A accepter :** pour les questions de routine ne requérant de la part de l'instance de gouvernance aucune décision, mesure, ou nouvelle politique.

Les questions relevant de la catégorie « à accepter » sont souvent ceux dont le traitement en réunion prend un temps excessivement long. Cela devrait être une alerte sur le risque que l'instance de gouvernance ne passe pas suffisamment de temps au traitement des points stratégiques ou au pilotage dont l'association a besoin.

## L'ordre du jour consenti

Bon nombre de participants se plaignent à juste titre du temps passé sur des questions de routine, standard et répétitives, au détriment des points exigeant une délibération sérieuse. Une façon d'accélérer la prise de décision est d'introduire un « ordre du jour consenti ».

© Adapté des documents préparés pour le National Council for Voluntary Organisations (NCVO), [www.ncvo-vol.org.uk](http://www.ncvo-vol.org.uk) ou [www.askNCVO.org.uk](http://www.askNCVO.org.uk)

### Qu'est-ce qu'un ordre du jour consenti ?

Il s'agit d'une composante de l'ordre du jour d'une réunion permettant à l'instance de gouvernance de regrouper toutes les questions et résolutions de routine. Comme son nom l'indique, la procédure implique un consentement général. Les questions qui en relèvent ne nécessitent aucun débat avant d'être votées. A moins qu'un membre de l'instance de gouvernance ait demandé à l'avance le retrait d'un des

points qui le composent, l'ordre du jour consenti est voté globalement sans délai, ni explication ou commentaire. Du fait qu'aucune question ni commentaire ne soit plus permis sur son contenu, cette procédure fait gagner du temps.

### Quels points inclure à l'ordre du jour consenti ?

De routine, standard, non sujet à controverse et allant de soi sont des qualificatifs qui s'appliquent aux points composant un ordre du jour consenti. Voici quelques exemples :

- Modification mineure dans une procédure (ajout de « courriel » dans la liste des moyens de communication acceptables pour annoncer un changement de date de réunion)
- Révision de routine d'une politique (changement d'une date essentielle)
- Mise à jour de documents (changement d'adresse du siège)
- Contrats standard utilisés régulièrement (confirmation d'utilisation du contrat habituel pour un nouveau point de vente)
- Confirmation des mesures habituellement requises dans le règlement ou les règlements de procédure (après élection de nouveaux hauts responsables, droit de signature pour un compte bancaire ou acceptation d'un cadeau)
- Procès-verbal de la précédente réunion d'un comité ou de l'instance de gouvernance elle-même

### Comment rendre efficace une procédure d'ordre du jour consenti ?

Les informations relevant des points à inclure à l'ordre du jour consenti sont distribuées aux membres de l'instance de gouvernance longtemps avant la réunion. Cela donne le temps d'étudier tous les points de routine sans perdre un temps de réunion précieux.

Si un membre de l'instance de gouvernance a une question, il peut la poser au collègue désigné. Si la réponse qu'il obtient n'est pas satisfaisante, il pourra, lors de la réunion et avant le vote, demander à ce que le point de routine concerné soit retiré et traité séparément. Pour conserver tout son intérêt et son efficacité au processus, ce devra être l'unique commentaire autorisé sur le contenu de l'ordre du jour consenti. Le processus peut encore être optimisé en demandant aux membres de l'instance de gouvernance de contacter le (la) président(e) avant la réunion pour obtenir le retrait d'un point de routine et son intégration à l'ordre du jour de la réunion.

### Quelles précautions prendre ?

Bien que l'utilisation de l'ordre du jour consenti soit une pratique de plus en plus courante, bon nombre de personnes en ignorent encore le principe. Aussi faut-il bien l'expliquer

à tous les membres de l'instance de gouvernance afin de s'assurer que tous en comprennent tant l'intérêt que les modalités. Pour atteindre l'objectif d'un ordre du jour consenti – gagner un temps précieux pour les débats sur des points importants –, il faut s'assurer que les membres de l'instance de gouvernance reçoivent la documentation afférente aux points en question longtemps avant la date de vote et puissent se familiariser avec tous les détails.

Lors de la réalisation de l'ordre du jour consenti, le (la) président(e) et le (la) directeur(trice) exécutif(ve) doivent veiller à n'inclure que les points ne requérant qu'un traitement automatique. Par ailleurs, les membres de l'instance de gouvernance doivent veiller à ce qu'aucun point à débattre ne soit oublié par mégarde sans pouvoir faire l'objet d'une délibération appropriée.

*Adapté avec l'autorisation de BoardSource, anciennement National Center for Nonprofit Boards. Pour plus de détails sur BoardSource, contacter le 800-883-6262 ou consulter [www.boardsource.org](http://www.boardsource.org). BoardSource © 2010. La reproduction de ce texte est soumise à l'autorisation expresse de BoardSource.*

mission qui leur a été confiée. Les rapports écrits tenant de la mise à jour n'ont pas à être présentés verbalement. Ils doivent être distribués avant la réunion, dans le cadre de l'ordre du jour consenti.

Pour favoriser le bon déroulement d'une réunion :

- Distribuer les ordres du jour accompagnés des documents au moins une semaine avant la réunion.
- Insister pour que les participants viennent à la réunion préparés.
- Commencer et finir les réunions à l'heure.

*Adapté avec l'autorisation de BoardSource, anciennement National Center for Nonprofit Boards. Pour plus de détails sur BoardSource, contacter 800-883-6262 ou consulter [www.boardsource.org](http://www.boardsource.org). BoardSource © 2010. La reproduction de ce texte est soumise à l'autorisation expresse de BoardSource.*

## Le choix de l'ordre du jour des réunions

Pour améliorer la productivité d'une réunion :

1. Fixer un ou deux objectifs clefs pour chaque réunion.
2. Relire les points spécifiques de l'ordre du jour à la finalité de l'association.
3. Quelles sont les deux ou trois questions exigeant une réponse après l'intégration d'un point à l'ordre du jour ? De quelles informations l'instance de gouvernance aura-t-elle besoin pour y répondre ?
4. L'instance de gouvernance doit-elle débattre, donner un conseil ou prendre une décision ? Signaler chaque point en fonction.
5. Organiser l'ordre du jour autour des points importants à traiter lors de la réunion.
6. Fixer un ordre du jour consenti pour toutes les questions de routine requérant l'approbation de l'instance de gouvernance ou à lui soumettre pour information. Tous les points de l'ordre du jour consenti sont regroupés et font l'objet d'une seule et même motion pour être approuvés. (Un membre de l'instance de gouvernance peut demander qu'un point de l'ordre du jour consenti soit retiré pour être ajouté à l'ordre du jour normal.)
7. Fixer une durée maximale de traitement pour chaque point à l'ordre du jour.
8. Les comités ne doivent faire de rapport que lorsqu'ils ont besoin d'un conseil ou d'une mesure de la part de l'instance de gouvernance, ou bien une fois accomplie la

### Le formulaire d'autoévaluation rapide

| Responsabilité                                                                                | Mon instance de gouvernance assume cette responsabilité en : | Mon instance de gouvernance pourrait s'améliorer dans ce domaine en : |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 1. Déterminer la mission et la vision de l'association.                                       |                                                              |                                                                       |
| 2. S'engager dans une planification stratégique.                                              |                                                              |                                                                       |
| 3. Formuler les politiques nécessaires.                                                       |                                                              |                                                                       |
| 4. Approuver et suivre les programmes et services de l'association.                           |                                                              |                                                                       |
| 5. Assurer des ressources financières adéquates.                                              |                                                              |                                                                       |
| 6. Apporter une surveillance financière efficace et garantir une solide gestion des risques.  |                                                              |                                                                       |
| 7. Choisir le (la) directeur(trice) exécutif(ve), le (la) soutenir et évaluer sa performance. |                                                              |                                                                       |
| 8. Comprendre et respecter les relations entre l'instance de gouvernance et le personnel.     |                                                              |                                                                       |
| 9. Se comporter en employeur responsable.                                                     |                                                              |                                                                       |
| 10. Valoriser l'image publique de l'association.                                              |                                                              |                                                                       |
| 11. Installer formellement les nouveaux membres de l'instance de gouvernance.                 |                                                              |                                                                       |
| 12. Conduire les affaires de l'instance de gouvernance avec efficacité.                       |                                                              |                                                                       |

© Adapté des documents préparés pour le National Council for Voluntary Organisations (NCVO), [www.ncvo-vol.org.uk](http://www.ncvo-vol.org.uk) ou [www.askNCVO.org.uk](http://www.askNCVO.org.uk)

Voir en Annexe 20, modèle du questionnaire d'autoévaluation utilisé par la Région hémisphère occidentale de l'IPPF.

### Le questionnaire post-évaluation

| Questions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Commentaires |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1. En quoi l'exercice d'autoévaluation vous a-t-il aidé(e) : <ul style="list-style-type: none"> <li>à identifier les points forts importants de l'instance de gouvernance ?</li> <li>à identifier les aspects du fonctionnement de l'instance de gouvernance à améliorer ?</li> <li>à clarifier votre compréhension des responsabilités majeures de l'instance de gouvernance ?</li> </ul> |              |
| 2. Qu'attendiez-vous de cette autoévaluation ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |              |
| 3. A-t-elle répondu à vos attentes ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |              |
| 4. Que devez-vous faire personnellement pour améliorer l'efficacité de l'instance de gouvernance dès maintenant ?                                                                                                                                                                                                                                                                          |              |

© Adapté des documents préparés pour le National Council for Voluntary Organisations (NCVO), [www.ncvo-vol.org.uk](http://www.ncvo-vol.org.uk) ou [www.askNCVO.org.uk](http://www.askNCVO.org.uk)

## La diversité d'une instance de gouvernance

Si elle comprend la force de la diversité et l'utilise à bon escient, l'instance de gouvernance possède les principaux outils pour créer une association réceptive et progressiste.

### Définir la diversité d'une instance de gouvernance

Les membres d'instance de gouvernance ont une tâche incroyablement exigeante et multiple. Il est rare qu'un seul individu réussisse à assumer seul la plupart des fonctions incombant à l'instance de gouvernance dont il est membre. Si c'était le cas, peu nombreuses seraient les instances de gouvernance composées de plus de deux ou trois membres. En mettant l'accent sur la diversité en termes de compétences, d'aptitudes et de perspectives, on peut créer une structure répondant aux besoins de son organisation avec des candidats acceptables. Mais en tenant compte également de la diversité des origines et des expériences (professionnelles, personnelles, culturelles et ethniques) de ses membres, l'instance de gouvernance sera de meilleure qualité.

Il y a également d'autres caractéristiques à inclure telles que les compétences de leadership, l'engagement communautaire, la reconnaissance publique, les relations politiques, les capacités à lever des fonds, ainsi que les valeurs et l'engagement communs. Une bonne connaissance du mouvement et de la communauté auxquels l'association appartient peut aussi avoir son importance. Parfois, la présence au sein de l'instance de gouvernance de donateurs, professionnels, consommateurs et clients peut se révéler bénéfique pour l'association. Ces exemples visent tous à maximiser la valeur particulière de chaque membre d'instance de gouvernance en matière de leadership.

### En quoi la diversité d'une instance de gouvernance est-elle bénéfique ?

Une instance de gouvernance homogène risque de ne pas être à même de traiter les problèmes avec efficacité en raison de son étroitesse d'esprit inhérente. Car c'est la diversité d'une instance de gouvernance qui produit la variété des opinions, approches, attitudes et solutions. Cela exige de l'ouverture d'esprit, de la curiosité, de la tolérance et de la réceptivité pour faciliter la compréhension et donner envie de travailler ensemble. Ce n'est sans aucun doute pas la manière la plus facile d'obtenir d'un groupe une prise de décision, mais la différence voire l'opposition des points de vue, cultures, convictions, habitudes et normes auront tendance à privilégier une approche de la gestion des conflits orientée vers le consensus.

Une instance de gouvernance devrait refléter les besoins de toutes les parties prenantes de l'association qu'elle sert.

C'est là un moyen d'assumer ses responsabilités à leur égard et de tisser des liens avec elles. Une instance de gouvernance uniforme peut ne pas chercher à faire l'effort de créer ce sens du leadership communautaire.

### Comment éviter les détournements ?

Commencer par un engagement ferme en faveur de la diversité. L'annoncer, le mettre par écrit. On peut difficilement espérer que tout le monde se l'approprie si le recrutement des nouveaux membres est basé sur la représentation d'un groupe spécifique parmi les parties prenantes. D'autre part, aucun membre d'instance de gouvernance n'acceptera de remplir un quota. D'ailleurs, personne ne devrait avoir à le faire, aucun être n'étant à lui seul représentatif d'une population spécifique. Les membres de l'instance de gouvernance contribuent en fonction de leurs compétences et de leur savoir. Aussi voyez l'instance de gouvernance comme une créature multiple, et non la représentation d'individualités.

Pour éviter de donner l'impression de créer des fonctions symboliques, chaque membre doit être traité avec égalité. Escompter la même chose de chacun, car chaque membre d'une instance de gouvernance, ancien ou nouveau, a les mêmes responsabilités fondamentales. Impliquer tout nouveau membre sans attendre. Assigner les tâches sans tenir compte des origines culturelles ou ethniques. Recruter en même temps plusieurs membres issus d'un même groupe.

### Le processus de recrutement

Il est difficile d'élaborer une stratégie de recrutement efficace sans commencer par réviser la composition de l'instance de gouvernance. L'établissement de son profil aide à identifier les liens manquants. Le comité de gouvernance a à cet égard un rôle clef à jouer. Il devrait disposer d'une liste de candidats à différents stades du recrutement de manière à être prêt à soumettre des propositions, dès qu'une place se libère ou qu'il est temps d'agrandir la taille de l'instance de gouvernance. La diversité parmi les membres du comité de gouvernance est en soi un élément clef pour alimenter l'hétérogénéité de l'instance de gouvernance.

*Adapté avec l'autorisation de BoardSource, anciennement National Center for Nonprofit Boards. Pour plus de détails sur BoardSource, contacter le 800-883-6262 ou consulter [www.boardsource.org](http://www.boardsource.org). BoardSource © 2010. La reproduction de ce texte est soumise à l'autorisation expresse de BoardSource.*

# Annexes



# Annexe 1

## Comment réussir une réunion d'orientation (parfois aussi réunion de formation)

- Organiser la réunion à une date et heure arrangeant tous les participants. Fixer la date de la réunion bien en avance.
- Fournir des informations pratiques et faciles à comprendre. La réunion n'est pas le bon moment pour aborder des sujets compliqués tels qu'une analyse et une interprétation des finances de l'association.
- Envoyer le programme de la réunion bien en avance.
- Prévoyez le temps nécessaire afin que les nouveaux membres puissent rencontrer leurs nouveaux collègues. Prévoyez le temps nécessaire afin que les membres actuels du conseil, le/la directeur(ice) exécutif(ve) et les employés puissent se présenter officiellement lors de la réunion.
- Il peut se révéler utile d'inviter un ou plusieurs anciens membres du conseil, bien connu(s) des participants, à partager leurs souvenirs de l'institution et à rendre compte de l'histoire et de la croissance de l'association. Vous pouvez leur demander de répondre à la question suivante (soyez sûr de leur notifier à l'avance afin qu'ils aient le temps de se préparer) : quelle(s) information(s) auriez-vous souhaitez obtenir avant de devenir membre du conseil d'administration et qui aurai(en)t rendu votre travail plus efficace?
- Si vous pensez que c'est approprié, vous pouvez intégrer à la réunion une cérémonie officielle de prestation de serment pendant laquelle les nouveaux membres du conseil formulent leur engagement auprès de l'association et pendant laquelle ils reconnaissent officiellement leurs responsabilités en tant que membres du conseil d'administration.

*Adapté avec l'autorisation de BoardSource, anciennement National Center for Nonprofit Boards. Pour plus de détails sur BoardSource, contacter le 800-883-6262 ou consulter [www.boardsource.org](http://www.boardsource.org). BoardSource © 2010. La reproduction de ce texte est soumise à l'autorisation expresse de BoardSource.*

# Annexe 2

## Orientation de l'instance de gouvernance : tableau de bord

### Concernant l'organisation

| Information                 | Sujets                                                                                                                                                                                                                                                                   | Options de présentation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Programme                   | Donner aux nouveaux membres de l'instance de gouvernance un aperçu du travail de l'association – ce qu'elle fait, quels intérêts elle dessert, quelle différence elle fait –; ce afin de créer chez eux un rapport émotionnel et intellectuel et afin de les motiver.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visite des installations</li> <li>• Observation des ou participation aux activités du programme</li> <li>• Présentation des clients, membres ou participants du programme</li> <li>• Vidéo, diapos, film de présentation</li> <li>• Présentations orales</li> <li>• Documentation papier</li> </ul> |
| Finances                    | Aider les nouveaux membres de l'instance de gouvernance à s'informer d'où l'argent vient, de comment il est dépensé et de l'état de santé financier de l'association (Ce renseignement est également utile aux membres de l'instance de gouvernance qui ont été réélus). | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation par le/la directeur(rice) exécutif(ve), le/la directeur(rice) financier(ère) ou le/la trésorier(e) honoraire</li> <li>• Documentation (sur l'audit le plus récent, sur le budget) présentée sous forme graphique si possible</li> </ul>                                                |
| Historique                  | Fournir des connaissances suffisantes sur le passé de l'association afin d'en comprendre le présent. Il aide également à percevoir sa propre participation comme contribuant à l'histoire actuelle de l'association.                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation visuelle s'appuyant sur les réflexions personnelles de membres actuels ou anciens de l'instance de gouvernance</li> <li>• Bref historique sous forme écrite</li> </ul>                                                                                                                 |
| Décision stratégique        | Préciser la mission, la vision, les valeurs et les buts façonnant les actions de l'association.                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation/discussion menée par le/la directeur(rice) exécutif(ve) ou le/la président(e) de l'association</li> <li>• Copie du plan stratégique (ou d'autres documents, en particulier la déclaration de mission, si aucun plan n'est disponible)</li> </ul>                                       |
| Structure de l'organisation | Aider les nouveaux membres de l'instance de gouvernance à comprendre qui fait quoi et qui est responsable de quoi.                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copie des statuts, du règlement ou des réglementations de l'association</li> <li>• Organigramme</li> <li>• Présentation des membres clés du personnel</li> </ul>                                                                                                                                    |

Adapté avec l'autorisation de BoardSource, anciennement National Center for Nonprofit Boards. Pour plus de détails sur BoardSource, contacter le 800-883-6262 ou consulter [www.boardsource.org](http://www.boardsource.org). BoardSource © 2010. La reproduction de ce texte est soumise à l'autorisation expresse de BoardSource.

# Annexe 3

## Descriptif de poste du membre de l'instance de gouvernance

### Les responsabilités communes

Les membres de l'instance de gouvernance et les dirigeants honoraires ont les responsabilités suivantes en commun :

- Veiller à ce que l'association soit en conformité avec ses documents de gouvernance et avec toute législation ou réglementation nationale pertinente.
- Veiller à ce que l'association poursuive ses objectifs selon la définition que leur consacrent ses documents de gouvernance.
- Veiller à ce que l'association affecte ses ressources exclusivement à la poursuite de ses objectifs; en d'autres mots, l'association ne doit pas dépenser de l'argent pour des activités n'étant pas incluses dans ses propres objectifs, que ces activités soient louables ou pas.
- Contribuer activement au rôle de l'instance de gouvernance en donnant à l'association une direction stratégique ferme, en mettant en place une politique générale, en définissant des objectifs et en déterminant des cibles, ainsi qu'en évaluant la performance de l'association en fonction des objectifs et cibles approuvés.
- Protéger le nom et les valeurs de l'association.
- Veiller à ce que l'association soit administrée de manière efficiente et efficace.
- Assurer une administration efficiente et efficace de l'association.
- Assurer la stabilité financière de l'association.
- Protéger et administrer les biens de l'association et garantir un investissement correct de ses fonds.
- Si le personnel est salarié, nommer le/la directeur(ice) exécutif(ve) et surveiller sa performance.
- En plus des devoirs statutaires susmentionnés, chaque membre de l'instance de gouvernance doit également utiliser toute compétence, connaissance ou expérience qu'il possède afin d'aider l'instance de gouvernance à prendre de bonnes décisions. Il/elle sera ainsi peut-être amené à examiner les documents de l'instance de gouvernance, mener les discussions, axer son attention sur des sujets clés, et fournir son avis et son assistance à propos de nouvelles initiatives ou d'autres questions sur lesquelles il/elle a une expertise particulière.

### Les qualités requises auprès d'un membre de l'instance de gouvernance et des dirigeants honoraires :

- Un engagement auprès de l'association
- Une volonté d'y dévouer le temps et l'effort nécessaires
- Une vision stratégique
- Un jugement indépendant et de qualité
- Une capacité à penser de manière créative
- Une volonté de dire ce que l'on pense
- Une compréhension et une acceptation des devoirs, responsabilités et obligations légaux se rattachant au statut de membre de l'instance de gouvernance
- Une capacité à travailler de manière efficace en tant que membre d'une équipe
- Un engagement concernant les principes suivants : dévouement, intégrité, objectivité, responsabilité, ouverture, honnêteté et leadership

### Les dirigeants honoraires

#### Description de poste de président(e)\*

Responsabilités et qualités générales requises : telles que décrites précédemment.

#### Les responsabilités spécifiques du/de la président(e)

- Organiser le cycle annuel des réunions de l'instance de gouvernance.
- Etablir les ordres du jour des réunions de l'instance de gouvernance.
- Présider et animer les réunions de l'instance de gouvernance.
- Orienter la prise de décisions de l'instance de gouvernance.
- Veiller à ce que les décisions prises aux réunions soient mises en œuvre.
- Représenter l'association dans ses fonctions et aux réunions; faire le porte-parole si nécessaire.
- Le/la vice-président(e) agit en tant que président(e)

\* Dans la plupart des associations, le président préside également aux réunions de l'instance de gouvernance mais dans certains cas, une personne différente peut être élue pour ce faire. Dans ce cas, cette personne doit se conformer aux conditions générales et particulières énoncées ci-dessus.

lorsque ce/cette dernier(e) n'est pas disponible, il/elle se charge des missions lorsque le/la président(e) le demande.

- Dans le cas où le personnel est salarié :
  - Etre en liaison avec le/la directeur(rice) exécutif(ve) afin de garder un aperçu des affaires de l'association et de fournir son soutien si nécessaire
  - Mener le processus d'évaluation de la performance du/de la directeur(rice) exécutif(ve)
  - Participer aux rendez-vous et siéger aux commissions de discipline.
- Etre en contact avec le/la directeur(rice) exécutif(ve) afin de développer l'instance de gouvernance.
- Apporter de l'impartialité et de l'objectivité aux prises de décisions.
- Afin d'y parvenir, faciliter le changement et s'occuper des conflits existant au sein de l'instance de gouvernance et de l'association, être en contact avec le/la directeur(rice) exécutif(ve) (si le personnel est salarié).

#### Qualités personnelles :

- Qualités de leadership
- Expérience du travail en comité
- Tact et diplomatie
- Bonne aptitude à communiquer et qualités relationnelles
- Impartialité, équité et capacité à respecter le secret

Dans la plupart des cas, il est également préférable pour le/la président(e) (ainsi que pour le/la vice-président(e), si elle/il est élu(e)) de connaître le type de travail dont se charge l'association et de son engagement de manière plus générale dans le domaine bénévole et au travers d'autres réseaux.

#### Description de poste de secrétaire

Responsabilités générales et qualités requises : telles que décrites précédemment.

#### Les responsabilités spécifiques du/de la secrétaire

Le rôle du/de la secrétaire est d'assister le/la président(e) en veillant au bon fonctionnement de l'instance de gouvernance. Ses missions comprennent les suivantes (il/elle peut s'en charger directement ou les déléguer à un membre du personnel tout en veillant à ce qu'elles aient bien été effectuées) :

- Préparer les ordres du jour en consultation avec le/la président(e) et le/la directeur(rice) exécutif(ve).
- Faire tous les arrangements nécessaires à la tenue des réunions (réserver la pièce, prévoir le matériel et les rafraîchissements, organiser les installations pour les personnes handicapées etc.).
- Préparer les ordres du jour en consultant le/la président(e) et le/la directeur(rice) exécutif(ve) et les faire circuler,

ainsi que tout autre document à l'appui, et ce, suffisamment tôt.

- Recevoir des points à l'ordre du jour d'autres membres de l'instance de gouvernance ou du personnel.
- Vérifier qu'un quorum est présent.
- Dresser un compte-rendu des réunions et faire circuler les procès-verbaux provisoires à tous les membres de l'instance de gouvernance.
- Veiller à ce que les procès-verbaux soient signés par le président une fois qu'ils aient été approuvés.
- Vérifier que les membres de l'instance de gouvernance et le personnel aient effectué l'action ayant fait l'objet d'un consensus lors de la réunion précédente.
- Faire circuler les ordres du jour et les procès-verbaux de la réunion générale annuelle ainsi que ceux de toute réunion générale, spéciale ou extraordinaire.
- Dans les associations étant des sociétés, agir en tant que secrétaire de la société lorsque ce rôle n'est pas délégué à un membre du personnel.
- Siéger au sein des commissions d'évaluation, de recrutement et de discipline lorsque cela est exigé par la loi.

#### Qualités personnelles :

- Capacités d'organisation
- Connaissance ou expérience de l'organisation et des procédures du comité
- Expérience dans la prise de procès-verbaux, si cette tâche n'est pas déléguée au personnel.

#### Description de poste de trésorier(e)

Responsabilités générales et qualités requises : telles que décrites précédemment.

#### Responsabilités spécifiques du/de la trésorier(e)

Le rôle du/de la trésorier(e) est de garder un aperçu des affaires de l'association, de garantir sa viabilité financière et de veiller au maintien de registres et de procédures financiers corrects. Il est possible que le/la trésorier(e) prenne un rôle plus important dans les finances quotidiennes de l'association lorsque celle-ci est petite et sans personnel salarié. Ses missions comprennent les suivantes :

- Superviser, approuver et présenter les budgets, la comptabilité et l'état financier.
- Vérifier que les ressources financières de l'association satisfont ses besoins présents et futurs.
- Veiller à ce que l'association ait une politique d'épargne satisfaisante.
- Préparer et présenter les rapports financiers à l'instance de gouvernance.

- Veiller à ce que des procédures et contrôles de gestion satisfaisants soient en place.
- Etre en contact avec tout membre du personnel salarié et tout volontaire en ce qui concerne les questions financières.
- Donner ses conseils sur les répercussions financières des plans stratégiques de l'association.
- Veiller à ce que l'association ait une politique d'investissement satisfaisante.
- Veiller à ce qu'il n'y ait aucun conflit entre un investissement donné et les buts et objectifs de l'association caritative.
- Surveiller les activités de placement de l'association et garantir leur cohérence avec les politiques et responsabilités légales de l'association.
- Veiller à ce que l'association soit en conformité avec la législation.
- Veiller à ce que le matériel et les actifs de l'association soient entretenus et assurés de manière satisfaisante.
- Veiller à ce que la comptabilité soit préparée et divulguée sous la forme ayant été exigée par les donateurs et les organismes nationaux statutaires concernés.
- Si un examen externe de la comptabilité est exigé, veiller à ce que ce soit fait de la manière requise (évaluation indépendante ou audit) et à ce que toute recommandation soit mise en œuvre.
- Tenir l'instance de gouvernance informée de ses obligations et responsabilités financières.
- Contribuer à la stratégie de collecte de fonds de l'association.
- Faire une présentation officielle de la comptabilité à la réunion générale annuelle et attirer l'attention sur les points importants de manière cohérente et facile à comprendre.
- Siéger aux commissions d'évaluation, de recrutement et de discipline lorsque cela est exigé par la loi.

© Adapté d'après des documents publiés par le National Council for Voluntary Organisations (NCVO), [www.ncvo-vol.org.uk](http://www.ncvo-vol.org.uk) ou [www.askNCVO.org.uk](http://www.askNCVO.org.uk)

#### Qualités personnelles :

- Expérience et qualifications dans la finance
- De l'expérience dans la finance et la collecte de fonds propres au secteur bénévole
- Compétences dans l'analyse de projet et l'examen de leurs répercussions financières
- Etre prêt(e) à émettre des recommandations impopulaires auprès de l'instance de gouvernance
- Volonté de se montrer disponible auprès du personnel pour tout conseil et demande de renseignements et au cas par cas.

# Annexe 4

## Modèle de code de conduite pour les membres de l'instance de gouvernance

### Les valeurs de l'association

En tant que membre de l'instance de gouvernance de l'association, je promets de respecter les valeurs fondamentales étant à la base des activités de l'association et formulées ci-dessous.

### Responsabilité

Tout ce que l'association fait doit pouvoir passer le test d'évaluation soumis au public, aux médias, aux membres, aux parties prenantes, aux agences de donateurs, ainsi qu'aux courts et organes de régulation gouvernementaux au niveau local ou national.

### Intégrité et honnêteté

Ce sont les caractéristiques de toute conduite à adopter envers les collègues au sein de l'association et de la même façon, envers les individus et institutions en dehors de celle-ci.

### Transparence

L'association s'efforce de maintenir une ambiance encourageant la promotion de la confiance du public, des membres individuels, des parties prenantes, du personnel, et des organes de régulation gouvernementaux au niveau local ou national.

De plus, je donne mon accord sur ce qui suit :

### Droit, mission et politiques

- Je n'enfreindrai pas la loi ou n'irai à l'encontre de réglementations émanant de gouvernements locaux ou nationaux et destinées aux associations non gouvernementales, et ce dans n'importe quel aspect de mon rôle de membre de l'instance de gouvernance.
- Je soutiendrai la mission de l'association et me considérerai comme son gardien.
- Je respecterai les politiques de l'association.

### Conflits d'intérêt

- J'essaierai toujours d'agir dans les meilleurs intérêts de l'association.
- Je reconnaitrai tout conflit d'intérêt ou toute situation pouvant être vue par autrui comme tel, dès que cela se produira.

- Je me soumettrai au jugement de l'instance de gouvernance et fera ce qu'elle exige concernant les conflits d'intérêt potentiels.

### Avec autrui

- Je n'enfreindrai pas la loi, n'irai pas à l'encontre de réglementations émanant de gouvernements locaux ou nationaux, et n'agirai pas en violation des politiques de l'association au cours de mes relations avec mes pairs – les membres de l'instance de gouvernance –, le personnel, les volontaires, les membres de l'association, les bénéficiaires d'un service, les sous-traitants de l'association, ou toute personne avec qui je rentre en contact dans le cadre de mon rôle de membre de l'instance de gouvernance.
- Je m'efforcerai d'établir des relations respectueuses, collégiales et courtoises avec toutes les personnes avec qui je rentre en contact dans le cadre de mon rôle en tant que membre de l'instance de gouvernance.

### Protéger la réputation de l'association

- Je ne parlerai pas de cette association aux médias ou dans un forum public en ma qualité de membre de l'instance de gouvernance, sans en avoir informé au préalable le/la directeur(ice) exécutif(ve) ou le/la président(e) et sans avoir reçu son accord préalable.
- Dans le cas de circonstances justifiables où il ne me fut pas possible d'obtenir un consentement préalable, j'informerai le/la président(e) ou le/la directeur(ice) exécutif(ve) aussitôt après avoir parlé de cette association aux médias ou dans un forum public et en ma qualité de membre de l'instance de gouvernance.
- Lorsque je parlerai en ma qualité de membre de l'instance de gouvernance de cette association, mes commentaires reflèteront la politique du moment de l'association, même si cela ne concorde pas avec mes opinions personnelles.
- Lorsque je parlerai en tant que simple citoyen, je m'efforcerai de maintenir la réputation de l'association et de ceux qui travaillent en son sein.
- Je respecterai la confidentialité individuelle et celle de l'instance de gouvernance.
- Je m'intéresserai activement à l'image publique de l'association et aux remarques la concernant, concernant des organisations similaires ou concernant des sujets

importants pour l'association, se dégageant des nouvelles, articles, livres, programmes télévisés et ainsi de suite.

### Profit personnel

- Je ne chercherai pas à profiter matériellement ou financièrement de mon rôle de membre de l'instance de gouvernance, ni ne laisserai autrui le faire en conséquence de mes actions ou de ma négligence.
- Je documenterai les dépenses et chercherai leur remboursement selon la politique et les procédures approuvées.
- Je n'accepterai pas de cadeaux ou d'hospitalité trop important sans l'accord préalable du/de la président(e).
- J'utiliserai les ressources de l'association de manière responsable et lorsque cela est autorisé, ce en conformité avec les politiques et procédures approuvées de l'association.

### Dans la salle de conférence

- Je m'efforcerai d'incarner les principes de leadership au travers de toutes mes actions et d'être à la hauteur de la confiance dont l'association m'a investi(e).
- Je respecterai les procédures et pratiques de gouvernance de l'instance de gouvernance.
- Je m'efforcerai d'assister à toutes les réunions de l'instance de gouvernance et de m'excuser au préalable auprès du/de la président(e) si je ne peux pas y assister.
- J'examinerai l'ordre du jour et autres informations m'ayant été envoyés, ce suffisamment tôt avant la réunion. Je serai ainsi préparé(e) à débattre et des points figurant à l'ordre du jour lors de la réunion et à voter.
- J'honorerai l'autorité du président et respecterai son rôle de chef de réunion.
- Lors des réunions, je me livrerai au débat et au vote en respectant la procédure et aurai une attitude respectueuse envers les opinions d'autrui, tout en faisant cependant entendre ma voix.
- Je reconnaitrai un vote majoritaire de l'instance de gouvernance sur une question donnée comme décisif et final.
- Je garderai confidentiel ce qui se passe lors des réunions de l'instance de gouvernance, à moins que le/la président(e) ou l'instance de gouvernance elle-même ne m'autorise à en parler.

### Améliorer la gouvernance

- Je participerai à l'initiation, à la formation et aux activités de développement des membres de l'instance de gouvernance.
- Je chercherai constamment des manières d'améliorer la pratique de gouvernance de l'instance de gouvernance.
- Je m'efforcerai d'identifier de bons candidats pour la qualité potentielle de membre de l'instance de gouvernance et afin que les nouveaux membres de l'instance de gouvernance soient nommés sur la base du mérite.
- Je soutiendrai le/la président(e) dans ses efforts d'amélioration de ses qualités de leadership.
- Je soutiendrai le/la directeur(ice) exécutif(ve) dans son rôle et je chercherai, avec mes pairs – les membres de l'instance de gouvernance –, des opportunités de développement pour lui/elle.

### Quitter l'instance de gouvernance

- Je comprends qu'une violation considérable de ce code de ma part peut donner lieu à mon renvoi de l'instance de gouvernance.
- Si je démissionne de l'instance de gouvernance, j'informerai le/la président(e) en avance et sous forme écrite, en indiquant la raison de mon départ, et je participerai à un entretien de départ.

*Ce Code de conduite est adapté de "Best Behaviour: Using Trustee Codes of Conduct to Improve Governance Practice".  
© National Council for Voluntary Organisations (NCVO),  
[www.ncvo-vol.org.uk](http://www.ncvo-vol.org.uk) ou [www.askNCVO.org.uk](http://www.askNCVO.org.uk)*

# Annexe 5

## Déclaration annuelle de l'attachement des volontaires et des cadres supérieurs aux principes de l'IPPF

(Telle qu'elle est formulée dans les objectifs stratégiques de la Région Hémisphère occidental de l'IPPF)

Nom :

Poste occupé au sein de l'association :

Précisez s'il vous plaît votre attachement à la mise en œuvre des buts suivants de l'IPPF/WHR. Veuillez préciser toute réserve à la mise en œuvre de l'un d'entre eux, et nous en donner s'il vous plaît les raisons.

| Principe                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Raison |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1. ADOLESCENTS: Tous les adolescents et les jeunes sont conscients de leurs droits sexuels et reproductifs. Ils peuvent faire des choix informés concernant leur santé sexuelle et reproductive, et peuvent agir sur ces derniers.                                                                                                                                                                  |        |
| 2. IST/VIH/sida: Réduction de l'incidence mondiale des IST/VIH/sida et protection totale des personnes infectées et affectées par les IST/VIH/sida.                                                                                                                                                                                                                                                 |        |
| 3. AVORTEMENT: Reconnaissance universelle du droit de la femme de choisir et d'avoir accès à un avortement sans risque; élimination des avortements à risque.                                                                                                                                                                                                                                       |        |
| 4. ACCES: Toute personne, en particulier les personnes pauvres, marginalisées et mal desservies, peuvent jouir de leurs droits et faire des choix libres et informés concernant leur santé sexuelle et reproductive. Ces personnes peuvent également avoir accès à l'information relative à la santé sexuelle et reproductive ainsi qu'à une éducation sexuelle et à des services de haute qualité. |        |
| 5. PLAIDOYER: Considérable engagement public, politique et financier et défense des droits et de la santé sexuels et reproductifs, ce au niveau national et international.                                                                                                                                                                                                                          |        |

Je certifie qu'à ma connaissance, les informations données ci-dessus sont complètes et correctes.

Signature

Date

# Annexe 6

## Politique de prévention et de gestion des conflits d'intérêts

### Conflits d'intérêt

Le conflit d'intérêt est généralement défini comme une situation dans laquelle les intérêts privés d'un individu diffèrent de ses obligations par rapport à l'Association. Plus précisément, cela peut être le cas lorsqu'un intérêt (financier ou d'une autre nature) pour une organisation ou une activité particulière, représente une contradiction considérable concernant l'acquittement satisfaisant des obligations étant dans l'intérêt de l'Association.

Il semble ainsi prudent d'incorporer aux statuts de l'Association, une provision relative aux conflits d'intérêt ainsi que, de manière plus détaillée, une politique à ce sujet. De telles provisions doivent fournir des procédures claires et précises de façon à ce qu'un membre de l'instance de gouvernance puisse toujours prendre des décisions impartiales et ne retrouve jamais dans une situation délicate dans laquelle il/elle ait à approuver ou influencer une transaction entre l'Association et lui-même/elle-même, ou encore de manière moins directe, qu'il/elle se retrouve dans une situation de lobbying pour le recrutement de membres de sa famille.

### Exemples de bonne pratique

- Lorsque les administrateurs deviennent conscients d'un conflit d'intérêt nouveau, qu'il soit réel ou potentiel, ils doivent en aviser le/la secrétaire de l'Association afin de permettre au registre des conflits d'être mis à jour.
- Pour chaque réunion de l'instance de gouvernance, le/la secrétaire doit incorporer dans ses rapports les détails de tout contrat ou accord à passer avant la prochaine réunion de l'instance de gouvernance ainsi que les détails de tout conflit potentiel identifié lors du contrôle du registre en question.
- Il est préférable d'organiser une procédure compétitive d'adjudication de contrats ou de travail lorsqu'un membre de l'instance de gouvernance semble y convenir (et ce en prenant des références de la part de clients ou d'utilisateurs différents).
- Il doit être exigé auprès des membres de l'instance de gouvernance qu'ils déclarent tout conflit d'intérêt, potentiel ou réel, au début de chaque réunion de l'instance de gouvernance.

### Obligations

Les devoirs et responsabilités de chaque membre de l'instance de gouvernance incluent :

- Agir en tout temps dans les meilleurs intérêts de l'Association.
- Ne pas profiter de son statut de membre de l'instance de gouvernance – autrement que dans la limite autorisée par les statuts de l'Association et par les politiques de celle-ci ayant été approuvées.
- Ne pas se mettre dans une position dans laquelle ses intérêts rentrent en conflit avec ceux de l'Association.

© d'après des documents préparés par le National Council for Voluntary Organisations (NCVO), [www.ncvo-vol.org.uk](http://www.ncvo-vol.org.uk) ou [www.askNCVO.org.uk](http://www.askNCVO.org.uk)

# Annexe 7

## Notification d'intérêts personnels d'un membre d'une instance de gouvernance

Je (nom complet) \_\_\_\_\_

DONNE ACTE des intérêts personnels suivants devant être enregistrés (*veuillez stipuler « aucun » là où cela est le cas*).

DONNE ACTE des modifications suivantes à mes intérêts personnels enregistrés.

Supprimer là où approprié.

- (a) Je suis membre de l'organe ou des organes suivants exerçant des fonctions de nature publique, ou bien j'exerce des fonctions de contrôle ou de direction au sein de cet/ces organe(s).

- (b) Je suis membre de/des organisations non gouvernementales, associations humanitaires, organismes bénévoles/volontaires suivants, ou bien j'exerce des fonctions de contrôle ou de direction au sein de cet/ces organe(s).

- (c) Je suis membre de/des organe(s) suivants dont l'objectif principal est d'influencer l'opinion ou la politique publique, ou bien alors j'exerce des fonctions de contrôle ou de direction au sein de cet/ces organe(s).

(d) Ma situation professionnelle.

(e) Nom de l'employeur.

(f) Détails de tout contrat pour des biens, services ou travaux, passé entre l'association et moi-même ou une entreprise dont je suis un associé, ou une société dont je suis l'un des directeurs salariés ou dans laquelle je détiens des parts (10%).

(g) Détails de tout contrat pour des biens, services ou travaux, passé entre l'association et une personne apparentée\* ou une entreprise dont cette personne est un associé, ou une société dont cette personne est l'un des directeurs salariés ou dans laquelle elle détient des parts (10%).

- (h) Détails des intérêts de toute personne dont j'ai reçu ou un cadeau ou l'hospitalité d'une valeur estimée d'au moins US\$ \_\_\_\_\_ (*l'association détermine ici la valeur*).

- (i) Détails de ma détention, pleine ou partielle, de tout intérêt quel qu'il soit (ou des intérêts d'une personne apparentée\*) dans un terrain ou un immeuble utilisés par l'association ou qui pourraient être utilisés par l'association.

Signature: \_\_\_\_\_

Date: \_\_\_\_\_

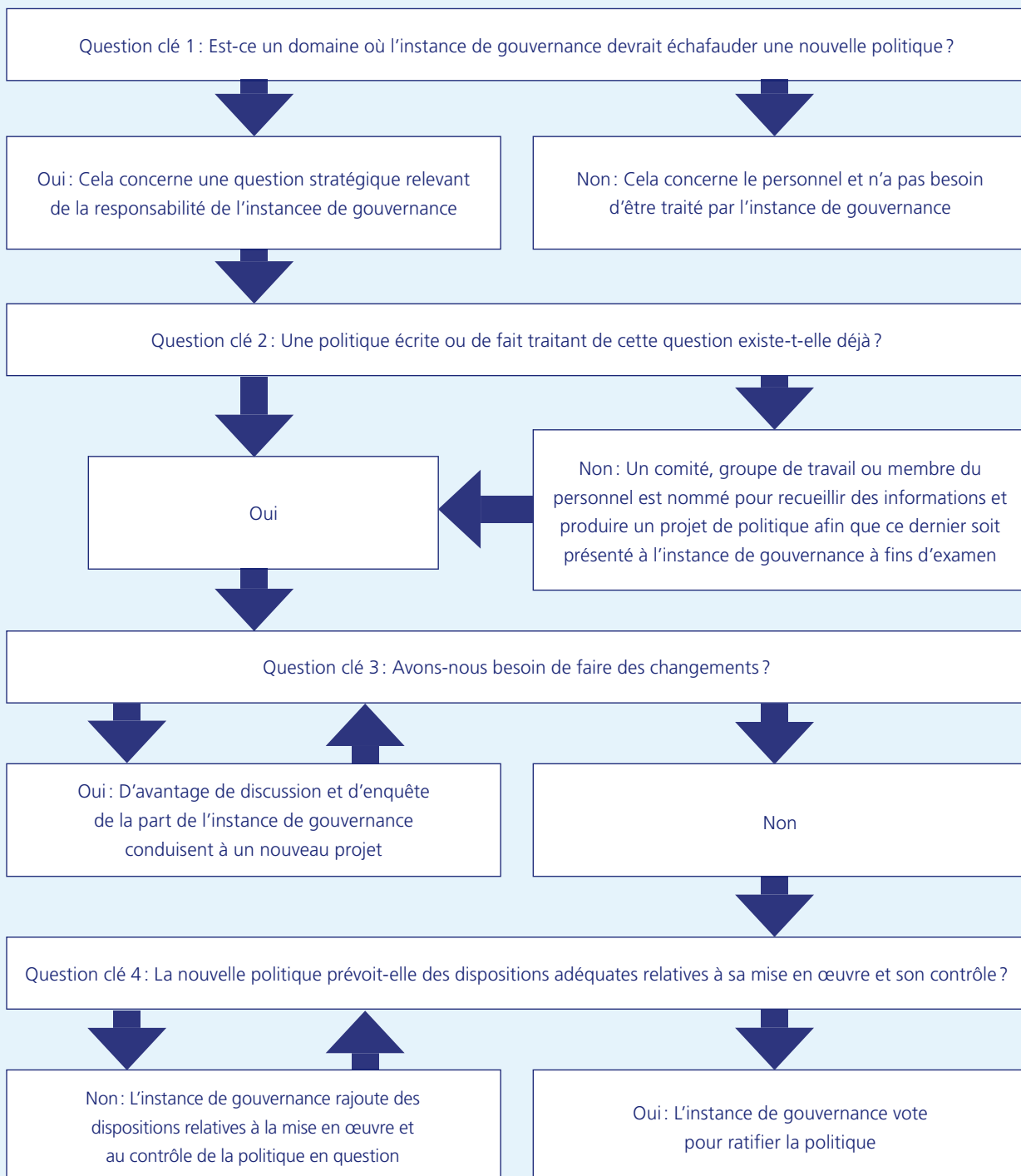
NB : Vous trouverez dans les *Normes des membres de l'IPPF* une déclaration de conflits d'intérêts, que volontaires et cadres supérieurs doivent signer, et que vous pouvez utiliser à la place du formulaire ci-dessus.

---

\* Une personne apparentée est un(e) conjoint(e), parent, beau-père, belle-mère, fils, fille, beau-fils, belle-fille, enfant de son compagnon ou de sa compagne, frère, sœur, grand-père, grand-mère, petit-fils ou petite-fille, oncle, tante, neveu, nièce, ou le/la conjoint(e) ou compagnon/compagne, de l'une des personnes susnommées. Cette définition inclut les compagnes/compagnons, ce qui signifie l'un des membres d'un couple.

# Annexe 8

## Organigramme de la formulation de politiques



# Annexe 9

## Modèle de descriptif de poste de directeur exécutif/directrice exécutive

### 1. Titre du poste: **Directeur exécutif/ Directrice exécutive**

Rapports adressés à : **l'instance de gouvernance**

### 2. Objectifs du poste :

- Travailler avec le/la président(e) afin de veiller à ce que l'instance de gouvernance formule la mission et le plan stratégique de l'association et qu'elle les contrôle régulièrement, et afin de garantir que l'instance de gouvernance soit capable de superviser les plans annuels, les budgets et les cibles de l'association.
- Etre responsable du leadership, de la gestion et de l'administration de l'association, afin de mettre en œuvre les politiques de l'instance de gouvernance.
- Travailler avec le/la président(e) afin de veiller à ce que l'instance de gouvernance reçoive des conseils avisés et des renseignements sur tous les problèmes pertinents, et qu'elle puisse ainsi remplir ses devoirs de gouvernance.

### 3. Missions principales :

#### 3.1 Travailler avec l'instance de gouvernance

- a) Veiller à ce que le progrès du travail de l'association ainsi que tous les problèmes relatifs à l'acquittement des responsabilités de l'instance de gouvernance soient présentés et communiqués à cette dernière, sous forme de procès-verbaux et de manière satisfaisante.
- b) Travailler avec le/la président(e) afin de développer des projets de politiques et de les soumettre à la discussion et à la décision de l'instance de gouvernance.
- c) Assister le/la président(e) en veillant à ce que tous les membres de l'instance de gouvernance continuent à être engagés et impliqués dans le travail de cette dernière.
- d) Superviser et donner, si nécessaire, des conseils concernant la composition de l'instance de gouvernance, ses comités et son processus d'auto-évaluation et de développement.
- e) Mettre en place un calendrier annuel des réunions de l'instance de gouvernance et de ses comités permanents.

#### 3.2 Diriger et gérer l'association

- a) Veiller à ce qu'une stratégie à long terme pouvant aider l'association à atteindre ses objectifs, soit en place.

- b) Permettre à l'association de formuler sa mission, ses valeurs collectives et sa philosophie opérationnelle ; et veiller à ce que celles-ci soient mises en œuvre au sein de l'association et de manière cohérente.
- c) Etre responsable de la santé financière globale de l'association auprès de l'instance de gouvernance. Ceci comprend la gestion des risques et le maintien de contrôles internes satisfaisants et pertinents.
- d) Veiller à ce que les dépenses soient contrôlées de façon à ce qu'elles soient en accord avec le programme de travail et le budget ayant été tous deux approuvés par l'instance de gouvernance.
- e) Veiller à ce que l'association s'acquitte de ses obligations statutaires et légales.
- f) Donner une direction à l'équipe de direction ; passer en revue et évaluer régulièrement le travail du personnel étant sous les ordres directs du/de la directeur(ice) exécutif(ve).
- g) Veiller à ce que l'association ait les ressources (humaines, matérielles et financières) lui permettant de fonctionner aussi efficacement que possible et de manière efficiente.
- h) Développer un organigramme du personnel encourageant une distribution efficiente des programmes et des services, et en vue de la réalisation des buts identifiés dans le plan stratégique comme majeurs ainsi que la réalisation d'une gestion globale efficace.
- i) Établir et maintenir un système de ressources humaines en accord avec la mission et les valeurs de l'association. Ce système veille à ce que la bonne personne soit recrutée, à son maintien au sein de l'association et à l'optimisation de son potentiel.
- j) Veiller à ce que l'association soit présentée de manière appropriée et professionnelle auprès de ses parties tenantes, et qu'elle réponde dans les temps et de façon transparente à toutes les demandes en termes de données et d'information.

### 4. Promouvoir l'association

- a) Maintenir des réseaux efficaces avec tous les principaux militants et parties tenantes de l'association.
- b) Chercher des opportunités pour développer et promouvoir le rôle de l'association.

# Annexe 10

## Qui fait quoi ?

Ci-dessous une liste des responsabilités généralement assumées par la plupart des associations. Si la responsabilité incombe essentiellement à l'instance de gouvernance, veuillez l'indiquer en écrivant « instance de gouvernance » dans l'espace fourni. Si la responsabilité incombe essentiellement au personnel, veuillez l'indiquer en écrivant « personnel » dans l'espace fourni. Si la responsabilité incombe à l'instance de gouvernance et au personnel, veuillez l'indiquer en écrivant « tous deux » dans l'espace fourni.

- \_\_\_\_\_ recrute, soutient et évalue le/la directeur(ice) général(e)
- \_\_\_\_\_ développe et met en œuvre les programmes.
- \_\_\_\_\_ contribue financièrement, et à titre personnel, à l'association.
- \_\_\_\_\_ se prépare pour les réunions de l'instance de gouvernance.
- \_\_\_\_\_ élabore et propose des questions de politique sur l'éventualité d'entreprendre de nouveaux programmes.
- \_\_\_\_\_ identifie, recrute, accompagne, conseille et implique les nouveaux membres de l'instance de gouvernance.
- \_\_\_\_\_ Veille à ce que des contrôles financiers adéquats soient en place.
- \_\_\_\_\_ développe un plan et une stratégie de levée de fonds.
- \_\_\_\_\_ élabore des politiques de ressources humaines et veille à ce qu'elles soient respectées.
- \_\_\_\_\_ approuve le programme de travail et le budget annuels, ceux-ci se traduisant les objectifs et les politiques de l'association.
- \_\_\_\_\_ promeut l'association au sein de la communauté.
- \_\_\_\_\_ passe en revue les politiques, procédures, règlements et règlements de procédures de l'association.
- \_\_\_\_\_ développe un plan stratégique et suit les initiatives de l'association par rapport à celui-ci.
- \_\_\_\_\_ détermine la mission et l'objectif de l'association.
- \_\_\_\_\_ surveille les recettes sur une base journalière.
- \_\_\_\_\_ sert de relais auprès des comités des instances de gouvernance et leur fournit des informations.

*Adapté avec l'autorisation de BoardSource, anciennement National Center for Nonprofit Boards. Pour plus de détails sur BoardSource, contacter le 800-883-6262 ou consulter [www.boardsource.org](http://www.boardsource.org). BoardSource © 2010. La reproduction de ce texte est soumise à l'autorisation expresse de BoardSource.*

# Annexe 11

## Une check-list pour l'évaluation de la performance des président(e)s et directeur(rice)s exécutif(ve)s

|                                                                                                                                                                                                                                                | Président(e) | Directeur(rice)<br>exécutif(ve) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------|
| 1. Le/la président(e) et le/la directeur(rice) exécutif(ve), reconnaissant qu'il serait de leur intérêt commun, ainsi que de celui de l'instance de gouvernance, doivent parler de l'établissement d'un système d'évaluation des performances. |              |                                 |
| 2. Parler avec l'instance de gouvernance dès qu'un accord de principe a été trouvé.                                                                                                                                                            |              |                                 |
| 3. Définir le but de l'évaluation une fois l'accord donné par l'instance de gouvernance.                                                                                                                                                       |              |                                 |
| 4. S'accorder sur le descriptif de poste à utiliser (il peut y en avoir plus d'un).                                                                                                                                                            |              |                                 |
| 5. S'accorder sur des objectifs qualitatifs et quantitatifs à évaluer.                                                                                                                                                                         |              |                                 |
| 6. Identifier quels obstacles et soutiens il peut exister à la mise en place du processus au sein de l'association.                                                                                                                            |              |                                 |
| 7. Veiller à ce que les ressources affectées au processus soient suffisantes.                                                                                                                                                                  |              |                                 |
| 8. Prévoir les besoins en formation de celles et ceux qui participeront au processus.                                                                                                                                                          |              |                                 |
| 9. Rechercher exemples d'évaluation de la performance, et, le cas échéant, utiliser un conseil externe.                                                                                                                                        |              |                                 |
| 10. Choisir un modèle qui sied à l'association et l'adapter à vos besoins.                                                                                                                                                                     |              |                                 |
| 11. Etablir un format et un calendrier.                                                                                                                                                                                                        |              |                                 |
| 12. Etablir un format et un calendrier.                                                                                                                                                                                                        |              |                                 |
| 13. Identifier qui doit être consulté dans le cadre du processus d'évaluation.                                                                                                                                                                 |              |                                 |
| 14. Déterminer comment séparer l'aspect rémunération et l'aspect évaluation du processus.                                                                                                                                                      |              |                                 |
| 15. Produire des documents (par exemple des formulaires), y compris un formulaire d'auto-évaluation pour le/la directeur(rice) exécutif(ve) et formuler un plan de formation et de développement personnel.                                    |              |                                 |

|                                                                                                                                                                                                                  | President | Executive director |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------|
| 16. Veiller à ce que le/la directeur(rice) exécutif(ve) ait le temps de faire son auto-évaluation au préalable.                                                                                                  |           |                    |
| 17. Mettre en place un processus permettant de donner des retours clairs et documentés.                                                                                                                          |           |                    |
| 18. Piloter le processus.                                                                                                                                                                                        |           |                    |
| 19. Suivre et évaluer les résultats.                                                                                                                                                                             |           |                    |
| 20. Le cas échéant, modifier le processus.                                                                                                                                                                       |           |                    |
| 21. Faire en sorte que tout soit simple et transparent.                                                                                                                                                          |           |                    |
| 22. Convenir des mesures à prendre à la fin de l'entretien, qui doit faire quoi et quand.                                                                                                                        |           |                    |
| 23. Se mettre d'accord sur les objectifs et critères de réalisation du/de la directeur exécutif(ve) pour une période donnée, ainsi que la ou les méthodes de surveillance.                                       |           |                    |
| 24. Rédiger le compte-rendu de l'entretien d'évaluation immédiatement et en donner la première mouture au/à la directeur(rice) exécutif à fins de commentaires.                                                  |           |                    |
| 25. Rechercher des moyens d'évaluer la performance de l'instance de gouvernance – que ce soit l'évaluation des membres de l'instance de gouvernance individuellement, ou l'organe de gouvernance en sa totalité. |           |                    |
| 26. Tous les évaluateurs et le/la directeur(rice) exécutif(ve) de clôturer le processus.                                                                                                                         |           |                    |
| 27. Rendre compte à l'instance de gouvernance que le processus d'évaluation a bien été mené à terme.                                                                                                             |           |                    |
| 28. Revoir le descriptif/la fiche de poste le cas échéant.                                                                                                                                                       |           |                    |
| 29. Se mettre d'accord sur le calendrier de la prochaine évaluation.                                                                                                                                             |           |                    |
| 30. Revoir le processus d'évaluation.                                                                                                                                                                            |           |                    |

# Annexe 12

## Evaluation du/de la directeur(rice) exécutif(ve) : exemples de questions à poser

| Direction                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Gestion et communication                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Contribution personnelle                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Leadership</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A une vision claire qu'il/elle sait transmettre ?</li> <li>• Initie et met en place le changement ?</li> <li>• Est visible, approchable et mérite le respect ?</li> <li>• Inspire la loyauté et en témoigne ?</li> <li>• Construit une équipe performante ?</li> <li>• Agit de façon décisive après avoir évalué les risques ?</li> <li>• Assume la responsabilité finale des actions de l'équipe ?</li> <li>• Témoigne des standards élevés en matière d'intégrité, d'honnêteté et de justice que l'on attend de lui/d'elle ?</li> <li>• Exécute les décisions de l'instance de gouvernance ?</li> </ul> | <b>Gestion des personnes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulte le personnel et les volontaires et identifie leurs besoins en formation ?</li> <li>• Etablit et communique ce qu'y est attendu ?</li> <li>• Loue les employés lorsque reconnaissance est due et les aide tous à développer leur potentiel ?</li> <li>• Traite des problèmes de mauvaise performance lorsqu'ils existent ?</li> <li>• Établit un climat de confiance et de coopération au sein de l'équipe ?</li> <li>• Délègue efficacement en faisant bon usage des compétences et ressources au sein de l'équipe ?</li> <li>• Cherche les contacts en face-à-face et répond aux commentaires du personnel ?</li> <li>• Gère les relations avec l'instance de gouvernance et entre les membres du personnel et ceux de l'instance de gouvernance ?</li> </ul> | <b>Efficacité personnelle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sait résister à la pression ?</li> <li>• Prend une position ferme lorsque les circonstances le demandent ?</li> <li>• Connait ses points forts et ses points faibles et leur impact sur les autres ?</li> <li>• Offre un conseil objectif à l'instance de gouvernance sans crainte et sans partisanerie ?</li> <li>• Poursuit les stratégies adoptées avec énergie et engagement ?</li> <li>• S'adapte rapidement et avec souplesse aux nouvelles demandes et au changement ?</li> <li>• Gère bien son temps pour répondre aux priorités parfois contradictoires ?</li> </ul> |
| <b>Pensée et planning stratégiques</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tout en anticipant la demande future, identifie les objectifs stratégiques, les opportunités et les contraintes ?</li> <li>• Est sensible aux besoins des parties prenantes ?</li> <li>• Fait des choix entre les options qui tiennent compte de leur impact à long terme ?</li> <li>• Traduit les objectifs stratégiques en des plans pratiques et réalisables ?</li> <li>• Prend des décisions à temps, même lorsque les circonstances sont incertaines ?</li> </ul>                                                                                                               | <b>Communication</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Négocie efficacement et sait gérer l'hostilité ?</li> <li>• Est concis et persuasif, à l'écrit comme à l'oral ?</li> <li>• Ecoute ce qui est dit et est sensible aux réactions des autres ?</li> <li>• Sait communiquer devant un public et les médias ?</li> <li>• Choisit les méthodes de communication les plus à même d'offrir des résultats efficaces ?</li> <li>• Communique efficacement avec le/la président(e) et les membres de l'instance de gouvernance ?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Expertise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'étendue de ses connaissances et expérience le rend crédible ?</li> <li>• Sait comment trouver et utiliser d'autres sources d'expertise (informatique comprise) ?</li> <li>• Comprend le fonctionnement des processus parlementaire et politique et comment les naviguer ?</li> <li>• Applique les meilleures pratiques d'autres secteurs et organisations ?</li> <li>• Accepte que la politique générale de l'association ait un impact sur les opérations, le personnel, les utilisateurs et les volontaires ?</li> </ul>                                                               |

| Direction                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Gestion et communication                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Contribution personnelle                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Obtention de résultats</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définit les résultats en tenant compte des besoins des utilisateurs et des autres parties prenantes ?</li> <li>• Livre les résultats dans les délais et budget fixés, et dans le respect de normes de qualité approuvées ?</li> <li>• Témoigne de compétences de haut niveau en ce qui concerne la gestion de contrats et de projets ?</li> <li>• Veille à ce que les autres organisent leur travail de façon à réaliser leurs objectifs ?</li> <li>• Sait quand il lui faut, ou non, intervenir ?</li> <li>• Encourage le feedback sur la performance et en tire des leçons utiles pour la suite ?</li> <li>• Fait des recommandations claires et posées à l'instance de gouvernance ?</li> </ul> | <b>Gestion des ressources financières et autres</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Négocie de telle sorte que les ressources sont adaptées à la tâche, et ce à la lumière de priorités plus hautes ?</li> <li>• Engage les ressources, et les restructures parfois, de telle sorte qu'elles répondent aux priorités ?</li> <li>• Lance des initiatives pour une meilleure et plus efficace utilisation des ressources ?</li> <li>• Veille à ce que des systèmes informatiques de gestion de l'information sont utilisés pour surveiller et contrôler les ressources ?</li> <li>• Gère efficacement les contrats et relations avec les fournisseurs ?</li> </ul> | <b>Intellect, créativité et jugement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Génère des idées originales pouvant être appliquées de façon pratique ?</li> <li>• Va droit à l'essentiel, que ce soit en termes d'idées, de problèmes ou de principes ?</li> <li>• Analyse de façon rigoureuse données et concepts ambigus ?</li> <li>• Défend la logique de sa position de façon robuste, mais répond de façon positive aux alternatives bien argumentées ?</li> <li>• Encourage la pensée créative chez les autres ?</li> <li>• Délègue les décisions de façon appropriée ?</li> </ul> |

D'après 'Appraising the Chief Executive: An Essential Guide to Performance Review'. © ACEVO, 83 Victoria Street, London SW1H 0HW, [www.acevo.org.uk](http://www.acevo.org.uk)

# Annexe 13

## Exemple de formulaire d'évaluation de la performance d'un/une directeur(rice) exécutif(ve)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Date :                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Evaluateurs :                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Statut du descriptif de poste actuel (ou fiche de poste, ou profil de poste, ou description de poste)<br>(c'est-à-dire, est-il satisfaisant ? Doit-il être mis à jour ?)                                                                                                                                               |
| Objectifs clefs du descriptif de poste :                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 1. ....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 2. ....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 3. ....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 4. ....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 5. ....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Principaux objectifs fixés (par l'instance de gouvernance et le/la directeur(rice) exécutif(ve) ensemble) pour le directeur(rice) exécutif(ve) pour la période faisant l'objet de l'évaluation. [Remarque : Si ces derniers ont été modifiés au cours de la période, les nouveaux objectifs doivent être indiqués ici] |
| 1. ....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 2. ....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 3. ....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 4. ....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 5. ....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Direction – Leadership</b><br>Commentaires :                                                                                                                                                                                          |
| <b>Direction – Pensée et planning stratégiques</b><br>Commentaires :                                                                                                                                                                     |
| <b>Direction – Obtention de résultats</b><br>Commentaires :                                                                                                                                                                              |
| <b>Gestion et communication – gestion des personnes</b><br>Commentaires :                                                                                                                                                                |
| <b>Gestion et communication – communication</b><br>Commentaires :                                                                                                                                                                        |
| <b>Gestion et communication – gestion des ressources financières et autres</b><br>Commentaires :                                                                                                                                         |
| <b>Contribution personnelle – efficacité personnelle</b><br>Commentaires :                                                                                                                                                               |
| <b>Contribution personnelle – expertise</b><br>Commentaires :                                                                                                                                                                            |
| <b>Contribution personnelle – intellect, créativité et jugement</b><br>Commentaires :                                                                                                                                                    |
| <b>Descriptif de poste</b><br>Le descriptif de poste du/de la directeur(rice) exécutif(ve) doit-il être mis à jour ? Si oui, veuillez noter ici, après accord entre les deux parties, quels seront la marche à suivre et le calendrier ? |

| Objectifs clefs                                                                                                                             |            |                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------------|
| Lorsque l'on s'accorde sur des objectifs, veiller à ce qu'ils soient en phase avec le plan stratégique / le business plan de l'association. |            |                            |
| Objectifs clefs                                                                                                                             | Calendrier | Indicateurs de performance |
| 1.                                                                                                                                          |            |                            |
| 2.                                                                                                                                          |            |                            |
| 3.                                                                                                                                          |            |                            |
| 4.                                                                                                                                          |            |                            |
| 5.                                                                                                                                          |            |                            |
| Pouvez-vous prévoir des difficultés majeures pour la réalisation de ces objectifs ?                                                         |            |                            |
| Quelles autres ressources sont-elles nécessaires pour réaliser ces objectifs ?                                                              |            |                            |
| Signé                                                                                                                                       |            | Date                       |

| Plan de formation et de développement personnel                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |        |                   |                |               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------------|----------------|---------------|
| <p>Identifier toute recommandation permettant d'améliorer le développement et la contribution du/de la Directeur(ice) exécutif(ve) au cours de l'année. Veuillez noter si cela permettra de participer à l'amélioration de la performance, la satisfaction, les perspectives d'avenir, et si cela est sur le long terme ou court terme.</p> <p>Inclure :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiatives intra-association – coaching, projets, nouvelles tâches</li> <li>• Formation extra-association – cours, conférences, éducation continue</li> <li>• Toutes actions du/de la président(e) ou des membres de l'instance de gouvernance</li> </ul> |        |                   |                |               |
| Besoins en formation ou développement personnel                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Action | Délais/calendrier | Responsabilité | Budget estimé |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |        |                   |                |               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |        |                   |                |               |

# Annexe 14

## Glossaire de termes financiers

|                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Actif</b>                                         | Quelque chose que vous possédez. Toutes possessions ou valeurs (propriétés) ou toutes autres titres (droits) de propriété qui ont une valeur pour l'organisation. Voir aussi actifs immobilisés et actifs circulants.                                                                                                     |
| <b>Actifs circulants ou d'exploitation</b>           | Disponibilités et autres actifs qui sont dans le processus d'être transformés à terme en argent disponible (par exemple débiteurs). En théorie, ils peuvent être rendus liquides en moins d'un an.                                                                                                                        |
| <b>Actifs immobilisés</b>                            | Éléments (tels que les équipements, les véhicules et les bâtiments) que possèdent une organisation et qui conservent une partie de leur valeur sur plusieurs années. Également connus comme immobilisations corporelles.                                                                                                  |
| <b>Actifs nets à court terme</b>                     | Fonds dont dispose une organisation pour mener ses opérations quotidiennes. Généralement défini comme actifs court terme moins passifs court terme. Également connu sous le nom de Fonds de roulement.                                                                                                                    |
| <b>Administrateur</b>                                | Membre du sommet hiérarchique d'une organisation, souvent appelé le Conseil d'administration ou Instance de gouvernance. Les administrateurs ont la responsabilité collective de la façon dont une organisation utilise ses ressources.                                                                                   |
| <b>Aide humanitaire</b>                              | Assistance de court terme fournie aux personnes qui commencent à être très vulnérables à cause d'urgences (événements, catastrophes) spécifiques (par exemple assistance alimentaire et abris pour des victimes de tremblements de terre).                                                                                |
| <b>Amortissement</b>                                 | Manière d'étaler le coût d'un actif immobilisé sur plusieurs années. Chaque année, une part du coût initial (historique) est imputé (en déduction) au bilan et (en charge) au compte de résultats.                                                                                                                        |
| <b>Analyse du cadre logique (log frame analysis)</b> | Méthode de planification, de surveillance et de compte rendu, basée sur une hiérarchie stricte de buts, d'objectifs et d'activités. Il y a un débat houleux sur la question de savoir si c'est un outil approprié de responsabilité (obligation de rendre compte) dans le secteur des organisations non gouvernementales. |
| <b>Arriéré de dons</b>                               | Quand les fonds sont passés d'une organisation à une autre, le fonds original est parfois appelé "arriéré de dons".                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Audit</b>                                         | Etude indépendante (externe) des activités (par exemple enregistrements financiers) qui établit si elles sont en bonne ou mauvaise santé financière.                                                                                                                                                                      |

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Audit externe</b>                | Audit financier exécuté par un auditeur indépendant, distinct de l'organisation, qui fournit une opinion sur la "sincérité et la fidélité" du rapport financier. Les auditeurs externes peuvent également écrire une lettre de recommandations qui commentent les points importants constatés au cours des contrôles internes de l'organisation. |
| <b>Audit interne</b>                | Audit mis en oeuvre par la direction à l'intérieur d'une organisation qui souvent vérifie si les politiques et les procédures ont été suivies en pratique.                                                                                                                                                                                       |
| <b>Autorisation</b>                 | Processus d'approbation des transactions, généralement la décision d'achat ou d'engagement de dépense. Attention, l'autorisation est le passage obligé pour être sûr que la dépense est appropriée et en ligne avec le budget.                                                                                                                   |
| <b>Avance</b>                       | Somme d'argent d'avance confiée à quelqu'un pour un but particulier quand les coûts exacts ne sont pas connus d'avance.                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Avance (seuil) de trésorerie</b> | Fonds de trésorerie fixé à un niveau convenu, qui est reconstitué à son montant exact puisqu'il a été précédemment réapprovisionné afin de revenir à son niveau d'origine.                                                                                                                                                                       |
| <b>Balance générale</b>             | Liste des soldes sur chaque compte nominal à une date spécifique. Le compte de résultat est préparé à partir de la balance.                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Bénéficiaires</b>                | Les bénéficiaires sont les gens que les organisations non-gouvernementales et les donateurs visent <i>in fine</i> à aider. Ils sont les parties prenantes les plus importantes de toute organisation non gouvernementale.                                                                                                                        |
| <b>Bilan comptable</b>              | Somme de tout ce que possède l'organisation (c'est-à-dire ses actifs) et tout ce qu'elle doit et à qui (c'est-à-dire ses dettes), à une date donnée.                                                                                                                                                                                             |
| <b>Budget base zéro</b>             | Méthode de préparation des budgets basés sur le calcul des prévisions de recettes et de dépenses <i>nihilo</i> plutôt qu'à partir des résultats financiers de l'année dernière.                                                                                                                                                                  |
| <b>Budget</b>                       | Une quantité d'argent que l'organisation envisage de lever ou de dépenser pour atteindre une série d'objectifs au cours d'une période donnée (de temps).                                                                                                                                                                                         |
| <b>Cahier de caisse</b>             | Cahier qui enregistre toutes les réceptions et les paiements effectués à partir du cahier de caisse.                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Centre de coûts</b>              | Activité spécifique ou groupes d'activités dans lesquels on peut regrouper les coûts contractés et les revenus générés. Les centres de coûts fournissent une structure pertinente pour l'affectation dans les comptes lorsque l'organisations a beaucoup d'activités et de donateurs différents.                                                 |
| <b>Charges payées d'avance</b>      | Transaction où vous payez des biens ou des services avant que vous ne les receviez, par exemple une prime d'assurance annuelle. Les charges payées d'avance sont à l'opposé des engagements à payer (intérêts courus).                                                                                                                           |
| <b>Clôture de l'exercice</b>        | Date limite pour l'exercice comptable.                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Comptabilité en partie double</b>                | Méthode qu'utilisent les comptables pour enregistrer chaque écriture dans deux comptes différents du système comptable. Cela donne une image de toutes les transactions financières et non financières de l'organisation.                                                                          |
| <b>Comptabilité financière</b>                      | Enregistrement, classification et publication de l'information financière résultant des rapports financiers établis par des personnes extérieures à l'organisation.                                                                                                                                |
| <b>Comptabilité par fonds</b>                       | Méthode de suivi des revenus et dépenses accordés aux différents « fonds », relatifs aux donateurs et projets spécifiques                                                                                                                                                                          |
| <b>Compte de dépenses courantes (petite caisse)</b> | Petite quantité de trésorerie détenue dans le bureau pour les dépenses quotidiennes.                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Compte de résultat</b>                           | Résume les opérations de recettes et de dépenses pour une période comptable, ajusté pour les transactions qui ne sont pas encore terminées ou concernant une période comptable différent (par exemple les régularisations).                                                                        |
| <b>Comptes</b>                                      | Une série de données comptables tenue soit sur format papier soit sur format informatique.                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Corruption</b>                                   | Abus de confiance et de pouvoir par intérêt personnel (Définition de Transparency International : principale organisation de la société civile qui se consacre à la transparence et à l'intégrité de la vie publique et économique.)                                                               |
| <b>Coût – efficacité</b>                            | Comparaison du coût des activités avec les résultats obtenus, comme un moyen d'examiner si vos activités sont effectuées avec un souci d'optimisation de vos ressources. Il est très difficile pour les organisations non gouvernementales de mesurer dans la pratique le rapport coût-efficacité. |
| <b>Coûts à répartir</b>                             | Technique qui consiste à ventiler les coûts répartissables entre différents services (entités) de l'organisation. Par exemple, les coûts de services centraux sont normalement répartis entre les différentes activités.                                                                           |
| <b>Coûts centraux (ou de base)</b>                  | Coûts du soutien de l'organisation centrale, non directement affectables à des activités spécifiques. Exemple : location de bureau et électricité. Également connus comme <i>frais généraux</i> ou <i>coûts indirects</i> .                                                                        |
| <b>Coût (charge) indirect</b>                       | Coût (charge) qui ne peut pas être affecté à une activité, un département ou un projet spécifique mais qui est global par nature. Voir également <i>frais généraux</i> .                                                                                                                           |
| <b>Coûts (charges) directs</b>                      | Coût que l'on peut allouer spécifiquement à une activité, un département ou un projet.                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Coûts (charges) variables</b>                    | Coûts qui varient avec les niveaux d'activité (par exemple les briques pour un projet de construction ou de carburant pour les visites sur le terrain). L'opposé de coûts fixes.                                                                                                                   |
| <b>Coûts fixes</b>                                  | Coûts (frais, charges) qui vous seront facturés quelque soit le niveau d'activité que vous réalisez (exemple le loyer des bureaux); le contraire des coûts <i>variables</i> .                                                                                                                      |

|                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Créanciers</b>                                                                | Quelqu'un à qui l'organisation doit de l'argent.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Débiteurs</b>                                                                 | Toute personne ou organisation qui doit de l'argent.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Découvert</b>                                                                 | Prêt à court terme d'une banque, lorsque vous dépensez plus d'argent sur votre compte bancaire que ce que vous avez. Les découverts sont coûteux et doivent être remboursés lorsque la banque exige le remboursement. Il est préférable de les éviter.                                                                                                                                               |
| <b>Dépense engagée</b>                                                           | Argent que vous avez engagé dans des dépenses spécifiques en biens et services auprès de fournisseurs spécifiques et que vous n'avez pas encore payées (dettes fournisseurs).                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Dépenses d'investissement</b>                                                 | Dépenses en équipements, terrains et autres actifs immobilisés qui seront utilisés pour soutenir les activités pour plus d'un an.                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Dette</b>                                                                     | Somme due par votre organisation à d'autres personnes, y compris les prêts, les régularisations, les subventions reçues d'avance et les factures en attente.                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Dettes courantes ou circulantes</b>                                           | Dettes que vous allez devoir rembourser dans les prochains 12 mois (par exemple dettes fournisseurs ou découvert bancaire)                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Deux règles d'or du travail de terrain d'organisation non gouvernementale</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. les organisations non gouvernementales ont à maintenir un dialogue respectueux avec les personnes qu'elles cherchent à aider.</li> <li>2. les organisations non gouvernementales dépendent de leur personnel de terrain et de leur aptitude à porter de bons des jugements.</li> </ol>                                                                     |
| <b>Développement</b>                                                             | Processus de changement social en faveur des pauvres. Il n'y a pas de convention universelle pour savoir comment le réaliser. Différentes personnes énoncent différentes théories (basées sur différentes valeurs sociales) qu'ils croient apte à conduire au développement. Par exemple, certains croient aux économies de marché, ou à la démocratie ou à la responsabilisation à l'échelon local. |
| <b>Document commercial (Pièce justificative)</b>                                 | Document décrivant les aspects financiers d'une transaction. Souvent utilisé dans les systèmes comptables. Document comptable incluant des détails tels que la date, le montant, le numéro de compte, le bénéficiaire, le payeur etc.                                                                                                                                                                |
| <b>Documents comptables</b>                                                      | Livre de comptes formels des transactions financières qui sont tenus par les responsables comptables, y compris les journaux de banques et les engagements, les journaux de paies etc.                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Don en nature</b>                                                             | Don en biens ou services plutôt qu'un don en argent.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Donateurs institutionnels</b>                                                 | Organisation qui pourvoit aux financements des organisations non-gouvernementales. Exemples UK Department for International Development, USAID et Comic Relief.                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Ecart</b>                                                                     | Différence entre le montant budgétisé et le montant réalisé des revenus ou des dépenses sur un numéro de comptes ou pour un budget entier.                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ecriture de journal</b>                                                                     | Entrée dans les comptes qui traite une transaction non monétaire. Par exemple l'enregistrement d'un don en nature, ou d'un amortissement ou d'une erreur commise dans les comptes.                                                                                                                                                                                      |
| <b>Engagements</b>                                                                             | Somme que vous devez à un fournisseur de biens et de services qui vous a livré mais que vous n'avez pas encore payé entièrement (dettes fournisseurs). Il s'agit de comptabiliser l'opération même si sa résolution financière n'a pas eu lieu (comptabilité par engagement est opposé à la comptabilité de trésorerie, on enregistre que si est encaissé ou décaissé). |
| <b>Facture</b>                                                                                 | Demande écrite d'un paiement (reçu) auprès d'un fournisseur de biens ou services spécifiques.                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Fonds accumulés (réserves)</b>                                                              | Somme qu'une organisation peut accumuler année après année suite à la non dépense de tous ces revenus ou au non investissement de ces fonds. Comprenant la valeur actuelle estimée de toutes les immobilisations. Egalement connus sous les vocables de <i>fonds généraux</i> , ou <i>réserves facultatives</i> ou <i>réserves</i> .                                    |
| <b>Fonds de roulement</b>                                                                      | Fonds dont dispose une organisation pour mener ses opérations quotidiennes. Généralement défini comme actif court terme (circulant) moins passifs court terme (circulants). Également connu sous le nom d' <i>Actifs nets à court terme</i> .                                                                                                                           |
| <b>Fonds désignés (affectés)</b>                                                               | <i>Fonds non restreints</i> qui ont été accumulés dans le temps et mis en réserve pour un but spécial par les <i>administrateurs</i> .                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Fonds généraux ou réserves générales (aussi Fonds facultatifs ou réserves facultatives)</b> | Fonds généraux (non restreints ou non affectés) qui peuvent être utilisés pour atteindre les objectifs de l'organisation. Également dénommé fonds ou réserves accumulées.                                                                                                                                                                                               |
| <b>Fonds non restreints</b>                                                                    | Fonds détenus aux fins générales de fonctionnement de l'organisation, qui peuvent être dépensés sur toute activité qui contribue aux objectifs de l'organisation.                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Fonds restreints ou affectés (spécifiques)</b>                                              | Fonds reçus qui doivent être utilisés à des fins spécifiques (par exemple un projet spécifique). Peuvent avoir des conditions supplémentaires associés, y compris l'obligation de faire un rapport au donateur dans un format spécifique.                                                                                                                               |
| <b>Frais généraux</b>                                                                          | Coûts qui ne peuvent être alloués à une activité, un département ou un projet spécifique, mais qui sont généraux par nature. Dénommés aussi <i>coûts de base</i> ou <i>coûts indirects</i> .                                                                                                                                                                            |
| <b>Fraude</b>                                                                                  | Abus délibéré d'usage des ressources d'une organisation à des fins d'usage privé.                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Gestion comptable</b>                                                                       | Fournir des informations financières aux gestionnaires aux fins de planification, de prise de décision, de surveillance et de contrôle des performances.                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Gestion financière</b>                                                                      | Processus que les administrateurs, les managers, le personnel et les bénéficiaires utilisent afin d'être sûrs que les ressources financières sont utilisées pour atteindre de façon efficiente, efficace et responsable les objectifs de l'organisation.                                                                                                                |

|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Grand livre général</b>                | Liste complète de toutes les écritures enregistrées dans tous les comptes comptables. C'est le livre central pour les systèmes de comptabilité en partie double (par exemple tel qu'utilisés par la plupart des logiciels comptables). Connu également sous le nom de grand livre.             |
| <b>Grand livre nominal</b>                | Liste complète de toutes les transactions enregistrées dans tous les comptes. C'est le registre central pour les systèmes de comptabilité en partie double (par exemple, utilisé par la plupart des logiciels de comptabilité). Également connu sous le nom de la <i>grand livre général</i> . |
| <b>Grille de financement</b>              | Rapport qui montre comment le budget est approuvé en plein accord avec chaque différent donateur fixant ensemble le budget total pour chaque projet ou organisation.                                                                                                                           |
| <b>Inventaire des actifs (Livre)</b>      | Liste des actifs immobilisés de l'organisation, indiquant généralement leur valeur détaillée, leur numéro de série (ou d'investaire), leur localisation, leur date d'achat, etc.                                                                                                               |
| <b>Journal d'analyse de la trésorerie</b> | Journal de trésorerie qui a en colonnes différents types de dépenses, qui peuvent être utilisées pour analyser les opérations qui ont été enregistrées.                                                                                                                                        |
| <b>Journal de caisse (de trésorerie)</b>  | Registre qui enregistre toutes les transactions (opérations) passées sur un simple compte bancaire. Utilisé également en référence à un journal de banque.                                                                                                                                     |
| <b>Liquidité</b>                          | Montant de trésorerie et d'actifs facilement convertibles de trésorerie pour faire face aux exigences de trésorerie disponible, par exemple pour payer vos factures.                                                                                                                           |
| <b>Livre de banque</b>                    | Registre (répertoire, livre) d'enregistrement de toutes les transactions passées (effectuées) sur un compte bancaire. Également connu sous le vocable, journal de caisse (ou de banque) ou journal d'analyse de la trésorerie.                                                                 |
| <b>Lobbying</b>                           | Processus d'encouragement des décideurs puissants à tenir compte des intérêts des personnes pauvres et marginalisées.                                                                                                                                                                          |
| <b>Logiciel comptable</b>                 | Un programme informatique utilisable pour tenir une comptabilité. Beaucoup de logiciels comptables sont basés sur un principe d'enregistrement en partie double qui peut être compliqué à faire fonctionner. Connu également sous le vocable de progiciel comptable                            |
| <b>Numéro de compte</b>                   | Un code utilisé pour regrouper des types homogènes d'opérations par exemple « transports » « salaires ». Connu aussi sous le terme « numéro de compte ».                                                                                                                                       |
| <b>Organigramme</b>                       | Graphique (schéma) qui indique qui travaille où dans une organisation et comment les départements sont organisés.                                                                                                                                                                              |
| <b>Organisation non gouvernementale</b>   | Organisation à but non lucratif qui repose sur un ensemble de valeurs sociales, est indépendante du gouvernement et travaille au profit d'autres personnes. Également connu sous le nom d'organisation à but non lucratif ou d'organisation bénévole.                                          |

|                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Parties prenantes</b>                                | Tous les groupes de personnes qui sont impliquées dans des activités d'une organisation. Voici quelques exemples bénéficiaires, dirigeants, managers, gestionnaires, administrateurs, donateurs, gouvernement.                                                            |
| <b>Pérennité</b>                                        | Capacité d'une organisation à durer et à travailler dans les années à venir. Voir aussi viabilité financière.                                                                                                                                                             |
| <b>Pérennité financière</b>                             | Sécurité financière à long terme de l'organisation qui est basée sur des relations solides avec les partenaires, des sources diverses de recettes, des fonds généraux (non restreints ou non dédiés) et des réserves générales. Voir aussi <i>pérennité</i> .             |
| <b>Période budgétaire</b>                               | Budget qui est divisé en périodes distinctes – généralement établissant le budget pour chaque mois.                                                                                                                                                                       |
| <b>Période (ou exercice) comptable</b>                  | Une période spécifique pour enregistrer et établir les rapports d'activité financière, généralement un mois ou un an.                                                                                                                                                     |
| <b>Pièces comptables (ou justificatives)</b>            | Documents originaux qui décrivent chaque transaction, par exemple des factures, des reçus (accusé de réception) et des dossiers d'autorisation.                                                                                                                           |
| <b>Piste d'audit ou de vérification</b>                 | Aptitude à suivre la piste de toute transaction enregistrée à travers le système d'organisation comptable y compris les pièces justificatives originales.                                                                                                                 |
| <b>Plan comptable</b>                                   | Liste de tous les numéros de comptes utilisés par le système comptable d'une organisation, y compris la description de chaque compte.                                                                                                                                     |
| <b>Politique de répartition</b>                         | Politique qui explique comment les coûts à répartir sont ventilés entre les différents services (entités) de l'organisation.                                                                                                                                              |
| <b>Prestation de services</b>                           | Procédure émanant de personnes fournissant des 'services de bien-être' tels que l'eau potable, l'éducation et les soins de santé. Normalement, de la responsabilité du gouvernement.                                                                                      |
| <b>Prévisions de trésorerie</b>                         | Rapport qui montre exactement quand les recettes et les dépenses spécifiques arriveront sur une certaine période et le montant total du solde trésorerie qu'une organisation espère avoir.                                                                                |
| <b>Rapport (liste) des anomalies</b>                    | Un rapport bref qui décrit les différences (écarts) significatives dans les (des) activités planifiées par exemple une anomalie qui pourrait accompagner la gestion des comptes.                                                                                          |
| <b>Rapport d'écart entre le réalisé et le budgétisé</b> | Rapport qui montre les dépenses et les recettes actuelles (réalisées) comparées au budget. Egalement connu comme rapport de contrôle budgétaire.                                                                                                                          |
| <b>Rapport des reçus et paiements</b>                   | Résumé du journal de caisse (ou de banque) pour une période comptable spécifique, y compris les soldes d'ouverture et de clôture. Cela n'inclut pas les ajustements pour les transactions qui ne sont pas encore achevées ou renvoyant à différentes périodes comptables. |

|                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Rapprochement</b>                                             | Processus permettant de vérifier qu'une série d'enregistrements coïncide avec une autre série d'enregistrements. Cela vous permet de s'assurer que les renseignements sont complets et exacts. Le rapprochement bancaire est un contrôle particulièrement important.                      |
| <b>Rapprochement bancaire</b>                                    | Processus de pointage, à une date donnée, de votre journal de banque et de votre journal de caisse avec les relèves de compte bancaire. C'est un contrôle important afin de vous assurer que vos enregistrements sont complets et fidèles.                                                |
| <b>Ratio de liquidité</b>                                        | Mesure de la liquidité obtenue en divisant le montant des créances (débiteurs), la trésorerie et les investissements à court terme par les dettes courantes (à court terme).                                                                                                              |
| <b>Ratio de liquidité générale</b>                               | Ratio obtenu en divisant les actifs circulants par les dettes (passif) circulantes (à court terme). Il nous dit si l'organisation peut payer ses dettes dans les 12 mois (grâce à ses actifs circulants)                                                                                  |
| <b>Ratio de liquidité relative</b>                               | Ratio obtenu en divisant les actifs circulant (stocks inclus) par les dettes (ou passifs) circulants. Il nous dit si l'organisation a assez de liquidité à court terme pour payer (immédiatement) ses dettes à court terme.                                                               |
| <b>Reçu</b>                                                      | Document formel provenant d'un fournisseur qui confirme que vous avez payé un certain montant d'argent pour certains biens ou services, y compris les détails de date, montant, fournisseur etc. Également donné à toute personne qui achète des biens ou services de votre organisation. |
| <b>Relevé de compte bancaire</b>                                 | Relevé produit (édité) par la banque qui liste tous les paiements reçus (crédits) et effectués (débits) sur un compte bancaire spécifique et le solde détenu sur ce compte à une date donnée.                                                                                             |
| <b>Renforcement (ou amélioration/construction) des capacités</b> | Processus d'aide des individus et des organisations afin de développer des savoirs-faire et de la confiance (en eux) pour accroître leur capacité d'action.                                                                                                                               |
| <b>Reponsable budgétaire</b>                                     | Un individu donné qui a la responsabilité de la gestion d'un budget spécifique et qui a l'autorité pour approuver les dépenses de ce budget.                                                                                                                                              |
| <b>Réserves</b>                                                  | Fonds mis en réserve provenant des excédents produits au cours des années précédentes.                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Responsabilisation</b>                                        | Processus d'aide des individus pour accroître leur influence sur les facteurs qui gouvernent leurs vies.                                                                                                                                                                                  |
| <b>Séparation des fonctions</b>                                  | Fractionnement des différentes fonctions pour le traitement d'une transaction entre différentes personnes (par exemple une personne passe une commande et une autre rédige le chèque). Également connu sous le nom de division des tâches.                                                |
| <b>Signataires</b>                                               | Personnes qui sont autorisés à signer des chèques au nom de l'organisation.                                                                                                                                                                                                               |

|                               |                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Solde de clôture</b>       | Somme (ou solde) contenu dans un compte spécifique (par exemple un compte bancaire) à la fin de la période comptable.                                                                                                                     |
| <b>Solde d'ouverture</b>      | Montant d'argent détenu dans un compte spécifique (par exemple, un compte bancaire) au début d'une période comptable. Il doit être le même que le solde de clôture de l'exercice précédent.                                               |
| <b>Stratégie financière</b>   | Document qui expose comment l'organisation envisage de financer ses opérations actuelles et futures. Il a été conçu comme une partie de la stratégie globale et approuvé par l'instance de gouvernance.                                   |
| <b>Tenue des comptes</b>      | Processus de tenue de tous les enregistrements financiers à jour dans une organisation. Cela implique généralement de transférer les détails des pièces justificatives dans des documents comptables ou dans un logiciel de comptabilité. |
| <b>Trésorier</b>              | Administrateur auquel incombe la surveillance de la gestion financière d'une organisation non gouvernementale et de porter les questions financières à l'attention des autres administrateurs.                                            |
| <b>Valeur nette comptable</b> | Valeur initiale d'un actif moins son amortissement cumulé à ce jour. Il s'agit de la valeur d'un actif qui est indiqué sur le bilan.                                                                                                      |
| <b>Virement</b>               | Transfert d'argent d'une rubrique de budget à l'autre.                                                                                                                                                                                    |

'Mango's Guide to Financial Management for NGOs'. Disponible en anglais en consultant le site [www.mango.org.uk/guide](http://www.mango.org.uk/guide)

# Annexe 15

## Glossaire des termes courants utilisés dans les états financiers des organisations à but non lucratif

### Comptabilité d'exercice

#### (méthode de la comptabilité d'exercice)

Une méthode de la comptabilité qui reflète les transactions lorsqu'elles se produisent (même si l'argent n'a pas encore changé de mains). Par exemple, une ramette de papier est livrée (du magasin) de la papeterie le 24 février, mais la facture n'est à payer qu'au 6 mars. Selon la méthode de la comptabilité d'exercice, cette dépense doit être enregistrée le 24 février et un «passif» (dette fournisseur) doit également être enregistré. Le 6 mars, lorsque la facture est payée, la dette reflétant cette transaction est éliminée. Une des principales raisons d'utilisation de la méthode de la comptabilité d'exercice est de montrer correctement les produits et les charges à l'intérieur d'une même période. Un autre avantage est que les montants dus par ou à l'organisation sont couramment enregistrés. Pour être en conformité avec les principes comptables généralement reconnus, les états financiers doivent être préparés sur la base de la méthode de la comptabilité d'exercice.

### Actif

Une ressource, y compris les espèces et les biens, appartenant à une organisation.

### Méthode de la comptabilité de caisse

#### (ou de trésorerie)

La méthode comptabilité d'exercice de la trésorerie enregistre uniquement les encaissements et les décaissements de trésorerie. En d'autres termes, une transaction est enregistrée uniquement lorsque la trésorerie change de mains.

### Méthode de la comptabilité par fonds

#### (ligne budgétaire) ou par engagement

La comptabilité par engagement est un concept particulier des organismes à but non lucratif et des organismes gouvernementaux. Les documents (enregistrements) financiers doivent être conservés pour chaque programme qui reçoit des contributions désignées pour le projet (programme) spécifique. Chaque jeu d'enregistrements est appelé un «fonds» et est considéré comme une entité distincte de la comptabilité avec ses propres états financiers. Si toutes les contributions reçues par une organisation sont à des fins d'exploitation générale, l'organisation n'aurait qu'un seul fonds. Des fonds supplémentaires sont créés lorsque des

subventions et des dons sont reçus pour des projets spécifiques.

Le nombre et les types de fonds conservés varient d'une organisation à l'autre et peuvent changer d'une année sur l'autre au sein d'une organisation.

### Actifs nets

Les actifs nets représentent le montant net des ressources disponibles pour réaliser les objectifs de l'organisation. Il est calculé arithmétiquement :

$$\text{Total des actifs moins total des dettes} = \text{actifs nets}$$

### Actifs nets définitivement restreints (ou affectés)

La partie de l'actif net d'une organisation à but non lucratif résultant (a) des contributions et d'autres apports d'actifs dont l'utilisation par l'organisation est limitée par les conditions imposées par les donateurs qui ne peuvent ni expirer dans le temps, ni être remplies ou par ailleurs être supprimées par les actions de l'organisation ; (b) autres améliorations et dégradations de l'actif dans les mêmes types de conditions ; ou (c) le reclassement depuis ou vers les autres classes d'actifs nets suite aux conditions imposées par les donateurs.

### Actifs nets temporairement restreints (ou affectés)

La partie de l'actif net d'une organisation à but non lucratif résultant (a) des contributions et d'autres apports d'actifs dont l'utilisation par l'organisation est limitée par les conditions imposées par les donateurs qui ne peuvent ni expirer dans le temps, ni être remplies ou par ailleurs être supprimées par les actions de l'organisation ; (b) autres améliorations et dégradations de l'actif dans les mêmes types de conditions ; ou (c) le reclassement depuis ou vers les autres classes d'actifs nets suite aux conditions imposées par les donateurs, leur expiration dans le temps, ou leur réalisation et suppression par les actions de l'organisation conformément à ces prescriptions.

### Actifs nets généraux (non restreints ou de base)

La part de l'actif net d'une organisation à but non lucratif qui est ni définitivement restreint ni temporairement restreint par les conditions imposées par les donateurs.

### Dettes

Dettes ou obligations détenues par une organisation.

# Annexe 16

## Évaluer la santé financière : ratios et indicateurs

Cette information est fournie pour vous aider à calculer et à utiliser des ratios plus efficacement lors de l'évaluation de la santé financière d'une association.

### Ratio de programme

**(programme des frais de service en proportion du total des charges)**

Le ratio de/du programme mesure la relation entre les frais du programme (fonds consacrés aux travaux directement liés à la mission de l'association par rapport aux fonds dépensés pour l'administration et la collecte de fonds) et le total des charges. Les associations les plus jeunes pourraient avoir des ratios de programme inférieurs aux associations plus mûres, comme certaines qui doivent se mettre à la construction de l'infrastructure pour appuyer leur mission. En outre, certains types de services requièrent simplement plus de frais généraux que d'autres. Au fil du temps, les associations devraient s'efforcer d'atteindre des ratios de programme de plus en plus élevés, affectant autant de leurs ressources aux programmes.

### Ratio d'endettement

**(total des dettes en proportion du total des actifs)**

Le ratio d'endettement mesure la relation entre le total des dettes et le total des actifs de l'association, c'est un indicateur de sa solvabilité financière. Des ratios élevés pourraient indiquer des problèmes financiers à venir.

Un ratio d'endettement d'une association peut être altéré si elle récupère une forte proportion de « subventions à verser » ou de « subventions à recevoir » dans son bilan. Des « subventions à verser » sont des montants de subventions promises et attribuées dont une association a fait l'engagement de payer à d'autres organisations ou individus; elles sont affectées en tant que dettes dans le bilan. Les « subventions à recevoir » sont le montant de subventions promis à l'association par des agences gouvernementales, des fondations ou autres organisations; elles sont affectées en tant qu'actifs au bilan.

**Indicateur de la liquidité (disponibilité) des fonds  
([Solde des fonds moins les fonds affectés (limités)  
en permanence moins terrains, construction et  
équipements] multiplié par 12 (mois) et divisé par  
le total des charges)**

L'indicateur de la liquidité des fonds divise les soldes de fonds (autres que les dotations effectivement non liquides et les fonds utilisés pour acquérir les terrains, bâtiments et équipements) par les charges moyennes du mois pour produire un indicateur, en mois, de liquidité courante (d'exploitation) de l'association. Ce sont des ressources financières qu'une association peut légalement et raisonnablement tirer vers le bas.

### Ratio d'épargne

**([Total des produits moins total des charges] divisé par total des charges)**

Le taux d'épargne mesure la relation entre le total des économies annuelles et le total des charges annuelles, révélant le taux d'épargne de l'association. S'ils sont une composante importante de la longévité, des taux élevés peuvent indiquer un niveau d'épargne excessif. Ce rapport doit être considéré de concert avec l'indicateur de la liquidité des fonds. Si l'association dispose d'une faible liquidité des fonds, un taux d'épargne plus élevé peut être souhaitable.

### Ratio des contributions et subventions

**([contributions plus subventions] divisés par total des produits)**

Le ratio de subventions et de contributions calcule le pourcentage des produits (du chiffre d'affaires) composé de contributions et de subventions, indiquant la mesure de la dépendance de l'association vis-à-vis des aides (soutien) bénévoles.

**Indicateur du délai de paiement des fournisseurs  
(Indicateur du "vieillissement" des dettes fournisseurs)  
(dettes fournisseurs multipliées par 12 (mois) divisées  
par total charges)**

L'indicateur des délais de paiement des fournisseurs peut permettre de faire la lumière sur la solvabilité de l'association. Plus l'indicateur est faible, plus l'association paie ses factures rapidement.

**Ratio de collecte de fonds (ou de levée de fonds)****(frais de collecte de fonds en proportion des fonds collectés)**

S'il est important de conserver une trace des frais de collecte de fonds, ce ratio est peut-être le moins utile des ratios pour plusieurs raisons. Tout d'abord, les frais de collecte de fonds ne peuvent pas être recueillis, enregistrés ou déclarés avec fiabilité. En effet, l'expérience aux États-Unis montre qu'un pourcentage élevé des organismes bénévoles ne déclare aucun frais de collecte de fonds. Deuxièmement, il existe un certain nombre de raisons pour lesquelles les circonstances exceptionnelles face à une organisation volontaire pourraient rendre ce ratio de financement supérieur ou inférieur à un autre. Par exemple, des organismes bénévoles qui peuvent dépendre en grande partie du financement d'une fondation auront les coûts de collecte de fonds beaucoup plus bas que ceux qui doivent récolter de nombreuses contributions plus modestes. Néanmoins, une association doit s'assurer si possible que les frais de collecte de fonds soient enregistrés et analysés afin simplement de décider lesquelles des différentes approches testées sont les plus aptes à avoir du succès.

*Adapté avec l'autorisation de BoardSource, anciennement National Center for Nonprofit Boards. Pour plus de détails sur BoardSource, contacter le 800-883-6262 ou consulter [www.boardsource.org](http://www.boardsource.org). BoardSource © 2010. La reproduction de ce texte est soumise à l'autorisation expresse de BoardSource.*

# Annexe 17

## Un cadre de contrôle interne

### 1. L'environnement de contrôle

Dans l'environnement de contrôle, c'est la partie culturelle de l'association qui représente la substance du contrôle. L'environnement de contrôle repose sur la sensibilisation au contrôle de chaque individu salarié et son élément moteur premier est l'importance que l'instance de gouvernance paraît attachée au contrôle et à l'intégrité.

### 2. Gouvernance et gestion exécutive

2.1 Il est important de répéter que la gouvernance de l'association est distincte de son action exécutive. Le directeur exécutif/la directrice exécutive et autres cadres supérieurs doivent agir dans les limites du cadre stratégique et de contrôle ayant été établi par l'instance de gouvernance.

Beaucoup d'exemples plus dramatiques d'échec d'entreprises ou de scandales dans le secteur privé ont été caractérisés par un amalgame entre gouvernance et rôles exécutifs, ou encore par un manquement de la part d'une instance de gouvernance à ses responsabilités. Ce qui ne veut pas dire que cela ne se produit pas dans les organisations bénévoles.

2.2 C'est l'instance de gouvernance qui est responsable de la mise en place de politiques et de stratégies. Ces politiques couvrent les objectifs de l'association, les moyens par lesquels ils doivent être réalisés et le cadre général des contrôles.

2.3 Le/la directeur(rice) exécutif(ve) a la responsabilité de veiller à ce que les buts et objectifs de l'association soient réalisés dans le cadre politique de celle-ci.

### 3. L'environnement de contrôle tel qu'un facteur contraignant

3.1. Les actions de l'instance de gouvernance et du/de la directeur(rice) exécutif(ve) déterminent les valeurs de l'association et sa culture. L'efficacité du contrôle interne ne doit pas ignorer le niveau d'intégrité et les valeurs éthiques de l'équipe dirigeante.

Quelle que soit la manière dont les contrôles sont conçus et comment ils fonctionnent, ils ne doivent pas permettre aux cadres supérieurs de passer outre. Il est évident, en effet, que les cadres supérieurs

doivent être sujets au système de contrôle. Les actions cherchant à éviter ou saper les procédures de contrôle doivent être perçues comme entraînant de sérieuses conséquences, celles-ci étant précisées dans les codes de conduite du personnel et au travers de procédures disciplinaires.

#### 3.2 La conduite des volontaires

Les volontaires sont soumis au système de contrôle et par conséquent, les actions cherchant à éviter ou saper les procédures de contrôle doivent être perçues comme entraînant de sérieuses conséquences, celles-ci étant précisées dans les codes de conduite des volontaires.

Les volontaires et les membres de l'instance de gouvernance en particulier, doivent respecter le rôle et l'autorité du/de la directeur(rice) exécutif(ve), ainsi que la hiérarchie du personnel. De même, ils doivent éviter les actions pouvant provoquer du gaspillage, des dépenses excessives, une perte d'actifs et une dévaluation de l'argent, actions pouvant ainsi entraîner la perte de financement au détriment de l'association et des personnes qu'elle sert.

#### 3.3 La conduite du personnel

Le personnel doit savoir quel comportement est attendu ou acceptable et celui qui ne l'est pas.

Certains secteurs d'association ont connu des exemples de rapports financiers frauduleux dans lesquels les responsables, sous la pression de réaliser les budgets, présentaient de faux résultats financiers. Dans de nombreux cas ayant été signalés, les comportements malhonnêtes ou inacceptables du personnel découlaient de leur ignorance des normes.

### 4. Actions

#### 4.1. Environnement de contrôle

Les actions de l'instance de gouvernance (et du/de la directeur(rice) exécutif(ve)) doivent clairement indiquer leur attachement à un bon contrôle interne et la valeur qu'ils/elles lui accordent. Entre autres, ils/elles peuvent le faire :

- En établissant un comité d'audit là où cela est nécessaire

- En documentant les procédures clés de contrôle interne
- En publiant les règles de procédures et les réglementations financières
- En établissant de bonnes politiques de ressources humaines, y compris un système d'évaluation garantissant que les objectifs d'un individu découlent de ceux de l'association
- En veillant à ce que les auditeurs internes, lorsqu'ils sont salariés, aient un statut satisfaisant, indépendant et qu'ils bénéficient de ressources suffisantes.

## 5. L'évaluation des risques

5.1 L'évaluation des risques est le pilier du contrôle interne. L'existence d'un environnement de contrôle convenable est la précondition à tout contrôle interne satisfaisant et de même, un contrôle interne ne sera efficace que si l'environnement est fécond.

Une évaluation satisfaisante des risques auxquels l'association fait face lorsqu'elle tente de réaliser ses objectifs, est la base sur laquelle les systèmes de contrôle interne sont construits.

Le contrôle interne est souvent traité comme synonyme de contrôle financier interne et les instances de gouvernance mettent ainsi l'accent sur les risques propres aux systèmes financiers et d'activités. Il existe pourtant d'autres secteurs à risques.

5.2 Les risques peuvent être la conséquence de plusieurs facteurs, à la fois externes et internes.

Les facteurs externes pouvant être sources de risques sont les suivants :

- L'environnement économique
- L'environnement social – par exemple, la volonté de poursuivre en justice
- Les actions d'individus et d'associations avec qui l'IPPF entretient des relations (en tant que client ou fournisseur)

Les facteurs internes pouvant être sources de risques sont les suivants :

- Le comportement et les actions des salariés de l'association
- L'échec de systèmes

5.3 Les risques peuvent être par la suite catégorisés comme récurrents ou non récurrents et comme continus ou nouveaux.

Les risques récurrents et continus résultent de la continuation des activités de l'association.

Les nouveaux risques peuvent être dus à de nouveaux développements, pouvant quant à eux être récurrents ou non récurrents par nature. Ils peuvent également être dus à de nouveaux éléments de l'environnement externe/interne, tels que la promulgation de nouvelles lois et réglementations, l'introduction d'un nouveau système ou encore les changements au sein du personnel de direction (voir le tableau ci-dessous).

|                | Récurrent                                  | Non récurrent                                    |
|----------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <b>Continu</b> | Les activités de l'organisation existantes | Acquisition d'immobilisations                    |
| <b>Nouveau</b> | Nouvelles activités envisagées             | Changements structuraux au sein de l'association |

5.4 Les risques continus récurrents doivent d'ores et déjà avoir été documentés et traités par les systèmes de contrôle interne. Le plus important desdits risques doit recevoir une considération très particulière de la part de tout examen ou audit indépendant et doit donc être porté à l'attention de l'instance de gouvernance. L'instance de gouvernance et les cadres supérieurs doivent également prêter attention aux nouveaux et importants secteurs à risques ainsi qu'aux secteurs clés à risques existants.

5.5 La procédure d'identification des risques ne se réalise pas en restant assis en face d'une feuille blanche et en pensant à tout ce qui peut tourner mal. Bien que cela soit possible, trop d'omissions en résulteraient.

De nouveaux risques peuvent être identifiés en considérant les risques associés aux développements et aux changements effectués au sein de l'association, ainsi que ceux associés aux nouveaux facteurs externes.

Les risques récurrents continus doivent être identifiés en examinant les activités opérationnelles de base, conçues afin d'atteindre un ensemble d'objectifs.

Lors de l'identification de risques récurrents

continus, il peut être utile de considérer la relation entre objectifs, risques et objectifs de contrôle.

### La conception des systèmes de contrôle interne

Traditionnellement, les systèmes de contrôle interne étaient conçus par des directeurs financiers et imposés au personnel qui se chargeait de les faire fonctionner par le biais d'instructions, de notes de procédures et de conseils pratiques. Cette approche n'est pas appropriée à une culture de gestion revendiquant la délégation de la prise de décisions afin de se rapprocher de la réalité des activités opérationnelles quotidiennes. C'est également un modèle inflexible et donc incompatible avec les besoins d'une association travaillant dans un environnement en constante évolution.

Aujourd'hui, si l'identification des risques et la conception de contrôles veulent être efficaces, elles doivent impliquer le personnel concerné et le faire travailler de concert avec ses responsables et ses auditeurs si nécessaire.

Pour les systèmes financiers, le directeur financier (ou le/la directeur(rice) exécutif(ve) si ce poste n'existe pas) a la responsabilité du système de contrôle financier interne. Il/Elle doit donc s'assurer que les contrôles soient suffisants et adéquats afin de garantir que les objectifs opérationnels soient atteints et ce, en conformité avec les normes et réglementations internes et externes.

- 5.6 C'est seulement grâce à l'engagement des individus envers l'association et à leur autonomisation en son sein qu'un système de contrôle interne solide et adaptable peut être développé et maintenu.

Le personnel étant engagé auprès de l'association et comprenant ce que leur unité et d'autres essaient d'accomplir, sont plus susceptibles d'identifier les changements importants pouvant créer un impact sur la santé de l'association, et sont donc plus à même d'agir pour gérer les risques en jeu.

- 5.7 L'instance de gouvernance doit :
- Vérifier que les risques découlant d'activités continues ont été identifiés et que les décisions concernant le niveau approprié de contrôle sur la gestion des risques, soient suffisantes en nombre, adéquates et documentées.
  - Examiner tous les nouveaux objectifs et activités organisationnels et décider du niveau de contrôle afin de gérer les risques y étant associés.

- Promouvoir un environnement dans lequel tout le personnel participe à l'identification des risques de l'organisation.

## 6. Activités de contrôle

### 6.1 Activités de contrôle :

- Veiller à ce que les procédures aidant à atteindre les objectifs et politiques organisationnels soient mises en œuvre
- Veiller à ce que les risques pouvant entraver la réalisation des objectifs soient minimisés
- Inclure une variété de mesures aussi diverses que les procédures d'approbation et d'autorisation, les évaluations de performance, le rapprochement bancaire, la sûreté physique des biens, l'inventaire, la séparation des tâches, les contrôles d'accès physiques et logiques (tels que badges d'identité et mot de passe de contrôle pour accéder aux systèmes d'information)

- 6.2 Chaque activité (ou séries d'activités) de contrôle doit viser un objectif de contrôle ayant été élaboré en vue d'aborder un risque spécifique associé à la réalisation d'un objectif organisationnel.

- 6.3 Il existe un vaste éventail d'activités de contrôle. Au sein d'un système de contrôle interne, ces activités sont conçues afin de :
- garantir l'exhaustivité
  - garantir l'exactitude
  - garantir le bien-fondé
  - obtenir une intégrité physique stable
  - minimiser les pertes

Les activités de contrôle font partie intégrante du processus selon lequel une association essaie d'atteindre ses objectifs. Elles n'existent pas pour le plaisir d'exister, ou car cela semble être la bonne chose à faire, ou encore parce qu'imposées par l'auditeur ou un régulateur externe quelconque. Les activités de contrôle sont utilisées comme mécanisme permettant de gérer la réalisation d'un objectif particulier.

- 6.4 Les activités de contrôle doivent :
- faire l'objet d'un accord afin de couvrir tous les risques organisationnels
  - être conçues par le personnel impliqué dans les activités créant le besoin de contrôle
  - être documentées afin que le personnel puisse comprendre ce qui doit être fait, pourquoi, pour quelle date et par qui

- 6.5 Le directeur exécutif/la directrice exécutive doit superviser (au nom de l'instance de gouvernance) la documentation des activités de contrôle et des objectifs de contrôle afin de garantir que les contrôles puissent aborder les risques ayant été identifiés, et ce de manière satisfaisante.
- 7. Informations et communication**
- 7.1 Dans le cadre du contrôle interne, le personnel a besoin d'information pertinente et au bon moment afin de s'acquitter de ses devoirs.
- L'information interne doit s'intéresser :
- aux différents rôles
  - aux ressources humaines
  - aux recettes et coûts financiers
  - à la conformité avec les contrôles, les politiques et les protocoles
  - aux différentes activités
- L'information concernant les événements extérieurs et les actions d'autres associations est également nécessaire pour que l'instance de gouvernance puisse prendre des décisions avisées.
- 7.2. Une communication efficace doit s'installer au sein de l'association, en particulier dans le respect des responsabilités et des devoirs des individus puisqu'ils ont une incidence sur le contrôle interne. Cette communication peut prendre la forme de réglementations financières, de notes de procédures, de protocoles, de codes de conduite, des conseils et directives de gestion, et de briefing informel.
- 7.3. Le personnel doit pouvoir communiquer les informations importantes à la direction supérieure. Les membres du personnel s'occupant des problèmes opérationnels de tous les jours sont souvent les mieux placés pour reconnaître les problèmes lorsqu'ils se présentent. Pour qu'une telle information soit signalée à la direction, il faut que des moyens de communication soient établis, et qu'une volonté d'écouter et d'agir lorsque cela est nécessaire, existe parmi les cadres supérieurs. Le personnel doit également faire confiance au fait que leurs responsables veulent réellement être au courant des problèmes existant et les traiter de manière efficace.
- La communication entre la direction et l'instance de gouvernance est cruciale. L'instance de gouvernance doit être tenue au courant de la performance, des développements, des risques et de tout autre fait ou événement pertinent.
- 7.4 Il est nécessaire qu'existent des moyens de communications appropriés avec les organismes extérieurs et autres organisations pouvant fournir des informations importantes qui permettraient à l'association de développer ses services afin de répondre aux demandes et préférences.
- Il est également important de préciser aux fournisseurs et sous traitants de l'association que des actions telles qu'offrir des pots-de-vin, ne seront pas tolérées.
- Les systèmes d'information**
- Les systèmes d'information doivent être cohérents avec les besoins existants, y compris celui d'atteindre les nouveaux objectifs et de respecter les nouvelles obligations. Assumer que de nouveaux systèmes assurent un meilleur contrôle représente une erreur courante – le contraire pouvant, lui, se révéler vrai. La perte du contrôle résulte inévitablement d'un échec à développer, choisir et mettre en œuvre les nouveaux systèmes avec soin.
- 7.5 L'instance de gouvernance doit s'intéresser vivement à l'acquisition de technologies de l'information : c'est un aspect important de la stratégie organisationnelle.
- Le choix des systèmes peut être un facteur crucial lorsqu'il s'agit d'atteindre des objectifs. L'erreur la plus courante est de faire un investissement trop modeste lors des étapes de spécification et de conception du système, ce qui a pour résultat une incapacité du système à identifier, et par conséquent à répondre, à tous les besoins des utilisateurs.
- 7.6 L'instance de gouvernance doit veiller à :
- ce qu'un examen des besoins relatifs à l'information et nécessaires à la réalisation des objectifs de l'association, soit effectué
  - ce qu'une méthodologie reconnue de conception de système soit utilisée pour concevoir, déterminer et mettre en œuvre le système
  - ce que des ressources satisfaisantes soient attribuées à la conception et à la mise en œuvre de nouveaux systèmes, et à ce que toutes les parties prenantes soient impliquées dans le processus
  - ce que sa détermination à effectuer un contrôle interne soit communiqué à tout le personnel
  - ce qu'il soit exigé du personnel dans son ensemble, de signaler les erreurs, ou la survenue d'un fait inattendu, et d'essayer de déterminer la cause du risque et d'arranger la gestion ou disparition de ce dernier

- ce que des moyens de communication efficaces soient mis en place, ce afin de permettre au personnel de signaler la survenue de problèmes au directeur exécutif/à la directrice exécutive, et à l'instance de gouvernance si nécessaire
- ce que des moyens de communication efficaces soient mis en place entre elle et les organismes extérieurs, et ce dans les deux sens.

## 8. Surveiller le contrôle interne

- 8.1 Les systèmes de contrôle interne doivent être surveillés et suivis de façon à ce que l'instance de gouvernance soit sûre qu'ils continuent à être efficaces.

Pour être efficaces, différents niveaux de surveillance sont nécessaires. Ceux-ci comprennent :

- les contrôles d'auto vérification tels que le rapprochement bancaire (par exemple pour les comptes collectifs et les contrôles de lots)
- les rapports d'erreur (par exemple les commandes en cours et les débiteurs redevables)
- la supervision des contrôles de conformité (par exemple approbations et autorisations)
- les examens de la direction
- les examens indépendants effectués par un cabinet d'audit interne ou externe

### Examens et évaluations indépendants

- 8.2 Les systèmes de contrôle interne bien conçus doivent être structurés de façon à fournir la preuve de leur fonctionnement jusqu'à un certain degré.

Il y aura cependant toujours une certaine dépendance auprès du personnel effectuant les contrôles. Par exemple, si les rapprochements bancaires ne sont pas menés à bien correctement et que les examens de surveillance se limitent au minimum, il existe un risque réel que le grand livre comptable, et par conséquent les rapports financiers, contiennent des erreurs substantielles.

Il est nécessaire d'avoir une activité de suivi indépendante, telle que l'audit interne ou externe, afin de fournir une garantie satisfaisante.

### 8.3. L'audit interne

Le rôle de l'audit interne est d'effectuer un examen indépendant du contrôle interne. Son programme d'examens ou d'audits doit être soumis à l'approbation de l'instance de gouvernance (via le comité d'audit s'il y en a un).

L'audit interne doit signaler les progrès du contrôle interne et dresser les constats principaux le

concernant. L'audit interne doit également rendre compte des réactions du management face aux conclusions qu'il a émises et des progrès concernant la mise en œuvre de ses recommandations.

Bien que l'audit interne soit engagé par le/la directeur(ice) exécutif(ve) et qu'il soit professionnellement responsable auprès de ce dernier/cette dernière, son travail est fondamental pour l'instance de gouvernance. En effet, l'audit interne lui donne une garantie convenable que le risque de pertes financières, au travers de gaspillage, d'erreurs ou autres causes, soit minimisé.

La mise en place d'un comité d'audit efficace permet aux membres de l'instance de gouvernance de dédier un temps suffisant à cet aspect vital de la gouvernance.

### 8.4. L'audit externe

La mission principale de l'audit externe est de garantir que le bilan comptable fournisse un aperçu réel et correct des activités financières de l'association.

Au travers de ce processus, les auditeurs externes vérifient l'exactitude, l'intégrité et la légalité des comptes. L'effet combiné de cette authentification et du processus d'examen d'audit interne, lui-même plus détaillé, représente un facteur primordial permettant d'aider un comité d'audit à s'acquitter de ses responsabilités afin de garantir des systèmes financiers satisfaisants et des comptes justes.

L'audit externe cherche à pouvoir se fier au travail de l'audit interne et si le travail de ce dernier est considéré comme insuffisant en quantité ou qualité, les ressources nécessaires pour l'audit externe auront peut-être besoin d'être augmentées – ce qui impliquerait une augmentation des frais d'audit.

### 8.5. Rapport qualité – prix

Le message est simple :

- un mauvais contrôle interne entraîne une augmentation des coûts d'audit (qu'il soit interne ou externe)
- faire des économies sur l'audit ne réduit pas la somme de ses coûts car il a besoin d'être satisfaisant pour atteindre les objectifs de l'organisation
- s'ils sont ignorés ou sous-évalués, les coûts pour l'association du gaspillage, des pertes, des erreurs et des frais additionnels d'audit externe, l'emporteront, et de loin, sur n'importe quelles économies à court terme.

Si le fait d'effectuer un suivi du contrôle interne se veut être rentable, l'instance de gouvernance et le/la directeur(rice) exécutif(ve) doivent alors encourager un environnement où le contrôle interne en va de la responsabilité du personnel dans son ensemble :

- il doit être considéré comme partie intégrante du programme de qualité
- il est fondamental afin d'assurer la santé financière de l'association et par conséquent les intérêts à long terme de son personnel ainsi que de ses clients

Si une association a pris le contrôle interne au sérieux, que son système est conçu de manière adéquate, et qu'il est documenté et effectué par le personnel de manière satisfaisante, l'audit interne et externe seront alors capables de minimiser le travail qu'ils exécutent concernant les systèmes financiers, tout en donnant une bonne garantie à l'instance de gouvernance que les objectifs de contrôle seront réalisés.

Cela veut dire que l'instance de gouvernance doit chercher une garantie auprès du/de la directeur(rice) exécutif(ve) :

- que les contrôles d'auto-vérification et de surveillance aient été intégrés aux systèmes financiers dans la mesure du possible
- qu'il soit exigé du personnel responsable des systèmes ou de certaines parties de systèmes, de vérifier leur conformité avec les procédures de contrôle ayant fait l'objet d'un accord et d'évaluer l'adéquation des contrôles
- si nécessaires et rentables, que des services d'audit interne de qualité et à couverture satisfaisante aient été mis en place afin de permettre à l'audit externe de faire confiance à leur travail.

## 9. Structure et responsabilités de l'organisation

9.1 L'instance de gouvernance est responsable auprès des membres, clients et donateurs de l'association, ainsi qu'auprès du gouvernement national, comme c'est souvent le cas, pour la gestion et la détention de ressources.

Elle se charge également de réaliser un certain nombre d'objectifs. Puisque l'instance de gouvernance se réunit en général peu fréquemment, elle a besoin de se focaliser sur les problèmes clés et de déléguer ses pouvoirs et responsabilités au directeur exécutif/à la directrice exécutive et à son personnel.

L'instance de gouvernance doit mettre en place

des politiques et des objectifs, autoriser des projets de "haut niveau" et prendre des décisions clés.

Elle doit également garantir que les risques de l'organisation associés à ses activités, elles-mêmes mises en place afin de réaliser les objectifs du programme, ont été bien identifiés et que des contrôles aient été mis en œuvre afin de gérer les risques en question.

Le/la directeur(rice) exécutif(ve) doit effectuer la plupart du travail de détails afin de préparer, mettre en œuvre et suivre les résultats.

9.2 Si un comité d'audit est mis en place, il doit fournir un lien additionnel entre les systèmes de contrôle interne cherchant à garantir que les objectifs sont réalisés, et l'instance de gouvernance. Ce lien doit être indépendant de celui qui existe entre les systèmes de contrôle interne et le/la directeur(rice) exécutif(ve) ainsi que le personnel.

### Le rôle des membres de l'instance de gouvernance

9.3 Le rôle du/de la président(e)  
Le/la président(e) a la responsabilité d'orienter le travail de l'instance de gouvernance, tout en créant un juste équilibre entre le rôle de ses membres et celui du/de la directeur(rice) exécutif(ve).

Le/la président(e) doit s'assurer que les décisions opérationnelles soient reléguées au/à la directeur(rice) exécutif(ve), mais aussi que de telles décisions respectent la cadre de stratégie politique et qu'elles soient cohérentes avec les objectifs de l'association.

Le/la président(e) doit également mener la mise en œuvre et la maintenance d'un environnement de contrôle satisfaisant, en ordonnant l'écriture et la maintenance de réglementations financières, de plans de délégation et d'autres documents pertinents.

9.4 Les rôles des membres de l'instance de gouvernance  
Les membres doivent être élus pour les compétences et les connaissances qu'ils peuvent apporter à l'association, grâce à leur expérience professionnelle ou celle qu'ils ont des organisations. Ils ne sont pas impliqués dans la gestion opérationnelle du programme de travail d'une association et pour cette raison, ils peuvent donc parfois donner un point de vue plus clair ou plus objectif concernant certaines questions. Le contrôle interne en va de la responsabilité de l'instance de gouvernance dans son

ensemble et chaque membre doit jouer un certain rôle dans ce processus.

#### 9.5 Le comité d'audit

L'instance de gouvernance peut mettre en place des groupes d'études ou des groupes de travail afin de considérer certains des examens ou des considérations du comité d'audit étant les plus détaillés. La décision de créer de tels groupes dépend des circonstances et du mélange entre expertise et intérêts des membres de l'instance de gouvernance.

Mettre un comité d'audit sur pied peut être une façon de focaliser l'expertise de l'instance de gouvernance et ses efforts eu égard aux problèmes du contrôle interne. Dans certains pays, la loi peut exiger un comité de cette nature. Cependant, ce type de comité imposé par la loi est souvent un comité ayant un rôle direct de supervision et de contrôle.

Cela contraste avec l'approche de non-intervention caractérisant le comité d'audit moderne, où l'accent est mis sur la garantie que soient mis en place un système de contrôle interne satisfaisant ainsi qu'un suivi et un examen de son fonctionnement continu.

Si un comité d'audit est créé, il doit être établi de manière officielle. Son rôle et ses attributions doivent être écrits dans les statuts ou les règlements de procédure. En général, le comité comprend :

- De trois à cinq volontaires, aucun d'entre eux ne doit être un membre honoraire
- Au moins un membre doit avoir une formation dans la finance

Normalement, le comité se réunit au moins deux fois par an ; une fois afin d'examiner le rapport de l'audit externe et les comptes annuels, et la seconde afin de considérer d'autres sujets.

Le directeur exécutif/la directrice exécutive, le/la directeur(rice) financier(ère), l'audit interne et l'audit externe doivent assister aux réunions en tant qu'invités. Au moins une fois par an, les auditeurs externes doivent être présents sans que ne le soient le directeur exécutif ou d'autres cadres supérieurs, ce pour une partie de la réunion.

Le/la président(e) du comité doit soumettre un rapport écrit officiel à l'instance de gouvernance après chaque réunion.

#### Rôle des cadres supérieurs

#### 9.6 Le directeur exécutif/la directrice exécutive

Au bout du compte, c'est l'instance de gouvernance

qui est responsable des conséquences d'une absence ou d'une mauvaise qualité du contrôle interne. Cependant, il incombe au/à la directeur(rice) exécutif(ve) de veiller la mise en œuvre et au fonctionnement efficace du contrôle interne. Le directeur exécutif/la directrice exécutive doit s'acquitter de cette tâche en déléguant son autorité à d'autres cadres supérieurs, si possible.

Lorsqu'il existe un directeur financier/une directrice financière ayant été nommé(e), c'est lui/elle qui est responsable du contrôle financier interne. De concert avec les auditeurs internes et externes, il doit pouvoir donner des conseils professionnels fiables.

Il est important que le/la directeur(rice) exécutif(ve) porte un vif intérêt à ce que les recommandations de l'audit soient mises en œuvre et que le contrôle interne reçoive toute l'attention qu'il mérite, dans le cadre du développement de nouveaux services ou systèmes. Le/la directeur(rice) exécutif(ve) doit également jouer un rôle clé dans le développement d'un bon environnement de contrôle. Son attitude, son comportement et ses actions doivent traduire le niveau d'importance attaché au contrôle.

Le directeur exécutif/la directrice exécutive doit être soumis au contrôle interne. Les codes de conduite de l'association et autre conseil concernant les normes de comportement attendus de la part du personnel, doivent s'appliquer aussi bien au directeur exécutif/à la directrice exécutive qu'à n'importe quel membre du personnel.

L'instance de gouvernance (par le biais du comité d'audit lorsque ce dernier existe) doit prêter une attention particulière à ce sujet afin de veiller à ce que l'on n'outrepasse pas les contrôles généraux et spécifiques. Lorsque l'instance de gouvernance délègue certains pouvoirs, il faut que l'exercice de ces pouvoirs soit documenté et signalé à l'instance de gouvernance. Certains domaines clés doivent ici être pris en considération, comme : l'exercice du pouvoir de changer les budgets et de déroger à certaines réglementations financières en vue d'une procédure d'adjudication de contrats, ou encore l'exercice du jugement dans la négociation de contrats.

Le/la directeur(rice) exécutif(ve) est au sommet du processus de prise de décisions quotidiennes et, en tant que tel, doit pouvoir se fier à l'exactitude et au bien-fondé de toute l'information relative à la gestion. Il/Elle doit par conséquent prêter un intérêt

particulier au fait d'avoir une garantie satisfaisante (et ce, sur plusieurs niveaux) du processus de contrôle interne, ce contrôle étant pertinent à la production d'informations relatives à la gestion. Il/Elle doit être soumis(e) à des niveaux de contrôle adéquats afin d'éviter tout abus de sa position et donc toute possibilité pour lui/elle d'outrepasser les contrôles clés.

#### 9.7 Le/La directeur(rice) financier(ère)

Le/La directeur(rice) financier(ère) (s'il/si elle est nommé(e)) est responsable :

- de mettre en œuvre les politiques financières de l'association et de veiller à ce qu'elles soient en conformité avec les exigences de l'IPPF et celles d'autres donateurs
- de concevoir, mettre en œuvre et superviser les systèmes de contrôle financier
- de préparer et maintenir les certifications des comptes, les estimations, les registres et les rapports, afin d'effectuer les devoirs pouvant être exigés par la loi
- de considérer les fondements et hypothèses qu'il/elle utilise pour préparer chaque déclaration budgétaire, et de fournir une prévision ou un rapport à l'instance de gouvernance
- de fournir un avis à l'instance de gouvernance sur le bien-fondé de tels fondements ou suppositions

Le/La directeur(rice) financier(ère) détient une position clé et est, par conséquent, le cadre supérieur le plus impliqué dans la conception, la mise en œuvre, la maintenance et le suivi des systèmes de contrôle financier interne.

Comme c'est le cas pour le/la directeur(rice) exécutif(ve), le/la directeur(rice) financier(ère) doit pouvoir se fier à un bon contrôle interne afin de pouvoir fonder ses décisions sur des informations exactes de gestion. Il lui incombe de garantir une prestation satisfaisante d'informations financières, dépendant elles-mêmes de la mise en place de bons systèmes de contrôle interne. Le/La directeur(rice) financier(ère) est lui/elle aussi dans une position lui permettant de passer outre ou de corrompre le contrôle financier interne. Il/elle doit par conséquent être soumis aux mêmes contrôles et examens indépendants que le reste du personnel.

# Annexe 18

## Check-list de gestion des risques pour les instances de gouvernance et leurs membres

- ✓ Assister régulièrement aux réunions de l'instance de gouvernance.
- ✓ Garder un registre écrit et permanent de tous les procès-verbaux et actions officielles de l'instance de gouvernance.
- ✓ Exercer une surveillance générale des affaires de l'association.
- ✓ Les décisions de l'organisation exigent des connaissances sur le sujet et des efforts de bon sens. Si votre vote est minoritaire, assurez-vous qu'il soit noté dans les procès-verbaux.
- ✓ Poursuivre les signes alarmants retenant votre attention et vous signalant que quelque chose ne va pas.
- ✓ Insister pour que les réunions de l'instance de gouvernance soient sérieuses et transparentes en ce qui concerne les résultats d'exploitation.
- ✓ Exiger de l'association qu'elle ait recours à des services d'audit professionnel auprès d'un expert-comptable accrédité et qualifié.
- ✓ Si possible, engager un avocat compétent.
- ✓ Garder les rapports écrits de tous les comités.
- ✓ Autoriser un endettement approprié de l'organisation.
- ✓ Connaître tous les directeurs/toutes les directrices et les dirigeants honoraires de l'instance de gouvernance.
- ✓ Adopter et suivre les bonnes politiques et pratiques de l'organisation.
- ✓ Éviter les politiques servant des intérêts privés.
- ✓ Éviter les conflits d'intérêt.
- ✓ Exiger des politiques de ressources humaines et les évaluer.
- ✓ Observer que l'association se maintienne à un bon état financier et que son crédit soit satisfaisant.
- ✓ Vérifier que la couverture de l'assurance de l'association soit adéquate.

*Adapté avec l'autorisation de BoardSource, anciennement National Center for Nonprofit Boards. Pour plus de détails sur BoardSource, contacter le 800-883-6262 ou consulter [www.boardsource.org](http://www.boardsource.org). BoardSource © 2010. La reproduction de ce texte est soumise à l'autorisation expresse de BoardSource.*

# Annexe 19

## Check-list et modèle de procès-verbal

Les procès-verbaux sont des comptes-rendus définitifs des débats se produisant au cours d'une réunion. Ils doivent donc être clairs, précis, concis et objectifs. Ils comprennent les points fondamentaux exposés ci-dessous.

- La date, l'heure et l'endroit de la réunion.
- Le nom de la personne qui préside la réunion (en général le/la président(e) de l'association).
- Les noms des membres présents, excusés ou absents sans notification préalable.
- L'existence ou l'absence d'un quorum.
- Toutes les motions convenables, y compris le nom de l'auteur de la proposition et celui de la personne appuyant la motion.
- Les résultats de tous les votes ayant été faits.
- Le nom de toute personne s'abstenant de voter ou votant « non ».
- La liste de tous les rapports et documents présentés lors de la réunion (la copie des rapports doit être attachée aux procès-verbaux officiels).
- Le résumé des points importants soulevés au cours de la discussion sans donner pour autant une description mot pour mot des présentations et des discussions.
- Tout engagement pris par les dirigeants honoraires de l'instance de gouvernance ou qui que ce soit présent à la réunion.
- Le temps des ajournements.
- La signature du/de la secrétaire de la réunion.
- Les procès-verbaux comprennent parfois un bref annexe afin de décrire le suivi exigé des activités et d'identifier la/les personne(s) responsable(s) de cette/ces action(s) ainsi que la/les date(s) à laquelle/auxquelles elles seront terminées.

*Adapté avec l'autorisation de BoardSource, anciennement National Center for Nonprofit Boards. Pour plus de détails sur BoardSource, contacter le 800-883-6262 ou consulter [www.boardsource.org](http://www.boardsource.org). BoardSource © 2010. La reproduction de ce texte est soumise à l'autorisation expresse de BoardSource.*

Procès-verbal

Modèle

Association :

Président(e) :

Date et heure :

Secrétaire de séance :

Endroit :

Instance de gouvernance –  
personnes présentes :

Personnel –  
Personnes présentes :

Invités –  
Personnes présentes :

Personnes excusées :

Personnes absentes :

| Sujet | Discussion/action prise | Mise en œuvre : quand/par qui |
|-------|-------------------------|-------------------------------|
|       |                         |                               |
|       |                         |                               |
|       |                         |                               |

# Annexe 20

## Questionnaire d'auto-évaluation de l'instance de gouvernance

(Exemple utilisé par la Région Hémisphère Occidental de l'IPPF)

| 1. La mission de l'IPPF                                                                                                                                                                      |                          |                            |                          |                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                                                                                                                                                                              | Oui, suffisamment        | Oui, mais pas suffisamment | Non                      | Pas sûr(e)               |
| 1.1 Les membres de l'instance de gouvernance adoptent-ils tous une position par rapport aux cinq « Axes » qui soit cohérente avec le cadre de l'IPPF et avec sa position sur ces questions ? |                          |                            |                          |                          |
| a. Le plaidoyer                                                                                                                                                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. L'avortement                                                                                                                                                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. Les adolescents/les jeunes                                                                                                                                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. Le sida                                                                                                                                                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e. L'accès                                                                                                                                                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. La planification stratégique                                                                                                                                                              |                          |                            |                          |                          |
| 2.1 L'instance de gouvernance a-t-elle une bonne compréhension du plan stratégique actuel ?                                                                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Les programmes                                                                                                                                                                            |                          |                            |                          |                          |
| 3.1 L'instance de gouvernance a-t-elle une bonne compréhension des besoins et préoccupations des associations membres ?                                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.2 L'instance de gouvernance reçoit-elle une information adéquate lui permettant d'évaluer le progrès du/des programmes ?                                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.3 L'instance de gouvernance a-t-elle assez d'occasions lui permettant de discuter des questions programmatiques ?                                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| 4. Resource development                                                                                                                                                                                                                    |                          |                            |                          |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                            | Oui, suffisamment        | Oui, mais pas suffisamment | Non                      | Pas sûr(e)               |
| 4.1 L'instance de gouvernance a-t-elle développé un plan systématique dans le domaine du développement de ressources, établissant des cibles, dressant un calendrier et évoquant les individus responsables; ce plan peut-il être évalué ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.2 L'instance de gouvernance contribue-t-elle en donnant et/ou en collectant des fonds ?                                                                                                                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Responsabilité fiscale                                                                                                                                                                                                                  |                          |                            |                          |                          |
| 5.1 L'instance de gouvernance approuve-t-elle le budget annuel avant le début de l'année fiscale ?                                                                                                                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.2 L'instance de gouvernance reçoit-elle une information satisfaisante concernant la situation financière du bureau régional ?                                                                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.3 L'instance de gouvernance reçoit-elle et analyse-t-elle le rapport du comité d'audit concernant l'audit annuel ainsi que la lettre de recommandation des auditeurs ?                                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.4 L'instance de gouvernance supervise-t-elle le travail du comité d'investissement et surveille-t-elle la stratégie d'investissement de la région comme celle lui ayant été présentée par ledit comité ?                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Politique                                                                                                                                                                                                                               |                          |                            |                          |                          |
| 6.1 L'instance de gouvernance s'est-elle assurée que des politiques dans des domaines tels que le harcèlement, la discrimination et le traitement des clients ou des employés séropositifs, aient été développées et mises en œuvre ?      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Allocation de ressources                                                                                                                                                                                                                |                          |                            |                          |                          |
| 7.1 L'instance de gouvernance vérifie-t-elle que les orientations stratégiques (y compris les cinq « Axes »), telles que définies dans le plan stratégique, aient été affectées aux ressources nécessaires ?                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.2 L'instance de gouvernance a-t-elle un système lui permettant d'examiner et d'approuver les recommandations du personnel concernant l'allocation des ressources aux associations membres ?                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| <b>8. Relations avec le Directeur Régional/la Directrice Générale et le personnel</b>                                                                                                                                                          |                          |                               |                          |                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                | Oui,<br>suffisamment     | Oui, mais pas<br>suffisamment | Non                      | Pas sûr(e)               |
| 8.1 L'instance de gouvernance a-t-elle délégué au Directeur Régional/à la Directrice Régionale, l'autorité et la responsabilité d'embaucher et de licencier du personnel, ainsi que des fonctions de gestion, financières et programmatiques ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.2 L'instance de gouvernance a-t-elle mené une évaluation écrite officielle du/de la directeur(rice) régional(e) au cours de l'année passée ?                                                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.3 Un climat de confiance et de respect existe-t-il entre l'instance de gouvernance et le/la directeur(rice) régional(e) ?                                                                                                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.4 Les membres de l'instance de gouvernance s'abstiennent-ils d'essayer de diriger le travail des membres du personnel ?                                                                                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>9. Plaidoyer/image publique</b>                                                                                                                                                                                                             |                          |                               |                          |                          |
| 9.1 L'instance de gouvernance a-t-elle développé un plan systématique de plaidoyer, incluant objectifs, calendrier et individus responsables ?                                                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.2 Des actions de plaidoyer efficaces ont-elles été menées par les membres de l'instance de gouvernance depuis la dernière élection ?                                                                                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>10. La composition et le fonctionnement de l'instance de gouvernance</b>                                                                                                                                                                    |                          |                               |                          |                          |
| 10.1 L'instance de gouvernance a-t-elle une procédure efficace permettant d'attirer et de sélectionner de nouveaux membres ?                                                                                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.2 L'instance de gouvernance bénéficie-t-elle d'une vaste représentation des sous-régions de l'IPPF/WHR ?                                                                                                                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.3 L'instance de gouvernance inclut-elle une expertise professionnelle permettant de répondre aux besoins de la Région ?                                                                                                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.4 Y a-t-il un programme d'orientation pour les nouveaux membres de l'instance de gouvernance et celui-ci implique-il qu'on leur communique une documentation appropriée ?                                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                                                                                                                                                                                             | Oui,<br>suffisamment     | Oui, mais pas<br>suffisamment | Non                      | Pas sûr(e)               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 10.5 L'instance de gouvernance reçoit-elle l'ordre du jour et l'information nécessaire avant ses réunions ?                                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.6 L'instance de gouvernance a-t-elle une relation satisfaisante avec les comités ayant été nommés ?                                                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.7 Les membres de l'instance de gouvernance donnent-ils tous la priorité aux intérêts de la Région plutôt que ceux de leurs associations lorsqu'ils siègent à l'instance de gouvernance ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### La performance individuelle du membre de l'instance de gouvernance

Cette partie du questionnaire se réfère uniquement à votre performance individuelle, pas à celle de l'instance de gouvernance dans son ensemble.

|                                                                                                           |                          |                          |                          |                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Êtes-vous familier(e) avec des grands problèmes auxquels sont confrontés l'IPPF et la région ?         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Comprenez-vous de manière satisfaisante l'IPPF/WHR et ses programmes ?                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Comprenez-vous de manière satisfaisante les besoins et intérêts de la Région et des clients ?          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Avez-vous contribué à financer le développement des efforts ?                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Avez-vous contribué aux efforts de plaidoyer ?                                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Avez-vous donné de votre temps en dehors des réunions planifiées ?                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Vous êtes-vous bien préparé(e) aux réunions ?                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Avez-vous tenu les promesses que vous avez faites lors des réunions ?                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Avez-vous offert vos connaissances et votre expertise lors des réunions ?                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Pensez-vous que vos talents ont été utilisés de manière satisfaisante par l'instance de gouvernance ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Pensez-vous que vos avis et opinions sont pris en compte ?                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



### Qui nous sommes

La Fédération internationale pour la planification familiale est un prestataire mondial de services de santé sexuelle et reproductive et l'un des premiers défenseurs de la santé et des droits en matière de sexualité et de reproduction pour tous. C'est un mouvement d'organisations nationales œuvrant avec et pour les communautés et les individus.

L'IPPF œuvre pour un monde où hommes, femmes et jeunes gens ont le contrôle de leur corps et donc de leur destinée. Un monde où chacun est libre de choisir d'être ou non un parent; libre de décider du nombre de leurs enfants et de l'espacement des naissances; libre d'avoir une vie sexuelle saine sans craindre une grossesse non désirée ou une maladie sexuellement transmissible, VIH inclus. Un monde où le genre et la sexualité ne sont plus sources d'inégalité ou de stigmatisation. L'IPPF ne reculera pas et fera tout en son possible pour préserver ces choix et ces droits à l'intention des générations futures.

### Remerciements

L'assistance que fournit ce guide représente la pratique de bonne gouvernance la plus moderne. Elle découle de la propre expérience de l'IPPF en la matière, ainsi que de celle d'autres organisations principalement installées au Royaume-Uni et aux États-Unis d'Amérique. La production du manuel « Bienvenue à bord » a été coordonnée par la Division du Bureau Central de l'IPPF en charge de l'efficacité organisationnelle et de la gouvernance avec les contributions de collègues du bureau régional pour l'Afrique et celui de l'Hémisphère Occidental.

Photos prises par: IPPF/Chloe Hall/Indonesie [page 4]; IPPF/Peter Caton/Ouganda [page 12]; IPPF/Chloe Hall/Syrie [page 16]; IPPF/Peter Caton/Hong Kong [page 24]; IPPF/Jane Mingay/Georgie [page 32]; IPPF/Chloe Hall/Bolivie [page 38]; IPPF/Neil Thomas/Cameroon [page 48]; IPPF/Steve Sabella/Palestine [page 54]; et IPPF/Peter Caton/Bangladesh [page 63].