

Gouvernance au sein des organisations





10

par Rachel Blackman

Équipe de traduction : Laure Gray, Noé Nguesso,
Helen Machin

Illustrations : Bill Crooks

Conception : Wingfinger

L'auteur remercie sincèrement Alan Murray, David White, David Mundy et Dewi Hughes pour la clarté de leur apport et leurs conseils durant la préparation de ce livret. Tous nos remerciements aussi aux organisations partenaires de Tearfund qui l'ont testé sur le terrain.

Savoir comment nos partenaires et d'autres organisations utilisent les ressources de Tearfund, nous aide grandement à améliorer la qualité de nos futures ressources. Si vous désirez effectuer des commentaires sur ce livret, veuillez nous écrire à Tearfund ou nous envoyer un email à : roots@tearfund.org

Les autres titres de la série ROOTS comprennent :

- ROOTS 1 et 2 : Le guide du plaidoyer.
Un ensemble de deux livrets :
Bien comprendre un plaidoyer (ROOTS 1) et *Conseils pratiques pour approcher un plaidoyer* (ROOTS 2).
Disponibles ensemble uniquement.
- ROOTS 3 : *Auto-évaluation des capacités*.
Un livret d'évaluation structurelle permettant aux organismes d'identifier leurs besoins pour renforcer leurs capacités.
- ROOTS 4 : *Renforcer la paix dans nos communautés*.
Ce livret contient des éléments pédagogiques tirés de l'expérience d'organisations partenaires de Tearfund, qui ont été impliquées dans des travaux de renforcement de la paix et de réconciliation dans les communautés.
- ROOTS 5 : *Gestion du cycle de projet*. Ce livret étudie la planification et la gestion de projets grâce à l'utilisation du cycle de projet. Il décrit les outils de planification comme l'évaluation des besoins et des capacités ainsi que l'analyse des parties prenantes. Il montre précisément comment mettre au point un cadre logique.
- ROOTS 6 : *Les collectes de fonds*. Ce livret explique comment mettre au point une stratégie pour collecter des fonds. Il contient des idées pour aider les organisations à diversifier leur base de financement.
- ROOTS 7 : *La participation des enfants*. Ce livret étudie l'importance d'inclure les enfants dans la vie de la communauté ainsi que dans la planification, la mise en place et l'évaluation d'un projet.
- ROOTS 8 : *VIH et sida : agir*. Ce livret étudie la manière dont les organisations chrétiennes de développement peuvent répondre aux défis posés par le VIH et le sida, comme réduire leurs impacts, prévenir la propagation du VIH ainsi que s'attaquer aux problèmes du VIH et du sida au sein des organisations.
- ROOTS 9 : *Réduire les risques de désastres dans nos communautés*. Étudie un processus appelé « Évaluation Participative des Risques de Désastres » qui permet aux communautés de réfléchir aux aléas auxquels elles doivent faire face, à leurs vulnérabilités, leurs capacités et comment elles peuvent agir pour réduire les risques de désastres.

Ils sont tous disponibles en français, anglais, espagnol et portugais.

Pour de plus amples détails, veuillez nous écrire à l'adresse suivante : Resources Development, PO Box 200, Bridgnorth, Shropshire, WV16 4WQ, Royaume-Uni ou nous envoyer un email à : roots@tearfund.org

© Tearfund 2006

ISBN 1 904364 64 0

Publié par Tearfund. Une société limitée par garantie.
Numéro d'enregistrement en Angleterre 994339.
Association caritative numéro 265464.

Tearfund est une agence chrétienne évangélique, de développement et de secours, agissant par l'intermédiaire de partenaires locaux, pour apporter aide et espoir aux communautés du monde entier qui sont dans le besoin.

Tearfund, 100 Church Road, Teddington,
TW11 8QE, Royaume-Uni
Tél. : +44 (0)20 8977 9144
E-mail : roots@tearfund.org
<http://tilz.tearfund.org/Francais>

Gouvernance au sein des organisations

par Rachel Blackman

Table des matières

Introduction	5
Qu'est-ce que la gouvernance des organisations ?	5
Pourquoi les organisations de développement devraient-elles avoir un Conseil d'administration ?	6
Section 1 Le rôle du Conseil	9
Section 2 Travailler avec le reste de l'organisation	15
2.1 Déléguer autorité et responsabilités	16
2.2 Mettre au point des politiques	26
Section 3 Les responsabilités essentielles du Conseil	29
3.1 Recruter et soutenir le Directeur Général	29
3.2 Garantir l'identification de la vision, de l'objet, de la mission et des valeurs	31
3.3 Garantir la réalisation de la planification stratégique	34
3.4 Garantir le respect des obligations légales	41
3.5 Garantir que l'organisation a suffisamment de ressources pour remplir sa mission	42
3.6 Evaluer les progrès	45
Section 4 Créer et maintenir un Conseil	49
4.1 Les rôles des membres du Conseil	49
4.2 Affiliation au Conseil	52
4.3 Recruter de nouveaux membres	54
4.4 Sélectionner des candidats pour les postes essentiels au sein du Conseil	59
4.5 Démissionner du Conseil	60
4.6 Les politiques internes du Conseil	61
4.7 Le manuel du Conseil	62

Section 5	Améliorer l'efficacité des Conseils	65
5.1	Les comités	65
5.2	L'ordre du jour des réunions	68
5.3	Présider une réunion du Conseil	70
5.4	Les procès-verbaux des réunions	73
5.5	Partager les informations	74
5.6	Les prises de décisions	78
5.7	Le développement du Conseil	82
Section 6	Planification des actions	87
Section 7	Ressources et contacts	89
	Glossaire	91

Introduction

Certaines personnes siègent à un Conseil d'administration pendant des années avant de comprendre pleinement ce que signifie d'être membre d'un Conseil d'administration. Ce livret a pour but d'aider les membres actuels d'un Conseil d'administration et les personnes dirigeant des organisations chrétiennes de développement, à réfléchir à leurs différents rôles et à la manière dont ils peuvent travailler ensemble pour remplir la mission de leur organisation. Ce livret examine les principes et les éléments essentiels de la gouvernance, afin de permettre aux organisations d'améliorer leur structure de gouvernance ou de créer un Conseil d'administration, si elles n'en ont pas déjà un. Il contient des conseils pour recruter et accueillir les nouveaux membres du Conseil, de manière à ce qu'ils comprennent pleinement leur rôle avant de commencer leur mandat.

Ce livret a été écrit spécifiquement pour les organisations chrétiennes de développement. Bien que les structures de gouvernance des églises puissent grandement varier par rapport à celles d'organisations, nombre de principes soulignés ici peuvent être transférés dans un contexte d'église.

Nous utilisons, tout au long de ce livret, des études de cas pour soutenir l'apprentissage et aider les lecteurs à réfléchir à la manière dont ces principes marchent dans la pratique. Les études de cas concernent une organisation de développement imaginaire appelée « Aide et Espoir ».

Ce livret commence par l'étude du rôle du Conseil d'administration. Dans la Section 2, nous examinons la manière dont le Conseil travaille avec le reste de l'organisation. La Section 3 couvre les principales responsabilités du Conseil et comment on peut les appliquer. Dans la Section 4, vous trouverez des idées sur la manière de créer un Conseil et de le maintenir. La Section 5 vous permettra de réfléchir sur différentes manières d'améliorer l'efficacité d'un Conseil.

Note sur la terminologie

Les titres des personnes clés peuvent varier suivant les organisations. Dans ce livret, le terme « Conseil » est utilisé pour décrire un organe de gouvernance et l'expression « membres du Conseil » pour décrire les personnes individuelles composant cet organe. Le terme « DG » (Directeur Général) est utilisé pour désigner le directeur opérationnel de l'organisation. On utilise le terme de « leader » pour le DG et les membres du Conseil car ils ont tous un rôle d'autorité.

Qu'est-ce que la gouvernance des organisations ?

La gouvernance des organisations est le processus de supervision d'une organisation. C'est sa responsabilité générale. Ceci implique de garantir que les travaux de l'organisation contribuent bien à sa mission ainsi qu'à son objet et que ses ressources sont utilisées avec sagesse et efficacité. La gouvernance consiste à superviser et garantir plutôt que faire. Cela signifie s'assurer que l'organisation est bien dirigée, sans avoir à s'impliquer dans sa gestion.

La plupart des institutions ont une forme d'organe de gouvernance. On peut les appeler Conseils d'administration, Comités consultatifs ou Comités de direction. On peut faire référence aux membres de cet organe de gouvernance par les termes de membres du Conseil, administrateurs, anciens ou gouverneurs.

Quels que soient les termes utilisés, les organes de gouvernance présentent tous les mêmes caractéristiques :

- Ils ont tous la même responsabilité : gouverner. Tous les types d'institutions ont besoin d'un organe qui a la responsabilité finale de ses affaires.
- Ils comprennent un certain nombre de membres. Un Conseil ne peut comprendre une seule personne et il y a de bonnes raisons pour cela. Il n'est pas avisé d'avoir une seule personne prenant les décisions importantes au nom d'une institution. Les avantages d'un groupe de personnes pour gouverner sont :
 - de meilleures prises de décisions car elles sont basées sur un certain nombre de points de vue et les questions sont discutées de façon réfléchie
 - un partage de la responsabilité et de la justification. Il n'est ni juste ni avisé de placer toutes les responsabilités de la gouvernance entre les mains d'une seule personne. Si une seule personne gouverne et qu'elle abuse de sa position, les personnes que l'institution cherche à aider risquent d'en souffrir. Dans la gouvernance de groupe, les membres du Conseil peuvent s'imposer une justification mutuelle.

Pourquoi les organisations de développement devraient-elles avoir un Conseil d'administration ?

Les organisations de développement devraient avoir un organe de gouvernance pour de nombreuses raisons. Celles qui n'ont pas de Conseil d'administration risquent de rencontrer un certain nombre de problèmes et voir peut-être leurs travaux limités :

- Le DG peut être surchargé par la supervision de l'organisation dans son intégralité et par son implication dans les détails de ses opérations. Il est facile pour le DG de s'impliquer tellement dans les détails qu'il perd de vue les questions plus générales. Disposer d'un organe de gouvernance permet à l'organisation d'être dirigée plus efficacement. L'organe de gouvernance dispose d'une objectivité et du temps nécessaire pour prendre du recul et étudier les questions importantes. Le DG a alors plus de temps pour se concentrer sur les opérations de l'organisation.
- La justification peut être faible. S'il n'y a pas de Conseil, le DG est le seul leader et manager de l'organisation. Même s'il y a une Équipe de direction, la responsabilité finale revient généralement au DG. Ceci peut exposer l'organisation à une incompétence dans la gestion et à de mauvaises prises de décisions. L'avantage d'avoir un organe de gouvernance est que le DG peut être tenu de se justifier par un groupe de personnes.
- Il arrive souvent qu'un organe de gouvernance soit une obligation légale pour une organisation reconnue par l'État. Si l'organisation n'est pas reconnue par l'État, elle peut rater des opportunités dont elle pourrait profiter autrement (voir page 41).
- Les organisations sans organe de gouvernance peuvent avoir un accès limité à des fonds, puisque certains donateurs ne financent que les organisations disposant d'un organe de gouvernance. Ces donateurs pensent sincèrement que les organisations sans organe de gouvernance courent plus de risques de subir un échec parce que leur justification est plus faible.

En conséquence, disposer d'un organe de gouvernance aide une organisation à être plus justifiable et plus efficace. Ceci peut aussi lui offrir plus d'opportunités de croissance.

Structures de gouvernance

Il existe de nombreux types de structures de gouvernance. Ils dépendent des besoins et des circonstances de l'organisation. Il n'existe donc pas une seule formule « correcte » de gouvernance.

Étudiez les types de structure de gouvernance présentés page 8 et répondez aux questions de réflexion.

RÉFLEXION

- Quelle est la structure de gouvernance de notre organisation ?
- Quelles sont les forces et les faiblesses de cette structure, comparées à d'autres types de structure de gouvernance ?
- Quels termes utiliserions-nous pour décrire notre Conseil ?
- Quels sont les questions auxquelles notre organe de gouvernance doit faire face ?
- Comment notre culture locale ou nationale et notre expérience influencent-elles notre point de vue sur la gouvernance ?

Structures de gouvernance d'organisations de développement

TYPE D'ORGANISATION	STRUCTURE	DESCRIPTION	FORCES	FAIBLESSES
<p>Organisation internationale avec une représentation au niveau du pays</p>	<pre> graph TD CI[CONSEIL INTERNATIONAL] --- ONI[ORGANISATION INTERNATIONALE] CI --- CN[CONSEIL NATIONAL] ONI --- BN[BUREAU NATIONAL] BN --- B1[BÉNÉFICIAIRES] CN --- B2[BÉNÉFICIAIRES] </pre>	<ul style="list-style-type: none"> L'organisation internationale a son propre Conseil qui identifie ou approuve sa mission, ses valeurs et certaines de ses politiques. Elle opère dans de nombreux pays. Chaque bureau national a son propre Conseil qui gouverne les opérations au niveau du pays. Certaines organisations internationales créent des bureaux nationaux pour des raisons opérationnelles. Ces bureaux n'ont pas de Conseil et donc ont peu d'autorité en prises de décisions. 	<ul style="list-style-type: none"> Les bureaux nationaux partagent les mêmes valeurs, mission et politiques que l'organisation internationale mais, autrement, ont la liberté de gouverner. Opportunités de travailler en réseau. Partage des ressources. 	<ul style="list-style-type: none"> Lorsque les situations changent au niveau national, il peut être difficile de devoir rester fidèle à la mission fixée au niveau international. Divergences dans les normes et la culture. La distance rend les choses plus difficiles pour le Conseil, au niveau international, lorsqu'il faut prendre des décisions basées sur les réalités du terrain.
<p>Organisation nationale/locale</p> <p>NOTA : « Membres » fait référence aux membres de l'organisation. Ce sont les propriétaires de l'organisation qui donnent autorité au Conseil. Ils sont différents des membres du Conseil et de ceux du personnel.</p>	<pre> graph TD M[MEMBRES] --- C[CONSEIL] C --- DG[DG/PERSONNEL] DG --- B[BÉNÉFICIAIRES] </pre>	<ul style="list-style-type: none"> Une organisation est créée pour répondre aux besoins locaux. Au fur et à mesure que l'organisation grandit, sa gouvernance se développe et l'on crée un Conseil. Au fil du temps, le Conseil devient plus professionnel. Le Conseil peut être créé par les membres de l'organisation et leur être justifiable. 	<ul style="list-style-type: none"> L'organisation est autonome et peut décider de sa propre vision, de sa mission ainsi que de ses valeurs. Il y a moins de hiérarchie que dans d'autres structures de gouvernance. 	<ul style="list-style-type: none"> Le fondateur de l'organisation peut trouver difficile de « lâcher prise » et de permettre au Conseil de prendre les décisions sur les travaux de l'organisation. Il faut parfois pas mal de temps pour qu'un Conseil efficace se développe car, contrairement à d'autres structures de gouvernance, ce Conseil doit établir une mission, des valeurs et une vision au niveau local.

Le rôle du Conseil

Bien que le Conseil ait des rôles spécifiques, que nous décrivons dans le reste de cette section, il ne faut jamais oublier que son rôle principal est de servir l'organisation.

ÉTUDE BIBLIQUE

Une autorité au service des autres

Il est tentant pour les leaders d'abuser de leur responsabilité. Le point de vue de l'être humain sur l'autorité est que les leaders devraient être servis par les populations qu'ils dirigent. Cependant, la notion d'autorité centrée sur Dieu contredit complètement cette idée.

■ Lisez Matthieu 20:25-28. Jésus sait qu'il va bientôt mourir. Il vient de passer ces dernières années à enseigner à ses disciples, afin de les équiper pour qu'ils le suivent après sa mort et son ascension au paradis.

- En quoi les disciples devraient-ils être différents des autres leaders ?
- Quelle devrait être leur motivation (verset 28) ?
- Réfléchissez à certains exemples réels locaux pour chaque type d'autorité.
- Comment pouvons-nous devenir de meilleurs chefs serviteurs ?
- Comment pouvons-nous nous encourager mutuellement à être des chefs serviteurs ?

■ Lisez Jean 13:1-17.

- Qu'est-ce qui est remarquable sur le style d'autorité de Jésus ?

• Si nous étions l'un des disciples, que ressentirions-nous ? Les disciples ont dû probablement se sentir accablés, parce que laver les pieds des gens n'est pas très agréable et Jésus était leur Maître et leur Seigneur (verset 13).

• Qu'est-ce que Jésus ordonne ?

• Est-ce que servir les autres est toujours une tâche agréable ? Remarquez que Jésus a lavé les pieds de tous ses disciples, y compris ceux de Judas qui allait le trahir.

• Comment pouvons-nous diriger en donnant l'exemple ?

■ Lisez Galates 1:10.

• Il est tentant de faire des choses qui encouragent les gens à nous apprécier. Nous pouvons le faire sans penser aux conséquences pour les autres. Notre motivation est égoïste. Réfléchissez à des moments où nous avons agi ainsi.

• Quel est le danger d'essayer d'obtenir l'approbation des gens (voir la fin du verset 10) ?

• Est-ce que nous pensons souvent de manière à plaire à Dieu ? Qu'est-ce qui pourrait nous aider à le faire plus souvent ?

Pour qu'une organisation fonctionne correctement, il est important que toutes les parties prenantes comprennent bien leur rôle. Ces parties prenantes incluent le Conseil, les comités, les membres, les donateurs, les membres du personnel et le DG. Si les rôles ne sont pas clairement définis, voici les problèmes qui risquent d'arriver :

- Il peut y avoir un conflit entre les gens qui désirent assumer la même responsabilité.
- On risque d'ignorer certains aspects importants des travaux de l'organisation.

- On peut perdre l'efficacité car les gens prendront trop de responsabilités, se retrouveront surchargés et incapables d'effectuer une quelconque tâche correctement.
- On peut perdre l'efficacité car certaines personnes sont mieux équipées pour prendre en charge certains rôles.

ÉTUDE DE CAS
La mauvaise
compréhension
des rôles

Les travaux de développement de Aide et Espoir ont été affectés parce qu'il y a eu une confusion sur le rôle des gens dans l'organisation. Le DG n'a pas compris le rôle du Conseil. Il le voyait comme une simple obligation légale, alors il a ignoré ses suggestions et pris lui-même toutes les décisions sur les travaux de l'organisation. En conséquence, les membres du Conseil ont senti qu'ils n'avaient aucune influence et trois d'entre eux ont démissionné durant le même mois. Le Président du Conseil a rencontré plusieurs fois le DG pour essayer de résoudre le problème. Ceci a demandé un certain temps qui aurait été mieux utilisé pour rédiger la stratégie de Aide et Espoir. La situation a tellement pesé sur le Président qu'il en est tombé malade.

Le Conseil emploie du personnel pour l'organisation parce que ses membres ont une disponibilité limitée pour effectuer eux-mêmes les travaux de l'organisation. Un élément vital qui affecte le bien-être des organisations est la confusion entre le rôle du Conseil d'une part et celui du DG et du personnel d'autre part. Les principales différences sont que le Conseil est responsable de la **gouvernance** de l'organisation, tandis que le DG et le personnel sont responsables de sa **gestion**.

Le Conseil réfléchit aux questions générales tandis que le DG et le personnel se concentrent sur la conception et l'exécution des projets qui vont aider à remplir la mission de l'organisation.

Il est plus facile d'expliquer la différence entre gouvernance et gestion si l'on prend l'exemple d'une voiture :



CONSEIL : responsabilité de gouvernance	DG / PERSONNEL : responsabilité de gestion
Identifie la destination de la voiture : le Conseil garantit que la vision et la mission sont bien identifiées.	Identifient l'itinéraire que la voiture va prendre pour arriver à destination : le DG et le personnel utilisent leurs connaissances, expérience et savoir-faire en développement pour remplir la mission.
Identifie le type de voiture qui permettra d'atteindre la destination : le Conseil convient des valeurs et de la structure de l'organisation.	S'occupent de la voiture et l'entretiennent afin de s'assurer qu'elle va bien arriver à destination : le DG et le personnel gèrent les systèmes et les processus qui vont aider à atteindre la mission.
Identifie le conducteur : le Conseil recrute le DG.	Le conducteur dirige la voiture et identifie les passagers : le DG recrute le personnel adéquat.
Fournit le carburant : le Conseil s'assure qu'il y a assez d'argent pour remplir la mission et, peut-être, identifie des donateurs potentiels.	Font le plein durant le trajet et garantissent l'utilisation efficace du carburant : le personnel propose des activités à financer et s'assure que les fonds sont utilisés efficacement et avec discernement.
Évalue régulièrement les progrès et les conditions de voyage : le Conseil s'assure que les travaux de l'organisation suivent bien les prévisions et il reste sensible aux influences extérieures.	Dressent des rapports réguliers sur les progrès de la voiture : le DG rapporte au Conseil ce qui a été atteint et identifie les problèmes.
Vérifie que le conducteur dirige bien sa voiture : le Conseil revoit régulièrement les performances du DG et s'assure qu'il reçoit des congés payés appropriés.	Suivent une formation sur la manière de bien conduire et se reposent régulièrement : le DG et le personnel incluent une formation et des moments de repos dans leurs programmes.

Si le personnel est payé pour son travail, les membres du Conseil sont des bénévoles. Comme ils ne sont pas payés par l'organisation, ils ont plus de chances d'être impartiaux. Ils peuvent avoir plus d'assurance pour penser de manière radicale et se concentrer sur la vision. S'ils étaient payés, ils pourraient être tentés de prendre des décisions dans leur propre intérêt (comme d'être promu ou de gagner plus d'argent) plutôt que dans l'intérêt de l'organisation.

Suivant la législation locale, les membres du Conseil peuvent être personnellement civilement responsables de l'organisation. Donc, si cette dernière échoue et doit de l'argent, les membres du Conseil devront eux-mêmes rembourser les dettes. Cette approche présente un grand avantage pour l'organisation car le « devoir » s'accroît. Par exemple, ceci pousse les membres du Conseil à réfléchir bien plus en profondeur sur les questions avant de prendre une décision, parce qu'ils ont énormément à perdre s'ils prennent de mauvaises décisions.

Le diagramme de la page 12 présente certaines différences essentielles entre le Conseil et le directeur d'une organisation.

Les membres du Conseil devraient éviter d'essayer de gérer l'organisation. Le DG et le personnel devraient s'assurer que leurs travaux contribuent à la réalisation de la mission de l'organisation. Cependant, les deux parties devraient bien travailler ensemble. Pour ce faire, deux éléments importants doivent être respectés :

COMMUNICATION Une bonne communication est essentielle. Le Conseil et le DG devraient se tenir mutuellement à jour sur ce qui se passe. Les méthodes de communication comprennent les rapports, la communication verbale entre le Président et le DG, la présence du DG aux réunions du Conseil et les visites des membres du Conseil auprès du personnel.

Différences essentielles entre le Conseil et le directeur

CONSEIL	DG
Groupe / continu	Individu / temporaire
Met au point les politiques et les plans	Applique les plans
Se concentre sur le long terme	Se concentre sur le court terme
Pas de personnel	Accès à tout le personnel
Responsabilité finale	Responsabilité limitée
Bénévoles	Payé
Connaissances générales de l'organisation	Très bonnes connaissances de l'organisation

CONFIANCE Lorsque l'on donne une responsabilité à une personne, il doit exister un certain niveau de confiance pour qu'elle puisse effectuer correctement cette responsabilité. S'il y a peu de confiance, il devient facile d'interférer et on perd l'avantage de la délégation des responsabilités. Il est donc important que le Conseil recrute directement le DG qui dirigera l'organisation et recrutera d'autres membres du personnel. Être directement recruté par le Conseil signifie que le DG a l'assurance qu'il ou elle peut effectuer son travail de la meilleure manière possible, à son avis. Cependant, un haut niveau de confiance ne remplace pas la mise en place de systèmes de justification (voir Section 2).

Une bonne gouvernance est comme de bons parents

Les bons parents qui donnent à leurs enfants autant de liberté qu'ils peuvent gérer mais toujours avec des limites définies et des attentes, les verront progresser. Les parents qui « gèrent » les activités de leurs enfants, auront des enfants qui obtiendront de moins bons résultats, sans jamais apprendre et tirer les leçons de leurs erreurs ...

... Il est normal que les nouvelles et petites organisations aient un Conseil de gestion. Tout particulièrement avant qu'elles ne deviennent assez importantes pour engager un Directeur Général. Cependant, tous les Conseils de gestion devraient chercher à évoluer vers une gouvernance au fur et à mesure que l'organisation croît et devient plus complexe. Malheureusement, de nos jours, le Conseil de gestion est le type le plus courant d'organe de gouvernance. Même les Conseils qui ont adopté un modèle de gouvernance... bien souvent recommencent à gérer. Devenir un Conseil efficace demande [une nouvelle manière de penser]. Le meilleur moyen d'y parvenir est ... de « *se comporter comme un parent et non comme un manager* ».

Adapté de Stahlke (2003) *Governance matters* p140

Lorsque l'on met sur pied une organisation, il peut être nécessaire pour les membres du Conseil de s'impliquer dans sa gestion. Cependant, au fur et à mesure que l'organisation se développe et que le Conseil se met en place, ce dernier devrait prendre du recul face aux opérations de l'organisation et se concentrer uniquement sur la gouvernance. Vous trouverez dans le cadre ci-dessous, la manière dont on peut mettre en place la gouvernance.

Croissance de la gouvernance

Au fur et à mesure qu'une organisation se développe, la forme de sa gouvernance évolue :

- Pour commencer, le fondateur peut inviter quelques amis à offrir leur soutien et leur encouragement. Le fondateur a l'espace nécessaire pour créer et développer le ministère et agit ainsi en tant que membre du Conseil et DG. L'organisation peut compter sur des bénévoles car elle n'a pas de fonds pour payer un personnel. Les membres du Conseil peuvent donc être directement impliqués dans les opérations. Leur rôle est d'offrir des conseils et une expertise de gestion plutôt que de gouverner.
- Au fur et à mesure que l'organisation croît, les membres du Conseil prennent un rôle plus officiel. Ils sont moins impliqués dans ses opérations, bien qu'ils puissent continuer de collecter des fonds et d'offrir un soutien technique lorsque c'est approprié. Cette étape peut être difficile pour le fondateur qui doit lâcher prise pour que l'organisation puisse croître. Le fondateur devrait devenir soit un membre du Conseil et se libérer des opérations ou devenir le DG de l'organisation et renoncer aux responsabilités de gouvernance. Souvent, le fondateur ne fait pas ce choix et continue de jouer les deux rôles. C'est un facteur essentiel qui contribue à l'affaiblissement de la gouvernance. Il sera peut-être nécessaire de trouver de nouveaux membres pour remplacer ou compléter l'équipe en place depuis la création du Conseil. Les membres de départ ont peut-être accepté de siéger au Conseil parce qu'ils faisaient confiance au fondateur. Si le fondateur devient un membre du Conseil, les membres de départ, qui le considèrent comme un modèle, risquent de manquer d'objectivité dans les discussions. Si le fondateur devient le DG, les membres de départ du Conseil trouveront peut-être difficile de le gouverner. Le fondateur est souvent un visionnaire et peut choisir de quitter l'organisation, lorsqu'à son avis la gouvernance et la gestion sont toutes les deux entre de bonnes mains.
- Au fur et à mesure que l'organisation mûrit, le Conseil devient plus professionnel. Les rôles du Conseil et du DG sont clairement définis et pratiqués. Les politiques fixées par le Conseil ont été essayées et testées. Les lignes de responsabilités et l'autorité déléguée sont comprises par toutes les personnes concernées. Les membres du Conseil ne s'impliquent plus dans une quelconque activité opérationnelle car il y a un personnel doté de bonnes capacités et suffisamment de fonds si l'on a besoin d'experts.
- Une fois que l'organisation est devenue plus professionnelle, le Conseil ne devrait plus intervenir dans la gestion de l'organisation que si cette dernière traverse une crise. Par exemple, si le DG ne peut pas jouer son rôle efficacement, le Conseil peut reprendre la gestion en main pendant que l'on recrute un nouveau DG.

RÉFLEXION

- Existe-t-il dans notre organisation une confusion entre gouvernance et gestion ?
- Pourquoi cette confusion existe-t-elle ?
- Que pourrait-on faire pour améliorer la situation ?
- Jusqu'à quel point notre organisation est-elle bien développée ? Les systèmes actuels de gouvernance et de gestion sont-ils appropriés ? Comment devraient-ils changer au fur et à mesure que notre organisation se développe ?

Travailler avec le reste de l'organisation

La bonne marche d'une organisation repose sur sa hiérarchie. Cette dernière définit les lignes de responsabilités et de justification entre les gens, de manière à ce que l'organisation puisse bien travailler dans son ensemble. Cependant, les gens poussent souvent l'idée de hiérarchie un peu trop loin. Ils oublient le rôle vital que chaque personne joue et commencent à penser que les gens « hauts placés » dans la hiérarchie sont plus importants, alors que ceux « tout en bas » n'ont aucune valeur. Les leaders peuvent commencer à abuser de leur pouvoir.

Il peut donc être utile que les gens voient leur organisation sous la forme d'un arbre.

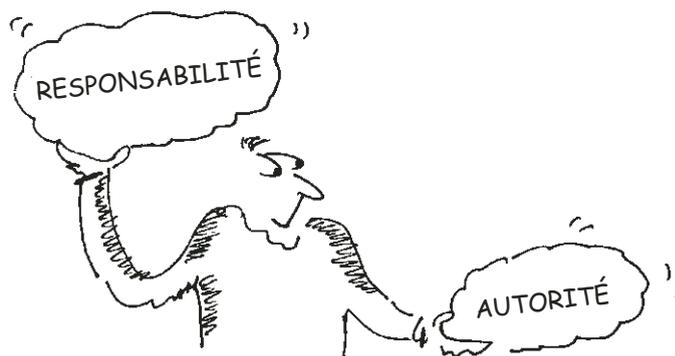
Si l'arbre est sain, il donnera de bons fruits

Source : Adapté de Stahlke (2003) *Governance matters* p67



2.1 Déléguer autorité et responsabilités

Le Conseil a la responsabilité finale de l'organisation et l'autorité en son sein. Cependant, il doit déléguer certaines de ses responsabilités et une partie de son autorité pour permettre au DG de gérer les opérations de l'organisation. C'est ainsi qu'il pourra travailler de manière efficace et compétente.



Certains conseils ne jouent qu'un rôle consultatif. D'autres peuvent être plus impliqués dans l'identification de la direction et de la vision de l'organisation. Ces deux types de Conseils ont l'autorité et la responsabilité finales mais leur fonction dépend de ce qu'ils décident de déléguer.

Déléguer, c'est demander à quelqu'un d'autre de faire quelque chose en votre nom. Certaines personnes peuvent être tentées de déléguer les éléments qui ne les intéressent pas. Cependant, déléguer ne signifie pas se débarrasser complètement d'une responsabilité. La personne qui délègue est toujours responsable de la réalisation appropriée de la tâche en question. Une fois que l'on a demandé à quelqu'un d'effectuer une tâche, cette personne est justifiable de sa réalisation auprès de la personne qui a délégué. Par exemple, si le Conseil délègue ses responsabilités au DG, qui en délègue certaines à d'autres membres du personnel, il en reste justifiable auprès du Conseil. Déléguer, c'est partager le poids d'un fardeau et non en abandonner la responsabilité.

RÉFLEXION

- Dans notre organisation, le Conseil délègue-t-il bien ses responsabilités et son autorité au DG ?
- Le DG délègue-t-il bien ses responsabilités et son autorité au personnel ?

Autorité, responsabilité et justification

Les termes *d'autorité*, *de responsabilité* et *de justification* sont souvent mal compris. Ceci peut être source de confusion, de problèmes et d'inefficacité.

La **responsabilité** est ce que l'on attend de quelqu'un. Par exemple, la description d'un poste définit les responsabilités que cette personne devra assumer.

L'**autorité** est le pouvoir d'agir sans avoir besoin de demander encore une fois la permission à la personne déléguant l'autorité. Par exemple, si le Conseil donne autorité au DG afin de recruter du personnel, le DG n'a pas besoin de demander la validation du Conseil chaque fois qu'il recrute un membre du personnel. S'il s'agit d'une importante organisation, le DG peut déléguer cette autorité à un responsable du personnel. Ceci signifie que le DG n'a pas besoin d'approuver chaque membre que le responsable du personnel désire recruter.

Il est possible d'avoir des responsabilités sans avoir d'autorité mais quelqu'un qui dispose d'autorité a toujours une responsabilité. Une personne en position d'autorité a la responsabilité d'utiliser son pouvoir pour la bonne marche de l'organisation et non pour satisfaire ses propres désirs.

La responsabilité et l'autorité sont toutes les deux liées à la justification. La **justification** est l'action de rendre des comptes sur les résultats des actions d'une personne ou de son manque d'action. Elle existe donc chaque fois qu'il y a une relation entre deux personnes.

- Les personnes en position d'autorité sont justifiables auprès de celles qui leur donnent cette autorité. Si l'on utilise l'exemple du recrutement du personnel donné ci-dessus, le responsable du personnel est justifiable auprès du DG et ce dernier est justifiable auprès du Conseil.
- Les personnes qui ont des responsabilités sont justifiables auprès des personnes qui les leur ont données. Par exemple, un membre du personnel est justifiable de la réalisation des objectifs de sa description de poste auprès de son directeur de service. S'il n'atteint pas ces objectifs, il peut être renvoyé.

Il est courant de voir la justification comme quelque chose de négatif lorsque les gens cherchent uniquement une occasion de faire porter la responsabilité à quelqu'un lorsque les choses tournent mal. Cependant, la justification peut aussi être quelque chose de positif que nous pouvons utiliser pour nous renforcer mutuellement. Nous devrions être autant prêts à faire l'éloge des gens pour leur bon travail qu'à les mettre en face de leurs responsabilités lorsqu'ils les ont négligées ou qu'ils ont abusé de leur pouvoir.

Ce qui différencie les organisations chrétiennes des autres est qu'elles ont une approche centrée sur Dieu en matière d'autorité, de responsabilité et de justification. Cela ne veut pas dire que nous devrions rejeter les approches de bon sens mentionnées dans cette section. Cependant, une approche centrée sur Dieu peut enrichir nos relations et amener notre organisation à fonctionner de façon plus harmonieuse. Par exemple :

- Une responsabilité chrétienne essentielle est d'aimer et de servir les autres. Cette responsabilité amène une justification envers Dieu qui nous commande d'aimer et de servir les autres (1 Pierre 4: 1-11). Ceci rappelle aux gens qui pourraient être tentés d'abuser de leur autorité, qu'ils sont ultimement justifiables auprès de Dieu et devraient utiliser leur autorité avec le cœur d'un serviteur. Il en est de même pour tous les gens, quelle que soit l'importance de leur autorité.
- Dieu désire que les chrétiens aident les autres à être justifiables auprès de lui (2 Timothée 3:16-17). Les chrétiens membres d'un Conseil ou faisant partie du personnel, ont la responsabilité de se renforcer et de s'encourager mutuellement pour vivre de manière à honorer Dieu.
- Les leaders chrétiens reçoivent l'autorité de Dieu et devront rendre compte auprès de Dieu de l'état de son peuple (Hébreux 13:17). S'en souvenir peut aider les leaders chrétiens à réfléchir à l'importance de leur rôle de leader et à se laisser plus souvent guider par Dieu.

L'autorité du Conseil Le Conseil reçoit généralement son autorité des membres de l'organisation. Dans certains pays, les organisations reconnues par l'État doivent avoir des membres qui ont une autorité finale (de dernier ressort). L'utilisation de leur pouvoir et de leurs responsabilités est d'habitude limitée. Par exemple, leur autorité peut être limitée à l'élection des membres du Conseil, avec le reste de leur pouvoir transmis au Conseil.

Lorsque des organisations n'ont pas de membres, l'autorité peut être donnée au Conseil par les donateurs. Les gens choisissent de donner de l'argent à une organisation parce qu'ils croient en sa mission. En donnant de l'argent à l'organisation, ils lui montrent qu'ils lui font confiance dans la manière dont elle est gérée. Ils se fient à l'organisation pour dépenser cet argent à bon escient. Si le Conseil échoue, les donateurs peuvent décider de retirer leur financement.

ÉTUDE BIBLIQUE

Utiliser sagement notre autorité

- Lisez Matthieu 28:18-20.
 - *Comment le fait de reconnaître que Jésus a tout pouvoir aide les leaders à utiliser leur autorité avec discernement ?*

Remarquez **comment** Jésus utilise son pouvoir. Il nous donne une importante tâche à réaliser mais il ne rentre pas dans les détails sur la manière de le faire. Il nous donne simplement le but et nous laisse libre de l'atteindre. Cependant, nous ne sommes pas laissés à nous-mêmes pour effectuer le travail parce qu'il promet d'être avec nous pour toujours.

- *Comment pouvons-nous tenir compte de cette relation au sein des organisations ? Comment le Conseil peut-il mieux utiliser son autorité ?*

RÉFLEXION

- **Qui donne son autorité au Conseil de notre organisation ?**

La responsabilité du Conseil

La responsabilité du Conseil est de garantir que l'organisation remplit bien son but.

La justification du Conseil

Le Conseil doit se justifier auprès d'un certain nombre de groupes. Il doit se justifier auprès des personnes qui lui ont donné son autorité et auprès de celles qui sont affectées par les travaux de l'organisation. Donc, les membres du personnel, les donateurs et les gens que l'organisation cherche à aider sont les personnes auprès desquelles le Conseil devrait être justifiable. Le Conseil doit aussi se justifier auprès du gouvernement national, puisqu'il peut y avoir des exigences légales auxquelles l'organisation doit répondre. Si l'organisation fait partie d'un réseau, les autres membres du réseau peuvent lui demander des comptes. Si l'organisation échoue ou si sa réputation est ternie, elle peut se voir imposer de quitter le réseau.

Étant donné que le Conseil consiste en un groupe de personnes, il existe un certain degré d'auto-justification. Les membres du groupe se tiennent mutuellement justifiables les uns envers les autres.

Déléguer

Le Conseil n'a pas les capacités de gérer l'organisation tout seul. Il doit donc déléguer une part d'autorité et certaines responsabilités à d'autres personnes : les membres du personnel, représentés par le DG.

1 DÉCIDER DE CE QU'IL FAUT DÉLÉGUER

Tout d'abord, il est nécessaire que le Conseil décide de l'autorité et des responsabilités qu'il aimerait déléguer. Il devrait déléguer les responsabilités de la gestion afin de pouvoir se concentrer sur la gouvernance. Les éléments à prendre en considération comprennent la planification, la gestion financière, la collecte de fonds, la gestion du personnel, la gestion des programmes et des projets ainsi que les relations publiques.

Posez-vous la question : *Quels sont les rôles qui pourraient être mieux assumés par le personnel ?*

ÉTUDE DE CAS
Décider de ce qu'il
faut déléguer

Comme Aide et Espoir est une petite organisation, le Conseil a décidé de ne pas déléguer de responsabilité pour la planification stratégique. Cependant, on ressent qu'il est nécessaire de déléguer une certaine autorité et responsabilité financière pour améliorer l'efficacité. Le Conseil décide que le DG devrait recevoir l'autorité pour gérer le personnel. La décision est prise qu'il n'est pas justifiable d'employer un collecteur de fonds à temps complet tant que l'organisation ne sera pas mieux établie. Le Conseil décide donc de ne déléguer que certaines responsabilités de collectes de fonds au DG, pendant qu'il réalise lui-même la plupart des activités de collectes de fonds.

2 DÉCIDER DES PERSONNES À QUI DÉLÉGUER

Il est ensuite nécessaire que le Conseil décide des personnes à qui il aimerait déléguer. Il ne faudrait jamais déléguer l'autorité et les responsabilités de la même tâche ou du même rôle à plus d'une personne. Simplement parce qu'il est difficile de les tenir justifiables. Si les choses se passent mal, les gens risquent de se rejeter mutuellement la faute et de refuser de se justifier. Donc, toutes les responsabilités et l'autorité que le Conseil désire déléguer devraient revenir au DG. Cette ligne unique de communication entre le Conseil et le personnel permet d'éviter à la gouvernance et à la gestion de se chevaucher.

Une fois l'autorité et les responsabilités déléguées au DG, ce dernier peut alors déléguer l'autorité et les responsabilités appropriées à d'autres membres du personnel. Cette approche allège le fardeau du DG et encourage la meilleure utilisation possible des savoir-faire. Les deux pages suivantes présentent essentiellement ce que le DG délègue aux autres membres du personnel.

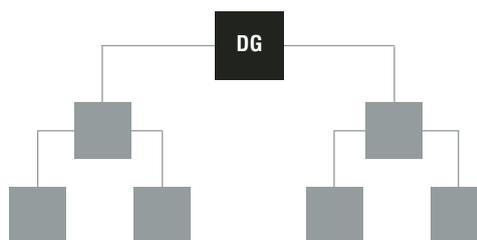
EXERCICE

Étudiez ces deux diagrammes. Quelle est la meilleure structure et pourquoi ?

DG avec ligne directe de gestion vers tout le personnel



Hiérarchie de gestion après délégation



Tous les membres du personnel devraient recevoir des responsabilités. Cependant, ce n'est pas tout le monde qui recevra une autorité. Moins il y a de personnes détenant une autorité, plus il est facile de suivre le travail. Cependant, certaines personnes ne pourront pas réaliser leurs responsabilités si elles n'ont pas reçu une certaine autorité. Si elles doivent demander la permission de faire quelque chose à quelqu'un, cela risque de ralentir l'avancement de leur tâche. Il est important d'examiner si l'organisation est trop bureaucratique. Cependant, ceci doit être équilibré en conservant des lignes de justification simples.

ÉTUDE DE CAS
Réduire la bureaucratie

La coordinatrice du projet est frustrée parce qu'elle ne peut pas régler des factures pour des éléments du projet sans avoir à demander les signatures du DG et du président du Conseil. Ce dernier travaille pour une société située à l'autre bout de la ville et ne vient au bureau d'Aide et Espoir qu'une fois par mois. Ceci retarde les paiements. Après avoir entendu parler de sa frustration, le Conseil a décidé que son président n'avait pas besoin d'être directement impliqué dans ces règlements. En conséquence, l'autorisation de règlement pour les éléments liés au projet est dorénavant déléguée au DG et au directeur financier.

Les gens trouvent parfois difficile de déléguer même si c'est la meilleure chose à faire. Il y a de nombreuses raisons pour cela dont :

- « Je désire effectuer cette tâche moi-même parce j'aime cela. »
- « J'aime le pouvoir. »
- « Je désire recevoir tous les compliments une fois la tâche réalisée. »
- « Je ne fais confiance à personne pour effectuer cette tâche correctement. »

Il est important que les personnes en position d'autorité ou dotées de responsabilités se souviennent qu'elles ne sont pas toujours les mieux qualifiées pour une tâche. Il peut y avoir des membres du personnel qui disposent des savoir-faire et de l'expérience nécessaires pour mieux jouer ce rôle. D'un autre côté, il n'est peut-être pas pratique que ces personnes en position d'autorité prennent en charge ces rôles. Par exemple, si le DG est rarement au bureau et s'il doit approuver tous les paiements, les progrès de l'organisation en seront affectés.

Il y a trois éléments à prendre en considération lorsque l'on veut choisir la personne à qui déléguer :

- A-t-elle les savoir-faire et l'expérience nécessaires pour prendre en charge ce rôle ?
- Est-elle disponible pour prendre en charge ce rôle ?
 - Existe-t-il quoi que ce soit qui pourrait l'empêcher de bien jouer ce rôle ?
 - A-t-elle déjà trop de travail ou trop d'autorité ou encore de responsabilités ?
- Peut-on lui faire confiance ?
 - S'engagera-t-elle vraiment dans ce rôle ?
 - Puis-je lui faire confiance pour bien jouer ce rôle ?
 - Réalisera-t-elle des rapports en temps voulu ?

Quelqu'un qui délègue une autorité ou des responsabilités peut les reprendre à tout moment, si le délégué n'est pas capable de jouer le rôle qui lui a été confié. Puisque la personne qui délègue est justifiable des réalisations, elle peut outrepasser les décisions prises par le délégué. Cependant, il ne sert à rien de déléguer une autorité ou des responsabilités si la personne qui délègue doit continuer à être impliquée dans chaque tâche. En conséquence, reprendre l'autorité donnée ne doit être effectué qu'en dernier ressort, si une décision susceptible de compromettre le succès ou la réputation de l'organisation a été prise.

ÉTUDE DE CAS
Les questions de délégitation

Le Conseil de Aide et Espoir a délégué la responsabilité de la gestion des projets de l'organisation au DG. Les membres du Conseil sont soucieux de visiter le projet de temps en temps afin de suivre les travaux de l'organisation. Cependant, certains membres du Conseil commencent à vouloir influencer des projets individuels en rencontrant le coordinateur du projet. Le DG s'en rend compte et est déçu car cela prouve que les membres du Conseil ne lui font pas confiance pour superviser les projets de Aide et Espoir.

Quelques mois plus tard, le Conseil découvre des erreurs dans la gestion financière d'Aide et Espoir. Il reprend immédiatement les responsabilités de gestion financière déléguées au DG et ouvre une enquête. Le membre du personnel impliqué est renvoyé. Le Conseil décide que le DG devrait recevoir une formation en gestion financière avant qu'on ne lui délègue de nouveau cette responsabilité.

RÉFLEXION

- Le DG de notre organisation se sent-il surchargé parce qu'il a reçu trop d'autorité et de responsabilités ?
- Le DG se sent-il incapable d'effectuer ses tâches parce qu'il n'a pas reçu assez d'autorité et de responsabilités ?
- Et le reste du personnel ? Se sent-il surchargé ou restreint par l'autorité et les responsabilités déléguées ?

3 METTRE EN PLACE DES SYSTÈMES DE JUSTIFICATION

Comme le Conseil a la justification finale pour les travaux de l'organisation, il devrait réfléchir à la manière de rendre justifiables les personnes à qui il a délégué des responsabilités et une autorité. Ceci pourrait impliquer :

- D'identifier des cibles montrant ce que le Conseil considère comme couvrant la responsabilité déléguée. Par exemple, s'il délègue sa responsabilité de collecter des fonds au DG, il devrait fixer une cible donnant le montant nécessaire à collecter durant l'année à venir.
- D'identifier des indicateurs montrant les progrès vers la réalisation des responsabilités déléguées. Par exemple, on pourrait demander au DG de rédiger un rapport chaque trimestre, pour montrer le montant collecté et d'où vient l'argent.
- De vérifier qu'il n'y a pas abus d'autorité. Par exemple, si le Conseil a délégué au DG et au Directeur financier, l'autorité de réaliser des paiements, il pourrait demander à un auditeur financier indépendant de vérifier, chaque année, que le personnel utilise l'argent de l'organisation à bon escient. Ceci signifie vérifier que les systèmes financiers marchent bien, que le DG et le Directeur financier sont bien les seuls à pouvoir effectuer des paiements. Cela signifie aussi de vérifier qu'ils n'utilisent pas les fonds à des fins personnels.
- De fixer des limites à l'autorité ou aux responsabilités déléguées. Par exemple, certaines autorités pourraient être déléguées au DG à condition qu'il ne les délègue à son tour à personne d'autre. Le Conseil pourrait aussi préciser que s'il délègue son autorité au DG pour approuver les paiements, ces derniers devraient aussi être systématiquement approuvés par au moins une autre personne.

Dans les organisations chrétiennes, certaines personnes pensent qu'un système de justification n'est pas nécessaire. Elles pensent qu'il est beaucoup plus simple de se fier seulement à la confiance. Cependant, on ne saurait faire confiance à 100% à quelqu'un tout le temps. Si une organisation ne repose que sur la confiance, il peut y avoir une rupture des relations et les travaux peuvent devenir inefficaces. Les systèmes de justification ne remplacent pas la confiance. En fait, ils aident à la renforcer. Lorsqu'il y a des systèmes de justification en place, les gens commencent à bien travailler ensemble et, avec le temps, leurs relations peuvent se développer.

RÉFLEXION

- Quelle est la qualité de notre système de justification dans notre organisation ?
- Dans quelle situation avons-nous tendance à penser que la confiance est suffisante ?
- Pour quelles relations faut-il mettre en place des systèmes de justification ?
- De quel genre de système de justification avons-nous besoin ?

4 S'ASSURER QUE TOUT LE MONDE CONNAÎT ET COMPREND BIEN LES SYSTÈMES DE DÉLÉGATION D'AUTORITÉ, DE RESPONSABILITÉS ET DE JUSTIFICATION

L'une des principales causes de confusion au sein d'une organisation est le fait d'ignorer qui détient quelle autorité ou responsabilité. Ceci engendre des lacunes, des duplications et la mauvaise gestion des ressources. Il est important que le délégué qui a reçu une autorité ou une responsabilité le sache et connaisse ce qu'elle couvre. Il est aussi important que le personnel connaisse les responsabilités détenues par les uns et les autres et à qui s'adresser pour demander la permission de faire certaines choses. Les autorités et les responsabilités doivent être clairement rédigées et tenues à la disposition de chacun au sein de l'organisation. De plus, l'autorité et les responsabilités devraient figurer sur la description de chaque poste.

Essayez d'avoir une description simple des relations et n'incluez que les éléments essentiels. S'il y a trop de détails, le délégué aura une liberté restreinte, ce qui pourrait ne pas être dans le meilleur intérêt de l'organisation.

Par exemple, les relations entre le Conseil et le DG pourraient être rédigées ainsi :

Description des relations entre le Conseil et le DG

AUTORITÉ

- Le DG a l'autorité pour gérer les opérations de l'organisation
- Etc.

LIMITES DE L'AUTORITÉ

- Le DG n'a aucune responsabilité de gouvernance
- Etc.

RESPONSABILITÉS

- Le DG doit mettre en place une équipe de direction avec des cadres supérieurs, destinée à soutenir et à aider dans les prises de décisions
- Etc.

JUSTIFICATION

- Le DG est justifiable auprès du Conseil sur l'exercice de ses responsabilités. Le Conseil est justifiable auprès du DG pour la fourniture des ressources nécessaires à la réalisation de ses responsabilités.
- Etc.

On pourrait rédiger d'autres descriptions de relations entre :

- le Conseil et chacun de ses membres
- le Conseil et chacun de ses rôles spécifiques
- le Conseil et les comités
- le Conseil et les membres de l'organisation. Cette relation est parfois connue sous le terme de « statuts ».

Les statuts

Les « statuts » font généralement partie de l'ensemble des documents légaux d'une organisation reconnue par l'État. La « Constitution » définit l'objet de l'organisation et la gamme d'activités conçues pour y parvenir. Dans une partie de la Constitution ou dans un document qui lui est annexé, l'organisation déclare ses statuts. Ces termes peuvent varier suivant les pays. Par exemple, on peut utiliser le terme « d'Acte constitutif » au lieu de « Constitution », celui de « clauses » pour « statuts ». On peut utiliser le terme « d'acte fiduciaire » pour faire référence à ces deux documents.

Les statuts font référence aux relations spécifiques entre les membres de l'organisation et le Conseil. Ils décrivent les règles qui régissent le Conseil. Par exemple, ils peuvent préciser entre autres que le Conseil doit se réunir quatre fois par an et qu'il doit avoir un président. Cependant, le Conseil a la liberté de décider de la date de ses réunions et des qualités que le président devrait avoir.

Les questions essentielles que les statuts peuvent couvrir comprennent la taille du Conseil, la présence aux réunions, le quorum pour les prises de décisions et les informations que le Conseil devrait fournir à l'assemblée générale annuelle. Les statuts devraient aussi préciser ce que l'on fera des capitaux et biens de l'organisation si elle venait à être dissoute.

Les statuts devraient être étudiés par un expert en questions légales avant d'être appliqués.

La justification devrait se faire dans les deux sens. Quelqu'un qui délègue devrait offrir son soutien aux délégués et garantir que les conditions sont propices pour qu'ils puissent jouer leur rôle. Le Conseil devrait réfléchir à sa justification envers le personnel de l'organisation. Il est justifiable parce qu'il y a une relation. La justification peut être vue comme un cadeau qui permet à chacun d'atteindre son potentiel donné par Dieu (Stahlke 2003). Le Conseil pourrait rédiger un document précisant ce que le personnel peut attendre de lui. Il peut exister des lois nationales protégeant les employés.

Il peut être utile de réaliser un organigramme montrant les lignes d'autorité, de responsabilité et de justification. Un diagramme à l'échelle de l'organisation entière pourrait montrer les liens entre les membres, le Conseil, le DG et les cadres supérieurs. Dans le cas d'une importante organisation, il serait peut-être plus approprié, pour les relations entre les membres du personnel, de réaliser un diagramme pour chacun des services.

RÉFLEXION

- Quelles sont les descriptions de relations dont nous avons besoin dans notre organisation ?
- Dans notre organisation, existe-t-il une justification à deux sens ?
- Avons-nous un organigramme montrant les lignes d'autorité et de responsabilités ? Si non, comment en réaliser un ?

5 GARANTIR UNE BONNE COMMUNICATION

ÉTUDE DE CAS Une bonne communication

Le DG d'Aide et Espoir ressentait que le Conseil attendait énormément de lui. Il n'avait pas l'assurance nécessaire pour répondre à ses attentes et trouvait que le Conseil ne le soutenait pas. En désespoir de cause, il a discuté de ce problème avec la présidente. Elle ne s'était pas rendue compte des problèmes du DG. Elle le rencontre maintenant toutes les deux semaines. Elle trouve aussi qu'elle tire des avantages de ces réunions, parce qu'elle peut découvrir ce qui se passe réellement dans l'organisation. Ils prennent le temps d'écouter à tour de rôle leurs préoccupations et de se soutenir mutuellement le mieux possible.

Une fois que l'autorité ou les responsabilités ont été déléguées, il est important de prendre du recul et d'éviter d'interférer dans ce que les gens font. Cependant, il devrait y avoir une bonne communication :

- La personne qui a délégué devrait rencontrer régulièrement son délégué. Dans le cas des relations entre le Conseil et le DG, ceci implique d'inviter le DG aux réunions du Conseil. De plus, le président pourrait se réunir avec le DG toutes les semaines ou chaque mois. Une telle approche offre l'opportunité de clarifier certaines questions, de demander ou d'apporter un soutien et d'évaluer de manière informelle les travaux de l'autre personne.
- Les systèmes de justification exigent une communication, que ce soit par des rapports écrits, des enquêtes ou toute autre manière d'évaluer les progrès. Il faudrait donner au délégué l'opportunité de réagir sur la manière dont, à son avis, les relations marchent.

RÉFLEXION

- Comment pouvons-nous encourager une meilleure communication dans notre organisation ?

2.2 Mettre au point des politiques

Le Conseil peut se servir de politiques pour garantir que l'organisation est bien gouvernée, tout en évitant en même temps de trop s'impliquer dans la gestion. Les politiques précisent ce que le Conseil pense sur une question et fixent les limites de la liberté d'action du DG. Les politiques donnent au DG les éléments pour lesquels le Conseil désire être consulté et ceux pour lesquels il ne le désire pas.

Les politiques soulignent les éléments qui sont importants pour le Conseil. Ce dernier devrait décider sur quels éléments il devrait avoir une politique et ceux qui n'en ont pas besoin. On laisse généralement le soin au DG de rédiger les politiques *opérationnelles*. Si le Conseil désire superviser ou rédiger ces politiques, il faudrait donner cette responsabilité à un comité séparé (voir page 65).

L'une des manières d'identifier les éléments de politique est d'évaluer les risques. Le Conseil pourrait le faire en réfléchissant aux événements clés qui peuvent menacer l'organisation.



1 IDENTIFIEZ LES RISQUES EN :

- effectuant une analyse « FFOM » (voir page 36). Les menaces pourraient être comprises comme les risques majeurs pour l'organisation. Une analyse « PESTLE » (voir page 35) peut aussi révéler certains risques importants.
- Réfléchissez à la description des relations qui donne les grandes lignes de la délégation de l'autorité et des responsabilités.

Les questions à prendre en considération comprennent :

- la gestion du personnel et les conditions d'emploi
- l'utilisation des capitaux et des biens
- la santé et la sécurité, y compris le VIH et le sida
- la protection des enfants
- la gestion financière
- la collecte des fonds.

2 UTILISEZ UNE MATRICE DE PROBABILITÉ / D'IMPACT POUR ÉVALUER LES RISQUES

- Faites la liste de tous les risques et numérotez-les. Réfléchissez à la probabilité de survenue de chacun et aux impacts que chaque risque peut générer. Réfléchissez aux impacts sur les travaux de l'organisation, sur ses relations et sa réputation. Mettez le chiffre dans la case appropriée de la matrice.

Il peut y avoir, par exemple, un risque de probabilité moyenne mais avec un grand impact qu'un membre du personnel vole de l'argent à l'organisation.

		IMPACT		
		FAIBLE	MOYEN	GRAND
PROBABILITÉ	FAIBLE			
	MOYEN			1
	GRAND		2	

1 Un membre du personnel vole de l'argent à l'organisation

2 Accroissement du nombre de membres du personnel affectés par le VIH

3 RÉDIGEZ DES POLITIQUES

Les risques proches du coin inférieur droit de la matrice peuvent exiger la rédaction d'une politique. Réfléchissez à des mesures qui réduiraient ou élimineraient ces risques.

En utilisant l'exemple ci-dessus, le Conseil peut décider qu'il faut deux politiques pour répondre au premier risque. Une politique pour la gestion financière afin de rendre les choses difficiles à un membre du personnel qui voudrait voler l'argent de l'organisation. Une autre politique concernerait le personnel et, entre autres, spécifierait les procédures disciplinaires.

Les politiques devraient toujours refléter les valeurs essentielles de l'organisation. En plus de fixer des limites et préciser les procédures, elles devraient chercher à protéger les capitaux et biens de l'organisation, personnel compris. Les politiques devraient préciser ce que les gens peuvent attendre du Conseil. Par exemple, une politique décrivant les procédures disciplinaires pour le personnel ne devrait pas seulement donner les délits spécifiques qui résulteraient en un renvoi immédiat. Elle devrait aussi expliquer ce qui arriverait si un membre du personnel est accusé. Ceci peut impliquer une enquête afin de voir si l'accusation est fondée et, si elle l'est, pourquoi le membre du personnel a agi ainsi. Afin de refléter la valeur biblique du pardon, le Conseil peut juger approprié d'ajouter une ligne à la politique, précisant qu'il s'occupera de chaque cas suivant la manière qu'il juge appropriée. Cette approche offre au Conseil l'opportunité de ne pas renvoyer un membre du personnel pour un délit engendrant un renvoi, si la personne se repent et qu'on peut lui trouver un autre rôle.

Une fois que les politiques sont en place, il faudrait les revoir périodiquement. Elles devraient être modifiées s'il surgit des problèmes ou si l'on découvre des lacunes. L'application des politiques devrait être revue durant les audits internes ou externes.

RÉFLEXION

- Quelles sont les politiques qui existent dans notre organisation ?
- Lesquelles dépendent de la gestion de l'organisation et lesquelles sont de la responsabilité du Conseil ?
- Le Conseil devrait-il effectuer une évaluation des risques ?
- Quelles sont les politiques qui manquent ?

Les responsabilités essentielles du Conseil

Le Conseil a la responsabilité de l'intégralité des travaux de l'organisation. Il devrait donc réfléchir aux points suivants :

- Recruter et soutenir le DG pour gérer les travaux
- Pourquoi l'organisation existe-t-elle : identifier sa mission, son objet, sa vision et ses valeurs
- Quels travaux l'organisation va effectuer : la planification stratégique
- Les exigences légales
- Les ressources, comme le financement et le personnel
- Évaluer les progrès.

Il s'agit là de points essentiels à prendre en considération par le Conseil car ils affectent la santé de l'organisation. Bien qu'ils soient de la responsabilité du Conseil, ce dernier peut ne pas être directement impliqué dans leur réalisation. Par exemple, il peut être approprié de déléguer au DG la tâche d'identifier la mission, l'objet, la vision et les valeurs ou la planification stratégique. Un autre exemple est l'évaluation des progrès. Le Conseil devrait participer activement à la réflexion sur la manière d'évaluer les progrès, d'identifier les informations nécessaires pour cela et de discuter des résultats. Cependant, le gros du travail (la collecte des informations) sera probablement effectué par les personnes les plus proches des opérations : le personnel. Le domaine de responsabilité qui devrait rester entièrement entre les mains du Conseil est le recrutement du DG.

Souvenez-vous que même si le Conseil délègue ses responsabilités, il en reste justifiable. Par exemple, si le DG et les cadres supérieurs définissent la mission, l'objet, la vision et les valeurs, le Conseil devrait les valider.

Dans le reste de cette section, nous allons examiner ces responsabilités et ce qu'elles impliquent.

3.1 Recruter et soutenir le Directeur Général

Pour éviter d'avoir à gouverner et gérer les travaux de l'organisation, le Conseil devrait recruter quelqu'un pour gérer les opérations. Cette personne est souvent appelée Directeur Général (DG) mais on peut lui donner d'autres titres comme Président Directeur Général, Directeur exécutif ou Responsable général. Le Conseil délègue ses responsabilités au DG pour effectuer les opérations de l'organisation. Les responsabilités du DG peuvent inclure la conception des projets, le recrutement du personnel et l'allocation des budgets au sein des limites fixées par le Conseil.

Il doit y avoir de bonnes relations entre le DG et le Conseil si l'on veut que l'organisation réussisse dans sa mission. Les termes de ces relations doivent être clairement établis. S'il existe des responsabilités ou des rôles qui ne sont pas clairs, on risque de faire des efforts en double, de laisser passer les questions importantes et d'engendrer une confusion voire même un conflit. De

bonnes relations de travail ne sont pas seulement basées sur des rôles et des responsabilités consignées par écrit, elles sont basées sur des principes de respect et de communication. Ce sont des éléments importants à prendre en considération lorsque l'on recrute un DG. En plus de réfléchir aux savoir-faire et à l'expérience du DG potentiel, le Conseil devrait réfléchir pour savoir si le DG est quelqu'un avec qui il aura de bonnes relations. Le Conseil doit aussi avoir l'assurance que le DG dispose de qualités de leader.

Les éléments à prendre en considération lors du recrutement d'un DG comprennent :

- la description de poste
- la liste des qualités, celles essentielles et celles désirées, y compris les savoir-faire, l'expérience et la personnalité
- le salaire et les avantages professionnels
- les responsabilités et l'autorité déléguée.

Certains Conseils pourront décider de créer un comité spécial pour s'occuper du processus de recrutement du DG. Si un membre du Conseil désire postuler pour être DG, il ou elle devrait d'abord démissionner du Conseil. Ceci réduira le parti pris et la gêne durant le processus de recrutement. Si le poste lui est refusé, il ne sera peut-être pas très approprié que cette personne revienne au Conseil.

Bien que le Conseil devrait éviter d'interférer dans le travail du DG, il devrait lui offrir un soutien. Cela fait partie de la justification. Il n'est pas juste de déléguer une autorité et des responsabilités à quelqu'un sans lui donner encouragement et soutien. Le soutien au DG est généralement offert par le Président du Conseil. Les deux devraient chercher à se rencontrer régulièrement. Le soutien pourrait comprendre :

- donner des réactions au DG sur ses performances, en insistant sur les succès aussi bien que les difficultés
- s'intéresser à son bien-être spirituel et offrir un soutien lorsque nécessaire
- le mettre en contact avec ses pairs dans d'autres organisations et avec d'autres leaders, afin qu'ils puissent partager leurs idées
- lui offrir des opportunités de formation dans les savoir-faire essentiels qui lui manquent (voir section 5.7)
- offrir une oreille attentive ou des conseils sur les problèmes auxquels le DG doit faire face, comme ceux liés au personnel.

ÉTUDE DE CAS
Une communication
efficace

Bien que le DG et le Président du Conseil se rencontrent toutes les deux semaines, leurs réunions ne sont pas vraiment structurées. Parfois, ils passent trop de temps à bavarder et n'ont plus le temps de discuter des points importants. Ils décident de rédiger une liste d'éléments à discuter lors de chaque réunion. Ceci comprend :

- performances
- éléments urgents
- questions spirituelles
- prières

Ils décident aussi que tous les six mois, ils discuteront de la description de poste du DG, des responsabilités et de l'autorité qu'il délègue ainsi que de ses besoins en formation.

RÉFLEXION

- Quelle est la qualité des relations entre le Conseil et le DG dans notre organisation ? Comment pouvons-nous les améliorer ?
- Quelle est la description de poste de notre DG ?
- Quelles sont les qualités nécessaires au DG dans notre organisation ?
- Comment devrions-nous revoir les performances du DG ?
- Quel est le soutien offert au DG ? Est-ce assez ?

3.2 Garantir l'identification de la vision, de l'objet, de la mission et des valeurs

Ce sont là des éléments essentiels formant la base de l'organisation. Ils doivent être clairement définis pour que l'organisation puisse fonctionner efficacement. S'il n'y a pas de vision, l'organisation n'a pas de but vers lequel travailler et le personnel perd espoir. Si la mission n'est pas bien définie, l'organisation risque de se disperser et de perdre sa concentration. Si l'objet n'est pas clair, le personnel peut perdre son sens de direction. Si l'organisation n'a pas de valeurs, la qualité de ses travaux en souffre.

Malheureusement, les termes *vision*, *mission*, *objet* et *valeurs* prêtent souvent à confusion. Les gens les définissent et s'y réfèrent de différentes manières. Nous vous donnons ici une définition pour chacun des termes que nous utiliserons dans d'autres sections de ce livret. Nous attirons votre attention sur les points particuliers de confusion que nous connaissons ou les alternatives à ces termes.

La vision

La vision, c'est comment nous aimerions que le monde change pour le mieux. C'est un rêve. Ce ne sont pas des situations que nous pouvons changer seul mais auxquelles nous pouvons contribuer. Ne soyez pas restreint, la vision peut être au niveau national voire même mondial. Elle peut être très générale ou cibler une amélioration dans un domaine précis de la vie.

ÉTUDE BIBLIQUE

Notre vision en tant que chrétiens

- Lisez Matthieu 28:18-20.
 - Qui détient toute autorité ?
 - Qu'est-ce que Jésus ordonne ?
 - Donc notre but en tant que chrétiens devrait être de faire des disciples de Jésus. Cela est-il reflété dans la vision de notre organisation ? Si non, devrions-nous *changer la vision pour répondre au commandement de Jésus ?*
- Quel est le rôle que nous jouons pour répondre au commandement de Jésus, personnellement et en tant qu'organisation ? Comment pouvons-nous mieux faire cela ?

Posez-vous la question : *Quel est le monde que l'organisation aimerait voir dans l'avenir ?*

Par exemple:

- Un monde où tout le monde mange à sa faim.
- Respecter toutes les personnes souffrant de handicap dans notre pays.

L'objet

L'objet de l'organisation est la raison pour laquelle elle existe, afin de contribuer à la vision. C'est le cœur des travaux de l'organisation. C'est quelque chose que l'organisation contrôle et peut atteindre. Il répond généralement à un besoin et est lié aux forces de l'organisation. Cette dernière ne devrait avoir qu'un seul objet. Elle ne devrait rien faire en dehors de cet objet. Si l'organisation a plus d'un objet, elle les a probablement confondus avec ses objectifs stratégiques. Pour identifier l'objet, il faudrait qu'elle réfléchisse au thème qui unit ces objectifs.

Posez-vous la question : *Dans quel but l'organisation existe-t-elle ?*

EXEMPLE 1 La vision d'une organisation est : « Un monde où tout le monde mange à sa faim ». Il y a nombre d'éléments qui font que les gens ont faim. Cependant, le problème local essentiel est que les gens ne peuvent pas cultiver assez de nourriture. S'ils pouvaient cultiver plus, la famine serait réduite. La déclaration d'intention (l'objet) devrait donc être : *Aider les gens à accroître la production alimentaire.*

EXEMPLE 2 La vision d'une organisation est : « Respecter toutes les personnes souffrant de handicap dans notre pays ». Il existe nombre de manières dont les personnes handicapées font l'objet de discrimination. Cependant, l'organisation doit travailler de manière ciblée. Elle choisit de cibler les problèmes des enfants et rédige cette déclaration d'intention : *Garantir une éducation gratuite pour tous les enfants handicapés.*

NOTA La déclaration d'intention doit parfois être spécifiée dans les documents légaux. Certaines organisations n'ont pas de déclarations de mission et d'intention séparées.

La mission

La déclaration de mission identifie les gens que l'organisation sert, où ils se trouvent et comment elle les sert. Par conséquent, elle unit la vision, l'objet et les valeurs. Elle est plus active que la déclaration d'intention. Elle devrait être claire, courte et facile à mémoriser. Ce n'est pas une déclaration sur ce que l'organisation réalise mais la différence qu'elle apporte. Ceci impliquera souvent d'identifier le créneau de l'organisation : ce qu'elle peut faire et qu'aucune autre organisation ne réalise ou comment elle peut servir une partie de la population avec laquelle personne ne travaille.

Posez-vous la question : *Qu'est-ce que l'organisation s'engage à faire ?*

Par exemple :

- Réduire la famine dans notre pays par la formation, le renforcement des capacités et le soutien des fermiers.
- Donner aux enfants handicapés la possibilité d'atteindre le potentiel que Dieu leur a donné.

NOTA On utilise parfois les termes vision et mission de manière opposée. La mission est alors les changements que l'organisation désire voir arriver dans le monde et la vision est le rôle que l'organisation aimerait jouer.

Les déclarations de mission et d'intention peuvent être utiles dans les collectes de fonds. Des déclarations de mission et d'intention bien rédigées attireront l'attention des donateurs et leur permettront de comprendre rapidement ce que l'organisation cherche à faire. Le leitmotiv sous le logo de l'organisation est généralement tiré de la déclaration de mission.

Les objectifs stratégiques

Ils permettent d'atteindre l'objet et la mission de l'organisation (voir section 3.3). L'élément essentiel pour rédiger un bon plan stratégique est de garantir qu'il se réfère, suit et cherche à accomplir la mission et l'objet de l'organisation.

Les valeurs

Les valeurs sont liées à ce que l'organisation représente. Elles influencent la manière dont l'organisation agit et lui donne son identité. Les valeurs différencient souvent une organisation des autres travaillant sur le même problème. Les valeurs sont liées à ce que l'organisation est déjà ou à ce qu'elle fait déjà. Elles ne touchent pas ce qu'elle désire être ou faire.

Posez-vous la question : *Qu'est-ce que nous considérons important dans la manière dont nous agissons et interagissons avec les autres ?*

Voici quelques exemples de valeurs : l'engagement envers Dieu, envers la Bible, l'humilité, notre rôle d'intendance, notre fidélité et nos prières.

Il est important de revoir la mission, l'objet et la vision après quelques années. Ils peuvent changer avec le temps, au fur et à mesure que l'organisation se développe et que la situation change hors de son sein. Cependant, les valeurs de l'organisation ne devraient pas changer bien que de nouvelles pourraient être identifiées. Les valeurs sont essentielles aux fondations de l'organisation. Si elles changent, alors, dans les faits, une nouvelle organisation émerge parce que sa motivation est différente. Les gens décident généralement de travailler pour une organisation en tant que personnel ou membre du Conseil, parce qu'ils sont d'accord avec (ou du moins ne sont pas contre) les valeurs de l'organisation.

RÉFLEXION

- Quels sont la vision, l'objet, la mission et les valeurs de notre organisation ?
- Ont-ils besoin d'être revus ?
- Qui devrait le faire : le Conseil ou le DG ?

3.3 Garantir la réalisation de la planification stratégique

La planification stratégique consiste à élaborer les plans de l'organisation pour les années à venir. C'est un plan à l'échelle de l'organisation entière. Il diffère des plans opérationnels ou tactiques qui donnent les grandes lignes des projets ou des programmes. Les plans stratégiques décrivent sommairement la manière dont l'organisation cherche à atteindre son objet et sa mission. On peut alors réaliser des plans tactiques et opérationnels qui contribueront à réaliser le plan stratégique. Les plans tactiques devraient être élaborés par les membres du personnel, sous la direction du DG car ils sont les instruments de mise en oeuvre des plans et sont mieux placés en termes de connaissances et savoir-faire.

Le Conseil a la responsabilité finale du plan stratégique. Dans les petites organisations, il peut le réaliser lui-même. Dans les organisations plus importantes, il serait plus approprié de le confier au DG et au personnel. La principale raison est que le Conseil risque de ne pas avoir le temps de l'effectuer. Cependant, le Conseil devrait garantir qu'il l'étudie bien et le valide pour s'assurer que les ressources de l'organisation sont bien dirigées vers sa mission.

Lorsque le Conseil décide du plan stratégique, il faut qu'il se souvienne que ce plan devrait fixer les limites et donner les directions. Les membres du personnel seront libres de mettre au point les plans tactiques du mieux qu'ils le pourront, au sein de ces limites.

La durée d'un plan stratégique dépend énormément de l'organisation. La plupart s'étendent sur 3 à 10 ans dans l'avenir. Les plans tactiques sont à court terme, entre 1 et 3 ans.

Pour mieux comprendre, on peut imaginer une équipe de football. Sa stratégie est de remporter un tournoi particulier afin de pouvoir remplir sa mission : devenir la meilleure équipe nationale. Dans le cadre de son plan stratégique, l'équipe peut acheter et vendre des joueurs afin de garantir sa meilleure qualité possible. Elle pourra aussi investir de l'argent dans un entraîneur adjoint pour garantir que l'équipe est mieux motivée et techniquement équipée.

Le plan tactique implique de prendre en considération un match particulier que l'équipe doit disputer durant le tournoi. Elle peut aligner une sélection différente de joueurs suivant l'équipe qu'elle va rencontrer. Elle peut aussi changer sa formation. Ce sont là des tactiques qui lui permettront de remporter le match, ce qui l'aidera à atteindre son plan stratégique de remporter le tournoi.



Terminologie

PLANS STRATÉGIQUES ET PLANS TACTIQUES

Les « plans stratégiques » renvoient à la planification au niveau de l'organisation. Cependant, les plans opérationnels sont aussi parfois appelés plans stratégiques. Pour éviter une confusion, nous préférons utiliser le terme « plans tactiques » pour les plans au niveau opérationnel. Le plan tactique contribue à la réalisation du plan stratégique.

Une bonne planification

Un bon plan (stratégique comme tactique) devrait donner les grandes lignes des éléments suivants :

QUOI : quels sont les objectifs ?

OÙ : où le travail va-t-il être effectué ?

QUI : qui sont les bénéficiaires et qui va effectuer le travail ?

COMMENT : comment les objectifs vont-ils être atteints ?

COMBIEN : combien cela va-t-il coûter ?

QUAND : quand les objectifs vont-ils être atteints ?

INDICATEURS : comment saurons-nous que les objectifs ont été atteints ?

Avant que nous commençons à rédiger un plan, il est important de comprendre le contexte dans lequel nous travaillons. Ceci nous permettra d'évaluer les risques que nous pourrions rencontrer et les restrictions de nos travaux. Ceci nous permettra aussi d'identifier notre créneau et nos opportunités. Il existe deux outils pratiques qui peuvent nous aider : l'analyse « PESTLE » et l'analyse « FFOM/BEEM ».

L'analyse « PESTLE »

L'analyse « PESTLE » nous permet d'étudier l'environnement dans lequel notre organisation opère. En travaillant logiquement le long d'une gamme de catégories, nous pouvons identifier les éléments externes particuliers qui influencent notre organisation et garantir que nous ne négligeons rien. Il est bon d'effectuer une analyse « PESTLE » avant de réaliser une analyse « FFOM », étant donné que les facteurs qui influencent positivement ou négativement notre organisation peuvent être transférés dans les cases Opportunités et Obstacles de l'analyse « FFOM ».

Les lettres de « PESTLE » correspondent aux six catégories qui influencent notre organisation. Au sein de ces catégories, on trouve un nombre de questions qu'il nous faut prendre en considération.

CATÉGORIES	QUESTIONS
P olitique	Stabilité politique, corruption, niveau d'extension de la démocratie, niveau d'activisme de la société civile
É conomique	Croissance économique, taux d'intérêt, inflation, taux d'échange monétaire, dépenses publiques pour le développement
S ociale	Croissance de la population, nombre de personnes vivant dans la pauvreté, distribution des revenus, questions de la main d'œuvre, éducation, santé
T echnologique	Recherche, nouvelles découvertes, transfert des technologies, énergie, technologies de l'information, les communications (comme l'internet et l'utilisation du téléphone mobile)
L égale	Les lois régissant les activités entreprises par les organisations, lois sur l'emploi, lois commerciales
E nvironnementale	Aléas naturels, changement climatique

- Travaillez sur les questions liées à chaque catégorie :
 - Discutez de la question dans le contexte où nous travaillons.
 - Identifiez la probabilité d'un changement de situation dans l'avenir.
 - Identifiez si la question ou les changements possibles, risquent d'affecter l'organisation, soit positivement soit négativement.

Remplissez un tableau comme celui de la page 37. Inutile d'inscrire les questions qui n'affectent pas l'organisation.

Analyse « FFOM/BEEM »

Une analyse « FFOM/BEEM » identifie :

- les **F**orces de notre organisation et ... comment **B**âtir sur cette base
- les **F**aiblesses de notre organisation et ... comment les **E**liminer
- les **O**pportunités dont dispose notre organisation et ... comment les **E**xploiter
- les **M**enaces pour notre organisation et ... comment les **M**inimiser.

On présente généralement tout ceci sous la forme d'un tableau. Il est souvent plus facile de commencer par la colonne de gauche (FFOM) afin d'identifier les problèmes. Puis, on passe à la colonne de droite (BEEM) pour identifier ce que l'on a besoin de faire en réponse à ces problèmes. Ce sont des objectifs. Si l'on a effectué une analyse « PESTLE », les influences positives externes peuvent être transférées dans le cadre des Opportunités et celles négatives dans le cadre des Menaces.

EXEMPLE
Extrait de l'analyse
« PESTLE »
de Aide et Espoir

FACTEUR	POLITIQUE	ÉCONOMIQUE	ÉCONO
PROBLÈME	Stabilité politique	Croissance économique	Gouver
CONTEXTE LOCAL ACTUEL	Stable.	L'économie locale croît grâce à une nouvelle route et une nouvelle usine de vêtements offrant des emplois.	
CHANGEMENTS POTENTIELS FUTURS	Élections l'année prochaine. L'opposition prendra probablement le pouvoir.	Les perspectives économiques nationales sont bonnes parce que le gouvernement a investi dans le tourisme et permis de nouvelles affaires.	
IMPACTS POSITIFS SUR NOTRE ORGANISATION	PRÉSENT	Bonnes relations de travail avec le député de la localité.	Nombre de bénéficiaires ont trouvé du travail salarié à l'usine.
	AVENIR		Les touristes peuvent offrir un marché pour les articles d'artisanat réalisés par les personnes démunies. Il y aura plus de donateurs potentiels locaux et nationaux.
IMPACTS NÉGATIFS SUR NOTRE ORGANISATION	PRÉSENT		
	AVENIR	Le parti de l'opposition n'aime pas les organisations de développement et pourrait rendre notre travail difficile.	L'inflation peut grimper et nous forcer à verser des salaires plus élevés à notre personnel.

Pour l'analyse « FFOM/BEEM », les éléments à étudier par les membres du Conseil comprennent :

- les ressources humaines
- les financements
- les capitaux
- la structure de l'organisation
- les réseaux et les relations
- les projets et programmes actuels de l'organisation
- la réputation de l'organisation.

EXEMPLE
Extrait de l'analyse « FFOM/BEEM » de Aide et Espoir

<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personnel de bonne qualité • L'organisation est bien respectée, au sein et à l'extérieur de la communauté chrétienne 	<p>Comment bâtir sur cette base</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantir de fournir une formation lorsque c'est nécessaire • Trouver de nouvelles opportunités pour discuter des travaux de l'organisation
<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pas de plan stratégique • Manque d'espace pour bureaux 	<p>Comment les éliminer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre au point un plan stratégique • Examiner la possibilité de changer de bureaux
<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bonnes relations de travail avec le député de la localité • Accroissement du tourisme offrant des clients potentiels pour les articles 	<p>Comment les exploiter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conserver de bons contacts • Examiner les articles actuels et potentiels que les touristes pourraient acheter
<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Changements possibles dans la législation qui pourraient limiter nos travaux 	<p>Comment les minimiser</p> <ul style="list-style-type: none"> • Travailler en réseau avec des organisations similaires pour accroître notre influence sur les politiques du gouvernement

Une fois que nous avons effectué ces analyses, nous pouvons commencer à réfléchir à notre stratégie. Elle devrait être basée sur l'analyse BEEM, les choses que nous pouvons faire (objectifs) mais en prenant toujours en considération les éléments que nous ne pouvons pas changer. Par exemple, il existe des menaces que nous ne pouvons pas minimiser. Elles ne font pas partie de notre stratégie mais nous ne devrions pas oublier qu'elles existent.

ÉTUDE DE CAS
Utiliser les analyses pour mettre au point une stratégie

L'analyse « PESTLE » a révélé qu'il y a une croissance rapide des touristes visitant la localité, offrant un marché pour l'artisanat. Ceci est considéré comme une très grande opportunité pour Aide et Espoir. On décide que cette opportunité devrait être étudiée avant toute action. Le Conseil a besoin d'être certain qu'il y a une offre et une demande mais aussi que Aide et Espoir a le potentiel de travailler dans ce secteur commercial. Donc, une partie du plan stratégique implique d'examiner cette question.

En même temps, on a fait une importante observation durant l'analyse : une rapide croissance de sociétés importantes signifie que plusieurs bénéficiaires actuels ont trouvé du travail salarié et n'ont plus besoin de l'assistance d'Aide et Espoir. Il est possible de décider qu'Aide et Espoir s'attaque à d'autres besoins dans la région, qui contribueraient à sa mission. Il est possible de décider que la mission d'Aide et Espoir a été accomplie et qu'elle devrait en changer pour contribuer à sa vision dans cette région.

Un autre problème important mis en évidence par l'analyse est que les salaires risquent de devoir être augmentés substantiellement pour retenir le personnel et en recruter de haut niveau. Le Conseil doit donc mettre la barre assez haut pour les collectes de fonds durant les deux ou trois prochaines années.

On ne peut pas s'attaquer à tous les problèmes en même temps. Il nous faut donc les classer par priorité. Une approche est de faire la liste de tous nos objectifs puis de décider s'ils sont importants et s'ils sont urgents. Les objectifs qui répondent aux deux critères constituent nos priorités. Ils sont suivis par les objectifs qui sont seulement importants. La raison de classer ainsi par priorité est que les questions urgentes occupent souvent la première place dans notre esprit, sans pourtant être les plus importantes par rapport aux autres questions.

Copiez le tableau ci-dessous et inscrivez-y les objectifs dans les cadres appropriés. Les chiffres dans les cadres indiquent les objectifs qui ont la plus importante priorité.

IMPORTANT	Important mais pas urgent 2	Important et urgent 1
	Pas important et pas urgent	Urgent mais pas important
		URGENT

Le plan stratégique devrait se situer dans une perspective générale mais se concentrer uniquement sur les éléments importants pour l'organisation entière : ceux qui sont tout particulièrement pertinents par rapport à sa mission et son objet. Par exemple, s'il y a quoi que ce soit qui menace fortement la réalisation de sa mission, il faudrait intervenir. Il faudrait répondre aux questions opérationnelles dans les plans tactiques.

Une stratégie devrait être réalisable. Il n'est donc pas recommandé d'avoir trop d'objectifs. Le nombre et la taille des objectifs dépendront de la taille de l'organisation, de la capacité du Conseil ainsi que du personnel et de la période couverte par la stratégie.

La liste suivante est un guide pour le genre de questions que l'on peut inclure dans un plan stratégique :

- **priorités budgétaires** : comment allouer les fonds comme pour les opérations (projets et programmes), les ressources humaines, les capitaux (comme les bâtiments, le matériel de bureau)

- **structure organisationnelle** : la structure en place marche-t-elle ou bien l'organisation fonctionnerait-elle mieux si les services fusionnaient ou étaient divisés ou encore si l'on modifiait la ligne de gestion des responsabilités ?
- **questions de personnel** : existe-t-il un besoin pour de nouvelles politiques du personnel ? Le personnel a-t-il besoin de nouveaux services de soutien, comme une assistance en Technologies de l'information ou des facilités de repas ?
- **questions financières**
- **collectes de fonds** : cibles, nouvelles sources potentielles de financement
- **relations publiques.**

Le plan stratégique devrait indiquer des questions spécifiques auxquelles il faudrait répondre dans le plan tactique. Il est important de lier ces deux plans. Si le plan stratégique est indépendant, on ne fera aucun travail et on ne pourra pas remplir la mission. Si on met au point le plan tactique sans faire aucune référence au plan stratégique, on pourrait réaliser beaucoup de travail mais l'on risque de ne pas remplir la mission. Cette partie du plan stratégique est parfois appelée « facteurs critiques de succès ». Le plan stratégique ne pourra remplir la mission que si le plan tactique intègre un certain nombre de questions importantes.

Si le Conseil rédige le plan stratégique, les facteurs critiques de succès devraient clairement indiquer ce que le Conseil aimerait que le DG fasse. Pour donner une liberté au DG, le plan stratégique devrait éviter de fixer la manière dont il pourra le faire. Par exemple, un facteur critique de succès pourra être que le DG devrait créer un service de collectes de fonds.

Structure d'un plan stratégique

Il existe de nombreuses manières de structurer un plan stratégique. Nous vous donnons ici une possibilité :

- Déclarez la vision, la mission, l'objet et les valeurs de l'organisation.
- Donnez quelques informations générales sur l'organisation car certains des objectifs du plan peuvent être une réponse à de récents événements dans son histoire.
- Faites la liste des objectifs.
- Faites la liste des facteurs critiques de succès.

Si le plan tactique peut couvrir un grand nombre de pages, il n'y a pas besoin d'avoir un plan stratégique de plus de dix pages. Le plan stratégique donne une vue générale et précise ce qui a besoin d'être réalisé. Le plan tactique précise comment les choses vont être réalisées et doit donc être plus détaillé.

Le plan stratégique devrait être revu chaque année bien que l'on ne soit pas obligé de le modifier. La durée de vie d'un plan stratégique particulier dépend de nombreux facteurs, y compris les changements à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. La manière la plus facile de décider si un plan stratégique a besoin d'être modifié est de revenir sur les analyses « PESTLE » et « FFOM /BEEM ». Si leur contenu a changé et que les changements sont considérés comme importants ou urgents, alors il faudra peut-être adapter le plan stratégique ou le rédiger de nouveau complètement.

RÉFLEXION

- Notre organisation dispose-t-elle d'un plan stratégique ?
- Si non, qui devrait le rédiger : le Conseil ou le DG ?
- Notre plan tactique contribue-t-il à notre plan stratégique ?
- Devrions-nous revoir plus souvent l'environnement dans lequel notre organisation travaille (par les analyses « FFOM » et / ou « PESTLE ») ?

3.4 Garantir le respect des obligations légales

Les organisations travaillent dans un contexte légal. Il existera toujours des lois nationales qui les affecteront, même si elles ne sont pas reconnues par l'État. Par exemple, si une organisation a des membres du personnel salariés, on s'attend à ce qu'elle suive la législation du travail de ce pays.

On peut attendre des organisations reconnues par l'État qu'elles répondent à de nombreuses exigences légales. Ceci peut être un fardeau supplémentaire pour l'institution. Cependant, il est important de noter que ces exigences légales sont généralement créées pour le bénéfice à long terme de l'organisation. Dans certains pays, il peut être bénéfique aux organisations d'être reconnues par l'État car elles peuvent bénéficier d'avantages au niveau des impôts, taxes et autres.

Faire reconnaître par l'État une organisation de développement

Pour décider si cela vaut la peine qu'une organisation soit reconnue par l'État, il est utile de se poser les questions suivantes :

- Auprès de quel organisme public devons-nous soumettre notre demande de reconnaissance ?
- Quels sont les types d'organisations qui peuvent faire cette demande ?
- Quel est le processus pour être reconnue par l'État ? Prenez en considération la documentation et les coûts financiers.
- Quelles sont les restrictions légales auxquelles les organisations reconnues par l'État doivent faire face ? Réfléchissez aux questions de financement et de gouvernance.
- Quels sont les avantages pour l'organisation d'être reconnue par l'État ? Réfléchissez aux avantages au niveau des impôts et taxes, à la possibilité d'ouvrir un compte en banque afin d'améliorer la justification financière ainsi qu'à la possibilité d'avoir accès à des fonds publics.

Puisque le Conseil est responsable du bien-être de l'organisation, il devrait s'assurer de prendre en compte toutes les exigences légales. Il peut donc être utile d'avoir un membre du Conseil qui a des connaissances en questions légales, qui connaît l'environnement légal ou qui peut, au moins, s'occuper de documents légaux compliqués.

Il peut exister des exigences légales pour ce qui suit :

- conserver les procès-verbaux des réunions du Conseil
- conserver une comptabilité détaillée
- employer du personnel
- commander des audits financiers annuels indépendants
- avoir des statuts (voir page 24).

Les lois changent. Il est donc utile de donner la responsabilité de suivre l'environnement légal à l'un des membres du Conseil. Une partie de son travail peut être déléguée au DG qui, à son tour, peut en déléguer à un membre approprié du personnel, dans le cas d'une organisation importante. Par exemple, le directeur du personnel peut avoir la responsabilité de s'assurer que l'organisation est à jour en matière de législation du travail. Si un membre du personnel est responsable du bâtiment et des installations, il pourrait suivre la législation sur la santé et la sécurité.

Comme le Conseil a la responsabilité finale, il devrait contrôler et valider tout changement lié aux questions légales dans la politique organisationnelle.

RÉFLEXION

- Quelles sont les exigences légales que nous devrions connaître ?
- Avons-nous besoin de l'aide d'un expert externe en questions légales ou bien existe-t-il quelqu'un dans notre organisation qui peut comprendre ces questions?

3.5 Garantir que l'organisation a suffisamment de ressources pour remplir sa mission

Le Conseil a la responsabilité de protéger les capitaux et biens de l'organisation et de garantir qu'elle puisse remplir sa mission. Ceci implique un certain nombre de ressources différentes dont l'argent, le personnel et les installations (comme un bureau, de l'électricité et de la papeterie).

Le plan stratégique devrait spécifier les ressources nécessaires pour le réaliser. Si l'on a besoin de plus de personnel ou d'installations particulières (comme d'un entrepôt), il faudrait le préciser dans le plan, en plus des fonds nécessaires. Le Conseil devrait élaborer ou approuver le budget annuel, selon les besoins de l'organisation pour l'année à venir.

Dans les nouvelles organisations ou celles plus petites dans lesquelles le Conseil est impliqué dans les opérations aussi bien que dans la gouvernance, les membres du Conseil pourraient avoir, au départ, un important rôle en matière de collectes de fonds. Pour alléger leur fardeau, le Conseil pourrait éventuellement songer à déléguer cette responsabilité au personnel. Cela vaut la peine d'employer un collecteur de fonds si ce dernier peut collecter une somme supérieure à son salaire et à ses frais généraux. Lorsque l'on délègue la responsabilité de collecter les fonds au personnel, le Conseil pourrait rédiger une politique de collectes de fonds stipulant les limites du financement de l'organisation. Par exemple, il peut y avoir des sources potentielles de financement que le Conseil ne désire pas voir l'organisation solliciter car elles pourraient ternir sa réputation. La politique pourrait spécifier la proportion des financements de l'organisation venant de différents types de donateurs, afin de réduire les risques. Le Conseil devrait fournir

des cibles de collectes de fonds selon ce que le plan stratégique espère réaliser.

Le Conseil devrait garantir la bonne utilisation de finances de l'organisation puisqu'il est justifiable envers Dieu, les bénéficiaires et les donateurs. On peut réaliser ceci de différentes manières :

- Identifier et approuver le budget annuel, en garantissant qu'il couvre les activités identifiées dans le plan stratégique et l'entretien des capitaux de l'organisation comme les bâtiments.
- Suivre les progrès des collectes de fonds et voir si les rentrées suffisent bien pour les dépenses prévues.
- Suivre l'utilisation des fonds en étudiant les rapports mensuels ou trimestriels rédigés par le directeur financier et le trésorier du Conseil.
- Commander un audit financier indépendant chaque année pour garantir que les processus et systèmes financiers sont clairs, efficaces et rigoureux.
- Garantir que les risques sont évalués et gérés afin que l'argent ne soit pas inutilement dépensé.



Une organisation ne saurait exister ou fonctionner sans des ressources humaines. Il est important que le Conseil apprécie le personnel. Dans les organisations reconnues par l'État, le Conseil est l'employeur légal de tout le personnel (même si l'autorité pour le recruter a été déléguée au DG). Il est donc légalement responsable de leurs conditions de travail. Le Conseil devrait fixer des politiques concernant le besoin de description de poste, l'évaluation du personnel et les procédures concernant les réclamations. Il devrait superviser la fixation des barèmes de salaires et leur révision. Cependant, toutes les autres procédures concernant le recrutement du personnel devraient être identifiées par le DG et le personnel approprié.

La réputation de l'organisation est un important capital. Si cette réputation est ternie, ceci aura des répercussions sur le financement et les gens ne voudront peut-être plus être impliqués dans cette organisation. Les membres du Conseil ont un important rôle à jouer dans le maintien de la bonne réputation de l'organisation. Ils devraient réfléchir à des politiques qui la protègent comme un code de conduite. Ils devraient saisir l'opportunité de discuter de l'organisation dans leur routine quotidienne et d'en parler lors d'événements publics, afin d'en rehausser l'image.

RÉFLEXION

- Quel rôle joue le Conseil dans les collectes de fonds ? Est-ce approprié ?
- Comment le Conseil suit-il l'utilisation des fonds de l'organisation ? Est-ce suffisant pour protéger les capitaux et biens de l'organisation ou devrait-on mettre en place davantage de procédures ?
- Le personnel se sent-il apprécié ? Comment le Conseil montre-t-il son appréciation au personnel de l'organisation ? Quelles sont les procédures en place destinées à protéger le personnel ?
- Comment les gens de l'extérieur voient-ils notre organisation ? Quel rôle le Conseil pourrait-il jouer pour rehausser l'image de notre organisation dans notre communauté ou dans la région ?

Conseils généraux sur les questions financières pour les membres du Conseil

Le travail détaillé concernant le budget et les rapports financiers demande les connaissances d'un expert et peut être supervisé par le Trésorier. Cependant, il est de la responsabilité du Conseil entier de fixer les limites des affaires financières de l'organisation.

Lorsque qu'il décide du budget annuel, le Conseil devrait prendre en considération les questions suivantes :

- Le budget est-il équilibré ou bien montre-t-il un excédent ou un déficit ?
 - Est-il approprié que nous dépensions tout l'argent de l'organisation ou devrions-nous mettre de côté des réserves pour les temps difficiles à venir ?
 - Si nous avons déjà des réserves, sont-elles suffisantes ou supérieures à nos besoins réels ?
- Tous les coûts nécessaires ont-ils été inclus dans le budget ?
 - Devons-nous mettre de côté des fonds pour le remplacement des véhicules et des équipements une fois qu'ils sont usés (amortissement) ?
 - Devons-nous mettre de côté des fonds pour des frais comme les réparations ou la remise à neuf des bureaux, les prestations de retraite pour le personnel ?
 - Versons-nous des salaires justes, nous permettant de recruter et conserver un personnel d'excellente qualité ?
- Nos revenus vont-ils se poursuivre au même niveau ou bien vont-ils s'accroître ou diminuer ?
 - Existe-t-il un donateur dont l'engagement touche à sa fin ?
 - Que faisons-nous pour trouver d'autres sources de revenus ?
- La bonne santé financière de l'année passée comportait-elle quelque chose de spécial ?
 - Est-il sage de baser le budget de cette année sur les résultats de l'année dernière ?
 - De quelle manière les changements dans l'environnement au sein duquel nous travaillons pourraient-ils avoir des impacts sur nos courants normaux de revenus ou de dépenses ?

Lorsque le Conseil étudie les rapports financiers, il devrait prendre en considération les questions suivantes :

- Les revenus sont-ils arrivés comme prévus dans le budget ? Si non, pourquoi pas ?
 - Est-ce que nous nous attendons à voir nos revenus arriver en retard et devons-nous réduire certaines dépenses prévues en attendant ?
 - Avons-nous assez d'argent pour régler nos engagements courants comme les salaires ?
- Nos dépenses suivent-elles le rythme prévu ?
 - Si elles sont inférieures aux prévisions, sommes-nous en retard par rapport au programme des travaux du projet ?
 - Si elles leur sont supérieures, sommes-nous en avance sur le programme ou avons-nous trop dépensé quelque part ?
 - Sommes-nous sûrs que les dépenses sont minutieusement contrôlées par les délégués qui approuvent les paiements ?

Lorsque le Conseil décide des politiques et systèmes, il devrait prendre en considération les questions suivantes :

- Avons-nous un système approprié pour les contrôles financiers qui :
 - empêche que les fonds de l'organisation soient mal utilisés ou pas très sagement et
 - protège notre personnel de toute tentation ou suspicion de détournement de fonds ?

- Disposons-nous d'un système de comptabilité et d'un personnel qualifié, afin de nous assurer que toutes les informations financières qui nous sont présentées sont exactes et complètes ?
- Avons-nous des politiques claires et bien pensées qui régissent l'utilisation des fonds et autres capitaux, lorsqu'ils pourraient être utilisés par les membres du personnel ou du Conseil pour leur avantage personnel ? Par exemple, l'utilisation des véhicules, du téléphone et les indemnités de déplacement ?
- Disposons-nous de politiques justes et largement diffusées auprès des employés sur les questions de taux de salaires, autres avantages, horaires de travail, droit aux congés et disciplinaires ?

3.6 Évaluer les progrès

Comme le Conseil est responsable de garantir que la mission de l'organisation est bien réalisée, il est important d'évaluer les progrès. Ceci permet à l'organisation de tirer les leçons des expériences passées afin d'améliorer les performances dans l'avenir.

Les évaluations forment un aspect important de la justification. Par exemple, il faudrait évaluer les relations entre les personnes lorsqu'une autorité ou des responsabilités ont été déléguées. Il faudrait aussi évaluer les relations avec les donateurs. C'est la raison pour laquelle les organisations réalisent généralement un rapport annuel qui présente la manière dont l'argent donné a été dépensé.

Puisque la réalisation de la mission de l'organisation dépend d'un certain nombre de facteurs, les évaluations devraient être effectuées à divers niveaux :

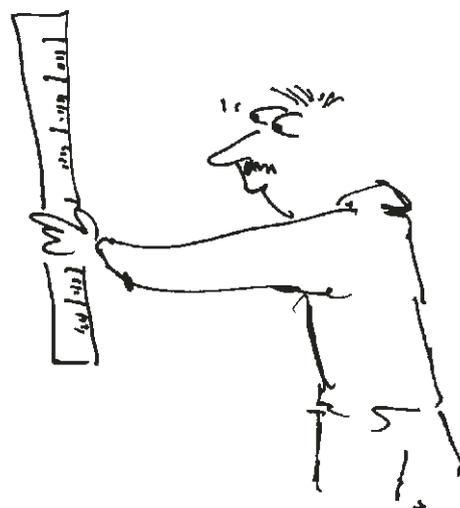
NIVEAU DE L'ORGANISATION La mission de l'organisation a-t-elle bien été réalisée ?

NIVEAU DU CONSEIL Le Conseil fonctionne-t-il efficacement et avec compétence ? Donne-t-il de la valeur à l'organisation ?

NIVEAU DU PERSONNEL Le DG et le personnel jouent-ils leur rôle efficacement et avec compétence ?

NIVEAU DU TERRAIN Quels sont les impacts de chaque projet et de chaque programme sur les personnes démunies ?

Le Conseil devrait s'assurer que l'on effectue des évaluations à tous les niveaux, bien que ce soit la responsabilité du DG d'effectuer ces évaluations au niveau du personnel et des opérations sur le terrain. Les évaluations sur le terrain forment souvent la meilleure manière d'évaluer les performances au niveau de l'organisation, bien qu'il soit aussi important que le fonctionnement interne de l'organisation soit efficace.



Au niveau du personnel, il peut être utile que chacun des membres du personnel ait un ensemble d'objectifs annuels, lié à sa description de poste. À la fin de l'année, ils devraient discuter avec leur directeur de service, pour voir s'ils les ont bien réalisés.

Les évaluations peuvent être effectuées de différentes manières :

- Par des rapports écrits et des déclarations financières.
- Par des évaluations verbales comme les interviews.
- Par des observations. Par exemple, les membres du Conseil pourraient visiter l'organisation afin de voir les performances du DG et du personnel.
- Par une auto-évaluation : réalisée individuellement ou en groupe.
- En demandant à un évaluateur externe de s'en charger, par souci d'objectivité. On peut ainsi faire appel à un auditeur financier indépendant et commander à des experts externes l'évaluation des projets et programmes.

Chaque fois que l'on effectue une évaluation, il est important qu'elle identifie les domaines à rectifier et que l'on agisse en conséquence. Bien souvent, les évaluations sont vite oubliées après avoir eu lieu, presque malgré nous. Si l'évaluation montre des progrès lents ou un manque de succès, les gens essaient souvent de l'ignorer et espèrent que les choses vont s'améliorer. Même les évaluations qui montrent de bons progrès identifient des domaines qui pourraient être améliorés. Il est important de se souvenir de deux raisons essentielles qui poussent à effectuer une évaluation :

- Fêter un succès.
- Étudier ce qui peut être amélioré.

Toutes les évaluations devraient donc résulter en un plan d'actions. Ce dernier devrait comprendre toutes les activités devant être effectuées pour répondre aux résultats de l'évaluation. Soyez cependant réaliste sur la rapidité avec laquelle vous pouvez achever cela et sur le nombre de questions que vous pouvez traiter immédiatement. Il faudrait incorporer des actions dans le processus de planification de l'année suivante.

Tableau de planification des actions

Résultats de l'évaluation	Actions requises	Priorité (importante, moyenne, faible)	Personne responsable	Date limite	Comment les progrès vont être mesurés

Durant l'évaluation, le Conseil trouvera peut-être utile de situer les progrès constatés dans le cycle de vie de l'organisation. Tout comme les gens, les organisations connaissent une enfance, une adolescence et une maturité. Ses besoins sont différents selon les phases comme vous pourrez le voir dans le tableau ci-dessous. Les membres du Conseil doivent prendre connaissance des problèmes auxquels l'organisation fait face et admettre que les réponses peuvent consister à effectuer d'importantes modifications dans la manière dont l'organisation est structurée et gérée.

	Enfance	Adolescence	Maturité
LES PLUS IMPORTANTS BESOINS	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir-faire de leader • Vision et mission • Stratégies • Ressources • Programmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Systèmes améliorés • Leadership • Travail en réseau • Collaboration 	<ul style="list-style-type: none"> • Questions de politique • Analyse des recherches • Leadership • Plaidoyer
LES BESOINS EN FORMATION	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir-faire élémentaires • Planification stratégique • Conception et mise en oeuvre des programmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité • Compétence • Évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • Durabilité • Régénération • Bonne pratique

RÉFLEXION

- Notre organisation évalue-t-elle bien ses travaux ? Existe-t-il des domaines ou niveaux de nos travaux que nous évaluons mieux que d'autres ?
- Considérons-nous l'évaluation comme quelque chose de négatif ? Comment pouvons-nous encourager les gens à voir l'évaluation comme quelque chose de positif qui va nous aider à nous améliorer et fêter nos succès ?
- Quels sont les domaines de travail que nous devrions commencer à évaluer ?
- Comment allons-nous pouvoir le faire ?
- À quelle étape de son cycle de vie notre organisation se trouve-t-elle ?
- Les besoins de notre organisation correspondent-ils à ceux du tableau ci-dessus ?
- Que pouvons-nous faire pour répondre à ces besoins ?

Les obstacles aux progrès¹

À chaque phase du cycle de vie d'une organisation, il existe un certain nombre d'erreurs courantes qui entravent les progrès vers la réalisation des objectifs. Les membres du Conseil devraient prendre en considération les éléments suivants :

LA CULTURE NÉGATIVE

Symptômes Les valeurs fondamentales des relations en matière d'affirmation, de participation et de renforcement de pouvoir sont remplacées par les reproches, l'exclusion et le jugement, un manque de prières et de dévotions à Dieu au sein de l'organisation.

Résultats Manque de franchise, mauvais moral, plaintes parmi le personnel, perte d'employés.

PAS DE PLAN STRATÉGIQUE

Symptômes L'organisation n'a pas identifié ses valeurs, sa mission ou sa vision ou bien si elles existent, elles sont dépassées ou n'ont pas fait l'objet d'appropriation. L'avenir est basé sur la « foi » au lieu d'une planification soignée. Il n'existe pas de buts stratégiques mesurables.

Résultats Le personnel prend le contrôle de la direction stratégique en lieu et place du Conseil. La confusion ou les désaccords sur l'objet et les priorités mènent à un ministère sans idéal ainsi qu'une utilisation inefficace et ineffective des ressources.

¹ Basé sur « Seven deadly sins » de Stahlke (2003)

RETRAIT DU POUVOIR	<p>Symptômes Le personnel n'est pas impliqué de manière adéquate dans les prises de décisions les touchant. Les leaders prennent les décisions. Le personnel ne peut pas les exécuter sans permission.</p> <p>Résultats Prestations des services inefficaces et peu compétentes, potentiel du personnel gâché, mauvais moral, importante rotation du personnel.</p>
ABUS DE POUVOIR	<p>Symptômes Un ou plusieurs individus reçoivent ou prennent par eux-mêmes plus d'autorité qu'il n'est nécessaire pour leurs responsabilités déléguées. Le reste du personnel s'y soumet.</p> <p>Résultats Confiance exagérée, interférence avec le travail des autres, découragement du personnel, relations rompues, manipulation.</p>
ATTENTES FLOUES	<p>Symptômes Les buts ne sont pas liés au plan stratégique mais sont fixés par les personnes ayant l'autorité, sans prise en compte des ressources disponibles. Les attentes sont supposées mais pas exprimées.</p> <p>Résultats Le personnel ne dispose d'aucun moyen pour savoir quand il a réussi. Les attentes différentes engendrent une mauvaise compréhension et la rupture des relations.</p>
MANQUE DE RESPONSABILITÉ FINANCIÈRE	<p>Symptômes La planification financière est mal documentée et manque de détails. Les personnes sans bonnes connaissances financières laissent la responsabilité à celles qui disposent d'un savoir-faire financier.</p> <p>Résultats Conditions financières peu stables, crises financières inattendues, gaspillages, fraude potentielle.</p>
MAUVAISE JUSTIFICATION	<p>Symptômes Les mécanismes de justification sont mal définis, ne sont pas utilisés ou n'existent pas. On tolère les mauvaises performances ou le mauvais comportement. On les traite avec compréhension et pardon. La revue des performances annuelles est rare ou non existante.</p> <p>Résultats Le mérite des bons employés n'est pas reconnu et les faibles ne sont pas soutenus. Lorsque le pardon ne parvient pas à provoquer un changement de comportement ou une amélioration de performances inacceptables, il en résulte un jugement et un renvoi abusif, dans une absence totale de justification et de discipline.</p>

RÉFLEXION

- Lequel de ces obstacles a déjà connu ou connaît en ce moment notre organisation ?
- Que pourrait-on faire pour y faire face ?

4

Créer et maintenir un Conseil

Dans cette section, nous étudions les questions relatives à la création d'un Conseil et à la manière de le maintenir.

4.1 Les rôles des membres du Conseil

Les gens acceptent souvent de devenir membres du Conseil sans comprendre en quoi consistera leur rôle. Ils le découvrent une fois qu'ils ont assisté à quelques réunions. Si les membres du Conseil comprenaient pleinement leur rôle avant d'accepter leur position, leur contribution pourrait être plus riche dès le départ.

RÉFLEXION

- Est-ce que l'on fait quelque chose pour que les membres soient conscients de leur rôle avant d'entrer au Conseil de notre organisation ?
- Demandez aux membres de réfléchir à l'époque où ils ont commencé à siéger au Conseil. Quel niveau de compréhension de leur rôle avaient-ils à l'époque ? Combien de temps leur a-t-il fallu pour comprendre pleinement ce que l'on attendait d'eux ?
- Quelle est la formation ou l'imprégnation offerte aux nouveaux membres du Conseil ?

Tous les membres du Conseil ont des rôles à jouer dans la gouvernance de l'organisation. Ces rôles comprennent :

- assister aux réunions du Conseil
- lire tous les documents distribués avant ces réunions
- participer aux discussions durant ces réunions
- aider à prendre les décisions en votant
- travailler en équipe
- être un membre actif d'un ou deux comités
- être à jour sur les questions sur lesquelles l'organisation cherche à intervenir
- comprendre les travaux en cours de l'organisation. Ceci peut impliquer de visiter un projet, de rencontrer le personnel ou de lire des documents que l'organisation réalise sur ses travaux
- représenter et parler au nom de l'organisation en public, lorsque c'est approprié
- prier pour les travaux de l'organisation et pour l'efficacité du Conseil.

Le Conseil doit avoir quelques postes officiels de responsabilité pour bien fonctionner. Il s'agit généralement du président, du vice-président, du secrétaire et du trésorier qui forment le Bureau. Selon les centres d'intérêt et les besoins de l'organisation, certains Conseils auront d'autres postes comme un représentant légal ou de l'église. En plus des fonctions désignées ci-dessus, le Bureau a les responsabilités suivantes :

- Le président**
- A la responsabilité générale de la bonne marche du Conseil.
 - Préside les réunions du Conseil (voir page 70).
 - Supervise les travaux des comités.
 - Nomme les présidents des comités et recommande les membres des comités auprès du Conseil.
 - Supervise le recrutement du DG.
 - Rencontre régulièrement le DG, supervise son travail et coordonne l'évaluation annuelle des performances du DG.
 - Travaille avec le DG pour garantir que les décisions du Conseil sont bien appliquées.
 - Offre une orientation aux nouveaux membres du Conseil, avec le DG.
 - Planifie la prochaine réunion du Conseil : prépare l'ordre du jour après avoir consulté le DG.
 - Signe les procès-verbaux des réunions du Conseil.
 - Représente le Conseil à l'extérieur et agit comme porte-parole de l'organisation.
 - Aide les membres du Conseil à évaluer leurs performances et fixer leurs buts individuels.
 - S'occupe des conflits entre les membres du Conseil ou des questions de comportement.

- Le vice-président**
- En cas d'absence du président, joue son rôle lors des réunions du Conseil.
 - Est prêt à prendre les responsabilités du président si ce dernier ne peut plus les assumer.
 - Remplit les missions spéciales demandées par le président.
 - Le vice-président préside souvent le comité de nomination.
 - Le vice-président succède souvent au président du Conseil.

- Le secrétaire**
- Annonce les réunions, par écrit, aux membres du Conseil, au moins une semaine à l'avance.
 - Rédige un procès-verbal précis des réunions et les conserve soigneusement, avec les autres documents importants du Conseil.
 - Distribue les procès-verbaux après les réunions du Conseil.
 - Tient à jour la correspondance.
 - Prend les responsabilités du président et du vice-président s'ils sont tous les deux absents.

Le trésorier

- Agit en tant que chargé des finances. Ceci signifie superviser et gérer les révisions du Conseil concernant tous les aspects financiers de l'organisation. Cependant, ceci ne veut pas dire que le trésorier est justifiable des affaires financières de l'organisation. Celles-ci sont la responsabilité du Conseil entier ou du comité financier, si le Conseil trouve approprié de déléguer cette responsabilité.
- Préside le comité financier.
- Garantit que des rapports financiers réguliers sont mis à la disposition du Conseil. Ceci implique de travailler avec le DG et le directeur financier.
- Aide le DG et le directeur financier à préparer le budget annuel.
- Soumet le budget annuel au Conseil pour approbation.
- Commande et étudie l'audit annuel.
- Utilise ses connaissances financières pour guider le Conseil dans les questions financières.
- Autorise les paiements avec le président ou le DG dans les petites ou les jeunes organisations où le Conseil est plus impliqué dans la gestion.

Il serait utile de garantir qu'un représentant en questions légales siège au Conseil. Ses responsabilités pourraient être de :

- Protéger les statuts légaux de l'organisation.
- Superviser l'émission des contrats externes.
- Garantir que l'on s'occupe efficacement des plaintes légales des employés et autres parties prenantes.

RÉFLEXION

- Sommes-nous d'accord avec la liste ci-dessus des rôles de tous les membres du Conseil ? Existe-t-il quoi que ce soit que nous aimerions ajouter à cette liste ?
- Notre Conseil a-t-il des postes de responsabilités ? Sommes-nous d'accord avec les rôles donnés ci-dessus ? Existe-t-il quoi que ce soit que nous aimerions ajouter à cette liste ?

4.2 Affiliation au Conseil



La taille du Conseil

Le nombre de membres du Conseil devrait dépendre de la taille et de la mission de l'organisation. Le Conseil demande des membres disposant d'une gamme appropriée de savoir-faire, connaissances et expertises afin de répondre à ses besoins. Il devrait disposer d'assez de membres pour ne pas être surchargé et devenir inefficace. D'un autre côté, il ne devrait pas avoir trop de membres car ils ne pourront pas participer activement. Plus il y a de gens assistant à une réunion du Conseil, plus les discussions sont longues. Il est aussi plus difficile de trouver des dates où tout le monde est libre.

Le rôle du DG

Dans certaines organisations, le DG est un membre de droit du Conseil. Ceci signifie que quel que soit le DG, il est automatiquement membre du Conseil. Dans ce cas et selon les organisations, il peut avoir le droit de vote au Conseil ou non. La présence du DG au Conseil est utile car elle renforce les relations de travail entre le Conseil et le DG. Cependant, cela peut créer une confusion entre la gestion et la gouvernance de l'organisation. Étant donné que le Conseil est responsable du recrutement du DG, de son soutien et de son évaluation, cela peut être délicat pour le Conseil si le DG en est aussi membre. Pour ces raisons, il vaudrait mieux que le DG ne soit pas un membre du Conseil. Cependant, ceci ne devrait pas l'empêcher d'assister aux réunions du Conseil, en partie ou intégralement. Ceci est essentiel si l'on veut mettre en place de bonnes relations de travail entre le DG et le Conseil. Le Conseil a absolument besoin des réactions du DG pour prendre de bonnes décisions.

Mandat

Le Conseil devrait réfléchir soigneusement au mandat de ses membres. Ceci implique généralement de fixer la durée du service avant une réélection. Il peut aussi être utile de fixer un nombre maximum de mandats, consécutifs ou non, pendant lesquels un membre peut siéger au Conseil. Par exemple, les membres du Conseil peuvent siéger pour un maximum de trois mandats de trois ans chacun. Ils doivent être réélus après chaque mandat s'ils désirent continuer. Le but de fixer une durée limite est d'encourager l'élection de nouveaux membres qui pourront apporter avec eux des idées innovatrices et une nouvelle vision. Sinon, un Conseil peut commencer à stagner et ne plus faire progresser l'organisation de manière créative. Ceci peut aussi offrir l'opportunité de mettre fin au service des membres inefficaces. Il est normal d'échelonner les mandats afin que tous les membres anciens ne finissent pas en même temps. Ceci garantit que le Conseil dispose d'un bon équilibre d'expérience et de nouvelles idées.

Il est utile de conserver des archives sur les membres du Conseil et leurs mandats dans le manuel du Conseil (voir page 62). Ceci permet au Conseil de préparer les élections et le recrutement de ses nouveaux membres. On peut aussi enregistrer les mandats des membres ayant un poste essentiel afin que le Conseil sache quand élire de nouvelles personnes à ces postes.

EXEMPLE
Liste des membres du Conseil ayant tous siégé pendant trois mandats de trois années chacun

Nom	Date d'élection au Conseil	Date de réélection	Date pour une deuxième réélection	Date de retrait du Conseil

Ce tableau aide à planifier. Cependant, le Conseil doit être flexible car il n'y a aucune certitude que ces événements se déroulent ainsi. Par exemple, un membre du Conseil peut décider de ne pas se représenter, de démissionner du Conseil durant son mandat ou le Conseil peut décider de le renvoyer.

RÉFLEXION

- Combien de membres siègent à notre Conseil ? Est-ce trop, pas assez ou approprié ?
- Quelles sont les relations du DG avec le Conseil ? Sont-elles appropriées ?
- Avons-nous fixé les mandats pour les membres du Conseil ? Si non, devrions-nous y réfléchir ? Si oui, les mandats sont-ils appropriés ?
- Existe-t-il un bon équilibre d'expérience et de nouvelles idées parmi les membres du Conseil ?

4.3 Recruter de nouveaux membres

ÉTUDE BIBLIQUE

Choisir des leaders pieux

- Lisez 1 Samuel 16:1-12. Dans ce passage, il est essentiellement question du choix de David, le nouveau roi d'Israël.
 - *Qu'est-ce que Dieu recherche lorsqu'il choisit un leader (verset 7) ?*
 - *Est-ce que nous ne nous fions qu'aux apparences lorsque nous recrutons de nouveaux leaders ?*
 - *Il est difficile aux êtres humains de lire directement dans le cœur des gens comme Dieu le fait. Comment pouvons-nous nous assurer de recruter les personnes les plus indiquées ?*
- Lisez 1 Pierre 5:1-4. Ce passage s'adresse aux anciens, qui sont des leaders chrétiens.
 - *Pierre encourage les leaders à être comment ?*
 - *Quelles sont les qualités que Pierre décourage ?*
 - *Pourquoi pensez-vous que Pierre mentionne cela aux anciens ?*
 - *Faut-il que l'on nous rappelle ces choses ?*
 - *Comment pouvons-nous nous assurer que les personnes que nous recrutons disposent des bonnes qualités citées dans ce passage ?*

Lorsque l'on réfléchit aux nouveaux membres du Conseil, il est important d'étudier leurs savoir-faire professionnels et leurs qualités personnelles. Par exemple, cela n'aidera pas de recruter quelqu'un qui a énormément d'expérience professionnelle dans le développement s'il n'aime pas travailler en équipe.

Les connaissances et savoir-faire professionnels sont liés aux qualifications et à l'expérience dans le travail. *Les qualités personnelles* sont les caractéristiques individuelles qui permettent à une personne de bien faire son travail. Elles sont liées au comportement de la personne et montrent **comment** cette dernière peut effectuer une tâche. Le tableau sur l'autre page présente quelques qualités personnelles essentielles pour les membres du Conseil.

Il ne faut pas se laisser influencer par des préjugés lorsque l'on recrute une personne. Il peut y avoir des caractéristiques qui ne sont pas pertinentes pour un membre du Conseil, entre autres l'apparence physique, l'âge, le statut matrimonial.

Il est courant pour les membres du Conseil d'être trop occupés pour bien assumer leurs rôles. Ils peuvent avoir un travail salarié ailleurs qui leur demande beaucoup de temps et d'énergie. Ils auront donc peut-être peu de temps pour assister aux réunions, participer aux comités, se préparer pour des rencontres ou parler lors d'engagements publics. Résultat, le Conseil peut perdre sa motivation et n'être plus productif, alors l'organisation risquera d'échouer. Les membres du Conseil peuvent être très demandés dans la localité et il peut y avoir un membre du Conseil pour un certain nombre d'institutions. Il est important d'être réaliste pour voir si un membre du Conseil peut réellement s'engager pleinement pour jouer ce rôle.

Il peut être utile de donner une liste des qualités personnelles et des savoir-faire professionnels adéquats dans le manuel du Conseil afin que le Conseil puisse s'y référer si besoin est. Certains pourraient être décrits comme essentiels pour un membre du Conseil. D'autres pourraient être considérés comme désirables. Les savoir-faire professionnels peuvent être applicables à certains rôles spécifiques du Conseil. Par exemple, on pourra décider que le trésorier devrait avoir étudié

Qualités personnelles essentielles pour les membres du Conseil

Adapté de Stahlke (2003)
Governance matters p354

Des recherches ont permis d'identifier quatre types de qualités personnelles utiles pour les membres d'un Conseil :

■ **Qualités de réussite**

UN ENGAGEMENT ENVERS L'ORGANISATION : en accord avec la mission, la vision et les valeurs. Dans une organisation chrétienne, les membres du Conseil devraient faire preuve d'un engagement à servir Dieu.

BONNE COMMUNICATION : être doué pour parler, écouter, lire, écrire, être franc

RÉSOLUTION DE CONFLIT : s'engager dans la justice et l'équité afin de restaurer de bonnes relations

INITIATIVE : capable de saisir les opportunités et d'attirer l'attention des gens sur certaines questions

OBJECTIVITÉ : capable d'être impartial et sans parti pris

■ **Qualités d'esprit**

PENSÉE CONCEPTUELLE : capable d'établir des liens, de voir les tendances et les relations, d'interpréter les informations

JUGEMENT EFFICACE : capable de mettre en pratique le bon sens, la raison, les connaissances et l'expérience

PENSÉE INDÉPENDANTE : capable de conserver ses propres croyances malgré une certaine influence, une opposition ou des menaces

PENSÉE LOGIQUE : capable de réfléchir soigneusement sur une question de bout en bout

■ **Qualités de leader**

JUSTIFICATION : donne sans problème et accueille bien des évaluations objectives des relations et des performances

INTERDÉPENDANCE : capable de travailler efficacement avec les autres, de respecter les décisions de groupe

INTENDANCE : capable de tirer le meilleur parti des ressources tout en visant les meilleures normes

■ **Qualités individuelles**

EMPATHIE : est sensible et apprécie les sentiments, les craintes et les besoins des autres

OUVERTURE D'ESPRIT : ouvert aux nouvelles idées et informations. Ceci comprend la bonne volonté pour développer des savoir-faire nécessaires là où ils manquent

INTÉGRITÉ PERSONNELLE : loyal, conscient, honnête

CONSCIENCE DE SOI-MÊME : capable d'évaluer et de gérer ses forces et ses faiblesses

ASSURANCE : confiant dans ses propres valeurs et capacités

TRANSPARENCE : n'a pas d'objectifs cachés mais donne facilement des informations, sauf si elles sont confidentielles.

la gestion financière jusqu'à un certain niveau. Cependant, il n'est peut-être pas nécessaire pour tous les membres du Conseil d'avoir des savoir-faire professionnels. Certains membres du Conseil ne disposant pas de ces savoir-faire peuvent avoir une importante contribution à apporter. Ceci s'applique tout particulièrement à certains bénéficiaires.

Les Conseils qui fonctionnent bien se composent de personnes aux différents savoir-faire, capacités et origines. Lorsque l'on a besoin de recruter de nouveaux membres, il peut être utile de prendre en considération les besoins courants de l'organisation. Par exemple, si cette dernière a récemment commencé à travailler dans une nouvelle localité, il serait peut-être utile de recruter un nouveau membre du Conseil de cet endroit ou ayant une expérience de travail dans cette localité. Si l'organisation étend son travail et commence à se concentrer sur une nouvelle question de développement, il serait utile de recruter un nouveau membre avec une expérience

appropriée. Cependant, il est important de se souvenir que le Conseil devrait éviter de gérer l'organisation. Donc, certains membres du Conseil devraient avoir des savoir-faire en gouvernance ou en pensée stratégique, même s'ils ont peu de contact avec les travaux de développement. En plus de prendre en considération les besoins courants de l'organisation, il peut aussi être utile de réfléchir aux savoir-faire des membres actuels du Conseil et de ceux qui se retirent, afin que le Conseil conserve sa diversité. Il peut aussi être favorable d'avoir un bon équilibre de genres, d'âges et d'origines ethniques.

ÉTUDE DE CAS
Revoir la composition du Conseil

Aide et Espoir a décidé de diversifier son Conseil puisque la plupart des membres actuels sont à peu près du même âge et disposent d'une expérience de gouvernance plutôt que d'une expérience des travaux de développement. Tous les membres sont des hommes.

Lors de leur retraite annuelle, les membres du Conseil ont réalisé une séance d'évaluation collective sur les différents types de personnes qui devraient être représentés au Conseil. Le président a bien précisé que personne n'est menacé de renvoi mais au fur et à mesure que les membres se retirent, le Conseil deviendra plus sélectif quant à leur remplacement. Une fois que le Conseil a discuté des types de personnes qui devraient y siéger, il débat de la proportion qu'ils devraient représenter et décide que :

- Un quart des membres devrait avoir une expérience appropriée du développement.
- Un quart des membres devrait avoir une expérience de gouvernance.
- Un quart des membres devrait être des leaders d'église.
- Le dernier quart n'est pas spécifié pour permettre une représentation des bénéficiaires.

Ils décident aussi qu'au moins un tiers des membres du Conseil devrait être des femmes. Ces détails ont été inscrits dans le manuel du Conseil.

Une fois que les places pour les nouveaux membres du Conseil ont été définies, les personnes potentielles devraient être identifiées, soit par des membres actuels du Conseil soit par des membres de l'organisation. Ces derniers peuvent avoir besoin de voter pour les nouveaux membres du Conseil, même si ce dernier a effectué les recherches à leur sujet. Lorsque l'organisation n'a pas de membres, le Conseil lui-même trouve et élit ses propres membres. Il peut être utile de nommer un ou deux membres pour former un comité de nomination.

Les membres potentiels du Conseil peuvent être :

- des membres de l'organisation
- des contacts professionnels des membres actuels du Conseil
- des experts dans le domaine de développement sur lequel l'organisation intervient
- des membres des comités
- des donateurs
- des bénéficiaires
- des leaders locaux comme ceux de l'église.

Souvenez-vous que les membres du Conseil devraient vivre ou travailler assez près de l'organisation afin de pouvoir se rendre rapidement aux réunions, de manière simple et

économique. Le Conseil devrait prévoir un budget pour régler les dépenses des membres du Conseil comme le transport et la nourriture durant les réunions.

Il est plus facile pour les organisations travaillant près des populations de base d'avoir des bénéficiaires au Conseil. Sachez bien que les bénéficiaires peuvent ne pas être très instruits. Ceci ne devrait pas affecter leur présence au Conseil, ils ont quand même une importante contribution à effectuer. Cependant, ceci pourra peut-être demander de revoir la manière dont les informations sont partagées et d'investir davantage dans la formation.

Siéger à un Conseil est une grande responsabilité. Les membres du Conseil ont des responsabilités légales et morales envers les travaux de l'organisation. Les gens que l'on invite à siéger au Conseil négligent souvent ce fardeau. Plutôt que de voir cette position au Conseil comme une opportunité de servir avec humilité et de donner, il est facile de la voir comme une opportunité de grimper les échelons de la société et de servir ses propres intérêts. Un autre danger est que les personnes qui savent qu'elles ont beaucoup à offrir, peuvent siéger à plusieurs Conseils pour différentes organisations. Ceci affecte le temps qu'elles peuvent consacrer à chaque organisation et peut résulter en un conflit d'intérêts.

ÉTUDE BIBLIQUE

Servir les autres

■ Lisez Philippiens 2:1-11.

- *Qui devrions-nous chercher à imiter ?*
- *Les versets 6 et 11 précisent que Jésus est Dieu, pourtant lisez les versets 7 et 8 ! Faites la liste de ses caractéristiques.*
- *Pourquoi la nature de serviteur de Jésus était-elle si importante pour que les plans de Dieu se réalisent ?*
- *Les versets 1 à 4 nous encouragent à avoir une âme de serviteur. Pouvons-nous songer à des époques où nous n'avons pas pu faire passer les autres avant nous-mêmes ?*
- *Quelle en est la cause ?*

Il est facile d'excuser notre manque de service auprès d'autres personnes en prétextant qu'elles ne méritent pas d'être servies. Cependant, le verset 1 nous montre clairement que le problème se trouve dans nos propres relations avec Dieu. Parfois, nous oublions ce que le Christ a fait pour nous lorsque nous ne le méritions pas.

- *Le verset 3 nous avertit qu'il nous faut éviter de réaliser des choses pour notre propre bénéfice. Comment pouvons-nous nous assurer que les gens qui travaillent pour notre organisation, au Conseil ou comme employé, ont la bonne motivation ?*

On devrait donner aux membres potentiels du Conseil l'opportunité de réfléchir par la prière pour savoir s'ils devraient se joindre à un Conseil particulier. Il ne faudrait pas contacter des gens qui siègent déjà à un certain nombre de Conseils d'autres organisations. Il faudrait accorder le temps et l'espace nécessaires aux personnes que l'on invite à siéger au Conseil pour qu'elles puissent prendre leur décision. Il peut être utile de leur fournir une photocopie de la page 58 afin qu'elles réfléchissent soigneusement à certaines questions essentielles avant de prendre une décision. Si on désire qu'un Conseil gouverne efficacement, il faut que ses membres soient engagés à 100% dans l'organisation. S'assurer que les membres potentiels du Conseil réfléchissent soigneusement à leurs futurs rôles, aide à protéger l'organisation des problèmes de gouvernance qui pourraient se poser plus tard.

Décider de devenir ou pas un membre du Conseil

Adapté de www.boardsource.org

Ces questions peuvent aider les membres potentiels du Conseil à décider s'ils se sentent vraiment engagés dans l'organisation et à réfléchir à ce qu'ils peuvent offrir.

On peut répondre à certaines questions en étudiant les documents écrits et les rapports de l'organisation comme le rapport annuel, la déclaration financière audité et le manuel du Conseil. D'autres documents écrits qui ne sont pas réalisés par l'organisation elle-même comme des articles de presse, des rapports et des livres, peuvent offrir des informations utiles et sans parti pris. Il peut aussi être utile de discuter avec des gens afin d'obtenir leur opinion. Ces personnes peuvent comprendre des membres actuels ou anciens du Conseil, le DG et les membres du personnel, ainsi que d'autres parties prenantes comme les bénéficiaires.

■ **Les travaux de l'organisation**

- Quelle est la mission de l'organisation ?
- Quelle est la distinction chrétienne de l'organisation ?
- Comment ses programmes actuels sont-ils liés à sa mission ?
- Est-ce que je peux visiter l'organisation pour voir un programme ?
- Existe-t-il un plan stratégique qui est revu et évalué de manière régulière ?

■ **Statut financier**

- La condition financière de l'organisation est-elle bonne ?
- Est-ce que le Conseil discute et approuve le budget annuel ?
- Avec quelle régularité les membres du Conseil reçoivent-ils des rapports financiers ?

■ **Les bénéficiaires**

- Qui l'organisation sert-elle ?
- Les clients de l'organisation sont-ils satisfaits de ses travaux ?

■ **La structure du Conseil**

- Comment le Conseil est-il structuré ?
- Existe-t-il des descriptions des responsabilités du Conseil et de ses membres individuels ?
- Existe-t-il des descriptions des fonctions et responsabilités des comités du Conseil ?
- Qui sont les autres membres du Conseil ?
- Existe-t-il un système pour prévenir les conflits d'intérêts ?

■ **Les responsabilités individuelles des membres du Conseil**

- Comment est-ce que le Conseil pense que je peux contribuer en tant que membre ?
- Combien de mon temps le Conseil exige-t-il ?
- Comment s'acquitte-t-on des devoirs envers les comités ?
- Quelle orientation vais-je recevoir ?
- L'organisation offre-t-elle des opportunités de développement et d'éducation pour les membres du Conseil ?
- Quel est le rôle du Conseil en matière de collectes de fonds, s'il en a ?

■ **Les relations du Conseil avec le personnel**

- Le Conseil est-il satisfait des performances du personnel ?
- Comment les membres du Conseil et les cadres supérieurs travaillent-ils ensemble ?

■ **Votre intérêt à siéger au Conseil**

- Suis-je vraiment engagé dans la mission de l'organisation ?
- L'organisation a-t-elle un énoncé de foi ? Est-ce qu'il me convient ?
- Quelles forces puis-je offrir au Conseil ?
- Est-ce que je peux y consacrer le temps nécessaire pour être un membre efficace ?
- Suis-je à l'aise par rapport à l'approche et au rythme des efforts de collectes de fonds de l'organisation ?
- Suis-je prêt à contribuer un soutien financier ?
- Est-ce que je peux faire passer les objets et intérêts de l'organisation avant mes intérêts professionnels et personnels, lorsque je vais prendre des décisions en tant que membre du Conseil ?

RÉFLEXION

- Lorsque nous recrutons de nouveaux membres du Conseil, réfléchissons-nous à la fois à leurs savoir-faire professionnels et à leurs qualités personnelles ? Quelles questions prenons-nous en considération ?
- Est-ce que nous sommes parfois tentés de nous laisser influencer par des préjugés lorsque nous recrutons ? Comment pouvons-nous éviter cela ?
- Devrions-nous rédiger une liste des qualités personnelles et des savoir-faire professionnels essentiels et désirables pour les membres du Conseil dans son manuel ? Si oui, quels sont les éléments qui devraient figurer sur cette liste ?
- Le conseil comporte-t-il des hommes et des femmes d'horizons suffisamment variés ? Si non, quel genre de personnes devrions-nous rechercher la prochaine fois que nous recruterons de nouveaux membres ?
- Comment recrutons-nous les gens pour notre Conseil ?
- Cherchons-nous aux bons endroits pour trouver nos nouveaux membres potentiels ?
- Est-ce que nous nous assurons que les membres potentiels du Conseil sont pleinement conscients de leurs futures responsabilités au Conseil ? Le tableau de la page 58 leur serait-il utile ?

4.4 Sélectionner des candidats pour les postes essentiels au sein du Conseil

Il faudrait donner au Conseil lui-même, la liberté de sélectionner des candidats pour ses postes clés. Les éléments à prendre en considération comprennent :

- caractéristiques et qualités désirées pour ce poste
- durée du mandat pour ce poste
- comment les gens vont-ils être sélectionnés, un vote secret par exemple.

Les caractéristiques d'un bon président

- vision : le président doit pouvoir encourager le Conseil à examiner la direction dans laquelle l'organisation veut s'engager
- savoir-faire de facilitation (voir page 70 pour plus de détails sur la facilitation d'une réunion) et de travail en équipe pour bénéficier du discernement des autres
- connaissances de la mission intégrale (pour les organisations chrétiennes)
- expérience de siéger au Conseil et d'y avoir un poste essentiel
- bonnes connaissances bibliques (pour les organisations chrétiennes)
- connaissances générales de l'endroit où se passent les travaux de l'organisation, de ses donateurs et de la législation nationale sur les travaux de développement.

Il peut être utile que le président ait servi l'organisation en tant que membre du Conseil pendant un certain temps avant de prendre en charge ce poste. Ceci lui aura permis d'acquérir une bonne compréhension de l'organisation et de la dynamique du Conseil. Cependant, si l'organisation connaît des temps difficiles, il pourrait être utile de choisir quelqu'un de l'extérieur pour venir directement présider le Conseil. Une telle personne sera plus objective et capable d'apporter d'importantes améliorations dans l'organisation.

RÉFLEXION

- Le président est le chef-serviteur du Conseil, pas la personne dotée des plus importants pouvoirs (Stahlke (2003) p178). Discutez de cette déclaration. Est-ce le point de vue de notre organisation ?

Les caractéristiques d'un bon secrétaire

- talents de bonne rédaction
- savoir-faire pour résumer les informations
- organisé
- doué pour distribuer les informations.

Les caractéristiques d'un bon trésorier

- doté d'une expérience en gestion financière. Il est utile que le trésorier ait une certaine expérience de la gestion financière dans une organisation de développement.
- bonne compréhension des exigences légales en matière de finances
- organisé
- connaissances de sources de financement.

Le représentant en questions légales, s'il y en a un, devrait avoir une bonne connaissance de la législation nationale, tout particulièrement celle liée à l'emploi et celle des travaux de développement.

RÉFLEXION

- Sommes-nous d'accord avec les caractéristiques des différents postes du Conseil données ci-dessus ? Quelles caractéristiques aimerions-nous ajouter ?

4.5 Démissionner du Conseil

Un membre du Conseil peut ou devrait songer à démissionner pour un certain nombre de raisons :

- s'il n'est plus d'accord avec la mission de l'organisation
- s'il n'a plus assez de temps disponible
- s'il ne peut plus assumer ses tâches
- si un conflit d'intérêt survient (voir page 61).

Un membre du Conseil peut être tenté de démissionner après un désaccord lors d'une réunion du Conseil ou parce qu'il n'approuve pas une décision. Cependant, il devrait y réfléchir soigneusement et avec l'aide de prières. Dans un Conseil qui fonctionne bien, chaque membre verra à un moment ou un autre, le Conseil prendre une décision qu'il n'approuve pas. Le côté merveilleux de la création de Dieu est qu'il nous a tous créés avec différentes opinions et situations. La vie serait bien ennuyeuse si nous étions tous pareils ! Un membre du Conseil mécontent devrait réfléchir aux raisons pour lesquelles il désire démissionner et voir si le problème peut être résolu sans avoir à démissionner. Il devrait se poser les questions suivantes :

- Existe-t-il des différences fondamentales entre mon opinion et celle des autres ? Ou bien, en général, la plupart des décisions prises par le Conseil me satisfont-elles ?
- Est-ce que j'ai l'impression que l'on écoute bien mon opinion ? Si non, comment est-ce que je pourrais encourager des discussions plus participatives ?
- Existe-t-il des personnes spécifiques au Conseil avec qui je trouve difficile de travailler ? Est-ce que je peux trouver des moyens pour me rapprocher d'elles ?
- Quelle est l'importance de ma contribution au Conseil ? Si je démissionne, comment le Conseil va-t-il en être affecté ?

Souvent, les gens démissionnent du Conseil parce qu'ils manquent d'assurance pour s'affirmer et pour partager leurs préoccupations. Le président du Conseil devrait trouver des moyens pour renforcer la confiance des membres. Il devrait être approachable et encourager les membres du Conseil à venir le voir pour discuter de toute question ou préoccupation. Il devrait accepter de réfléchir s'il est nécessaire d'effectuer des modifications sur la manière dont le Conseil fonctionne lorsque des membres spécifiques ne sont pas satisfaits.

Certaines organisations désirent tellement conserver les membres de leur Conseil qu'elle les poussent à se sentir coupables s'ils veulent démissionner parce qu'ils n'ont pas assez de temps pour participer aux activités. Ceci engendre des membres mécontents et un Conseil inefficace. Il vaut bien mieux laisser partir cette personne et recruter quelqu'un de nouveau qui pourra s'engager davantage dans les travaux du Conseil. Le président joue un rôle important pour garantir que les membres du Conseil demeurent réalistes quant à la contribution qu'ils peuvent apporter et libres de partir s'ils le jugent nécessaire.

RÉFLEXION

- Réfléchissons-nous aux pressions que les membres du Conseil subissent ?
- Sommes-nous ouverts afin de les laisser démissionner s'ils n'ont pas assez de temps pour effectuer leur tâche correctement ?

4.6 Les politiques internes du Conseil

En plus des politiques couvrant l'organisation toute entière, il peut être utile pour le Conseil d'avoir des politiques internes :

POLITIQUE DE CONFLITS D'INTÉRÊTS Les membres du Conseil ont la responsabilité de faire connaître leur opinion sur une question durant les discussions. Cependant, ils devraient s'assurer que cette opinion est dans l'intérêt de l'organisation et non dans le leur propre. Pour éviter que des conflits d'intérêts arrivent, il peut être utile de demander à chaque membre du Conseil de faire connaître les conflits d'intérêts potentiels au moment de leur élection. Ces informations devraient être mises à jour chaque année. Par exemple, les membres du Conseil peuvent être liés à d'autres institutions avec qui l'organisation pourrait être intéressée d'entrer en contact :

- Un membre du Conseil peut travailler pour une société de construction.
- Un membre du Conseil peut siéger au Conseil d'une autre organisation de développement.
- Le conjoint ou un parent proche d'un membre du Conseil pourrait travailler pour une société qui propose des audits financiers.

Si le Conseil doit discuter d'une question pouvant résulter en un conflit d'intérêts pour l'un de ses membres, on ne devrait pas permettre à ce dernier de prendre part aux discussions ou aux prises de décision. Le membre du Conseil ne devrait pas permettre que son parti pris influence les autres membres.

Un autre type de conflit d'intérêts couvre un travail payé sous-traité par l'organisation. Par exemple, un membre du Conseil peut être inscrit comme consultant auprès de l'organisation. La politique pourrait préciser que les membres du Conseil n'ont pas le droit d'effectuer un travail d'expertise payé par l'organisation, puisque les membres du Conseil sont supposés être des bénévoles.

POLITIQUE DE CONFIDENTIALITÉ Toutes les discussions lors des réunions du Conseil devraient rester confidentielles. S'il est important que les décisions soient communiquées aux personnes appropriées, ce n'est pas une bonne idée de faire connaître le processus de prise de décision. Bien que le Conseil soit formé par des membres aux opinions différentes, une fois une décision prise, ces membres devraient l'assumer collectivement. Sinon, la réputation de l'organisation pourrait en souffrir et des personnes spécifiques pourraient être offensées. L'efficacité du Conseil pourrait aussi être touchée. Si l'on rompt la confidentialité, les membres du Conseil ne seront pas enclins à partager leurs opinions durant les réunions, ce qui aura des conséquences sur la qualité des prises de décision.

RÉFLEXION

- Avons-nous des politiques internes ? Si oui, quelles sont-elles ? Si non, quelles politiques devrions-nous élaborer ? Quel en serait le contenu ?

4.7 Le manuel du Conseil

Il peut être utile pour chaque membre du Conseil et pour le DG d'avoir un exemplaire du manuel du Conseil. Il contient toutes les informations importantes sur le Conseil. Chaque membre du Conseil et le DG peuvent l'utiliser pour référence. On peut aussi s'y référer, si nécessaire, durant les réunions du Conseil. Pour éviter d'avoir à imprimer le manuel entier à chaque mise à jour, il peut être utile que le manuel soit présenté dans un classeur à feuilles volantes.

Si l'organisation a des statuts, ils devraient être inclus dans ce manuel. Cependant, il devrait aussi comprendre des informations sur le fonctionnement interne du Conseil.

Vous trouverez sur l'autre page des éléments d'information que le manuel du Conseil devrait contenir.

RÉFLEXION

- Avons-nous un manuel du Conseil ? Si non, faudrait-il en rédiger un ?
- Est-il facile à utiliser et à mettre à jour ?
- Existe-t-il des lacunes ?
- Est-ce que toutes les personnes appropriées ont accès à ce manuel ?

**Informations à
inclure dans un
manuel du Conseil**

Informations sur l'organisation

- Historique (comment elle a été créée, événements clés)
- Ministère (énoncé de foi, déclaration d'intention, déclaration de mission)
- Statut légal (y compris copies des documents d'enregistrement comme la Constitution ou les Articles d'association)
- Finances (rapport annuel récent, rapport d'audit, budget annuel, donateurs actuels)
- Structure (organigramme montrant les domaines de responsabilité)

Informations sur les membres de l'organisation, si appropriées

- Comment ils sont sélectionnés
- La durée de leur mandat
- Leur responsabilité civile
- Leurs responsabilités
- Détails sur l'Assemblée générale annuelle

Informations sur le Conseil

- Processus d'élection des membres
- Termes de leur mandat
- Orientation
- Réunions
- Programme des informations
- Prises de décision
- Responsabilités
- Postes essentiels du Conseil
- Politiques internes comme pour les conflits d'intérêts

Informations sur les comités

- Responsabilités
- Nomination des membres

Description des relations : Conseil/DG, président/Conseil, etc...

Liste des membres de l'organisation, des membres du Conseil, des personnes aux postes clés, des membres des comités

Programme pour l'élection ou la réélection des membres du Conseil et des personnes détenant des postes clés au Conseil

Procès-verbaux des récentes réunions du Conseil

Fiche de demande de remboursement de frais

Améliorer l'efficacité des Conseils

5.1 Les comités

Le but principal des réunions du Conseil est de prendre des décisions. Les meilleures décisions sont prises lorsque les gens ont de bonnes informations sur toutes les possibilités. Ces informations peuvent parfois être fournies par d'autres personnes, comme le DG. Cependant, il arrive que les membres du Conseil doivent rechercher ces informations eux-mêmes.

Pour faciliter cette démarche, il peut être utile de mettre en place des comités. Ils comportent des membres du Conseil et parfois d'autres personnes qui ne siègent pas au Conseil. Le but est d'examiner d'importantes questions en profondeur. Le comité présentera ensuite des options au Conseil afin de prendre une décision. Il est parfois approprié de déléguer la responsabilité des prises de décisions sur certaines questions au comité lui-même. Il est important de faire attention lorsque l'on met en place des comités, afin de ne pas perdre le temps des membres du Conseil et que ses travaux ne soient pas ralentis.

Il y a différents types de comités. Certains sont permanents et se réunissent régulièrement. Ils ont souvent une fonction particulière de contrôle. D'autres comités ne sont actifs que lorsque le besoin s'en fait sentir. D'autres encore sont mis en place pour une occasion particulière, avec un but spécifique. Lorsque le travail est effectué, le comité est dissout. On les appelle parfois les comités ad hoc.

Les types de comités peuvent comprendre :

- **Un comité des finances**, qui se réunit régulièrement. Il supervise le statut financier de l'organisation et fait ses recommandations au Conseil sur les questions budgétaires et financières.
- **Le comité de nomination**, qui est actif lorsque l'on a besoin de recruter de nouveaux membres pour le Conseil.
- **Les sous-comités**. Ils ont un rôle très spécifique et font leur rapport à l'un des comités du Conseil. Par exemple, il peut y avoir un sous-comité d'audit faisant son rapport au comité des finances.
- **Les comités ad hoc**. Par exemple, au fur et à mesure que l'organisation grandit, elle peut avoir besoin de plus de bureaux. Un comité ad hoc pourrait être mis en place pour examiner s'il vaut mieux agrandir les bureaux actuels ou en construire, en louer ou encore en acheter de nouveaux. Le comité superviserait l'expansion et serait dissout une fois que l'organisation s'installerait dans ses nouveaux bureaux.

Certains Conseils disposent d'un comité exécutif. Il consiste en personnes dotées d'un rôle essentiel au Conseil, généralement le président, le secrétaire et le trésorier. Le comité exécutif agit au nom du Conseil, entre ses réunions, lorsqu'un problème est soulevé et qu'il faut prendre une décision immédiatement. Une telle approche permet de gagner du temps car les décisions peuvent être prises rapidement, au lieu de devoir attendre la prochaine réunion prévue du Conseil. Cependant, ceci peut empêcher les membres du Conseil et d'autres personnes de

considérer le Conseil comme une entité unie de prises de décisions. On pourrait considérer injuste que les membres du comité exécutif prennent des décisions sans faire appel aux connaissances et discernement des autres membres du Conseil. Il peut être aussi injuste de demander aux autres membres d'accepter les décisions prises par le comité exécutif lorsqu'ils sont tous légalement et moralement responsables du bien-être de l'organisation. Si le Conseil décide d'avoir un comité exécutif, il devra y réfléchir soigneusement et se mettre d'accord sur l'étendue de son autorité.

Chaque organisation est unique. Les structures de gouvernance appropriées pour une organisation ne seront donc pas nécessairement adéquates pour une autre. Certaines organisations auront besoin d'un plus grand nombre de comités que d'autres, selon leur taille et leur mission.

Décider des comités
appropriés

Voici quelques questions essentielles à se poser pour décider des comités appropriés :

- Le comité apporte-t-il une contribution de taille en assumant une fonction que le Conseil ne peut pas remplir lui-même ?
- Le comité apporte-t-il une contribution de taille en faisant des recherches sur des questions spécifiques et en proposant des options au Conseil ?
- Le comité évite-t-il de gérer ou de faire pression sur le personnel de l'organisation avec ses conseils ?

RÉFLEXION

- Notre organisation a-t-elle des comités ? Si non, serait-il utile d'en créer ? Lesquels faut-il créer ? Si nous avons déjà des comités, sont-ils appropriés ?

Qui devrait siéger aux comités ?

Chacun des membres du Conseil devrait siéger à au moins un comité. Ceci les aide à s'impliquer dans ce que l'organisation fait. Cependant, aucun membre ne devrait siéger à plus de deux comités. Il est important de ne pas surcharger les membres du Conseil qui ont souvent un emploi rémunéré à plein temps, en plus de leur engagement bénévole au Conseil. Le président du Conseil est la seule exception car il peut siéger à tous les comités. Cependant, il ne les préside généralement pas.

On peut inviter des personnes autres que les membres du Conseil à siéger aux comités. On recrute ces personnes parce qu'elles ont une expertise appropriée en la matière et peuvent offrir leurs conseils. Ces personnes peuvent comprendre le DG, les cadres supérieurs, des membres de l'organisation et des experts. Par exemple, un comité de nomination pourrait comprendre deux membres du Conseil et des membres de l'organisation. Ceci encourage le Conseil à écouter les membres de l'organisation. Les membres du Conseil siégeant au comité de nomination peuvent offrir des connaissances utiles sur le genre de personnes susceptibles d'être de bons membres du Conseil.

Les membres du comité sont choisis par le président du Conseil après qu'il ait consulté le Conseil et le DG. Ils devraient être choisis soigneusement, en prenant en considération leur

contribution potentielle envers le comité, tout particulièrement en termes d'origine et d'expertise. Certains comités nécessiteront peut-être de leurs membres, un investissement en temps plus important.

Chaque comité devrait avoir un président et un secrétaire. Généralement, le trésorier du Conseil est le président du comité des finances et le vice-président est le président du comité de nomination. Le président de chaque comité a la responsabilité de superviser le travail réalisé par les membres du comité et de garantir que les tâches, données par le Conseil, sont réalisées en temps voulu.

RÉFLEXION

- Existe-t-il un bon équilibre de membres du Conseil et de non membres dans nos comités ?

Les rôles des membres des comités

Les comités travaillent sous l'autorité du Conseil. Ils n'ont pas de pouvoir de décision à moins que cette autorité leur soit déléguée par le Conseil. Il ne faut pas les considérer comme une fin en elle-même mais comme un moyen d'aider le Conseil à remplir son rôle. Les principaux rôles des comités sont :

- d'examiner une question en détail
- d'identifier les points essentiels et les conclusions
- de faire un rapport au Conseil avec une liste d'options à prendre en considération par ce dernier ou de prendre des décisions eux-mêmes si l'autorité leur en a été déléguée.

Des comités spécifiques ont des rôles particuliers. Par exemple, le comité des finances supervise le côté financier de l'organisation. Ceci implique, entre autres, d'examiner les finances de l'organisation à intervalles réguliers, de préparer des résumés financiers pour chaque réunion du Conseil et de contribuer au rapport annuel de l'organisation. Le comité des finances devrait revoir l'utilisation des fonds, des capitaux et autres ressources de l'organisation puis faire des recommandations au Conseil.

Il est important de rédiger une description pour chaque comité, définissant son autorité et ses responsabilités. Il peut aussi être utile de mettre au point un plan de travail destiné à spécifier quand les contributions au Conseil sont requises durant l'année. On pourrait aussi documenter les systèmes et processus afin de guider les comités et de permettre aux nouveaux membres de comprendre rapidement comment le comité travaille. Par exemple, un comité de nomination pourrait avoir des conseils sur les critères de recrutement, sur l'ordre dans lequel les différentes activités devraient être réalisées, sur les parties prenantes, etc... Tous ces documents sur les comités devraient être revus par le Conseil chaque année ou tous les deux ans.

Voici la description typique d'un comité :

- **Nom** du comité.
- **Son objet.**
- **Ses responsabilités spécifiques.**
- **Ses réunions** : quelle sera leur fréquence et, si c'est approprié, quels seront les sujets de discussion.
- **Son président** : qui va présider le comité et qui le fera en son absence.
- **Son secrétaire** : qui annoncera la réunion et qui en fera le procès-verbal.
- **Son quorum** : combien de membres du comité doivent être présents à une réunion pour qu'elle soit valide. On pourrait spécifier la présence de certaines personnes comme un membre du Conseil.
- **Son autorité** : quelle autorité le Conseil lui a déléguée.
- **Ses membres** : quels genres de personnes devraient être représentés sur ce comité, comme des experts externes, le président du Conseil, le DG.
- **Les termes du mandat** : combien de temps les membres vont siéger à ce comité et combien de fois ils peuvent renouveler leur mandat.

RÉFLEXION

- Les descriptions de nos comités sont-elles claires ? Si non, que devraient-elles inclure ?
- Quels sont les systèmes et processus qui devraient être documentés ?

5.2 L'ordre du jour des réunions

Un ordre du jour est une liste d'éléments à discuter lors d'une réunion. C'est un guide utile à suivre durant la réunion afin de garantir que rien d'important n'a été négligé. C'est aussi un outil utile pour les membres du Conseil avant la réunion. Il leur permet de se préparer, mentalement et dans la prière.

L'ordre du jour est la responsabilité du président. L'ordre du jour pour une réunion du Conseil ne devrait comporter que les éléments pour lesquels les membres sont prêts à prendre une décision, afin que la réunion soit productive. Pour les réunions de comités, l'ordre du jour pourra prévoir plus de temps pour des discussions. L'ordre du jour devrait être distribué une semaine avant la réunion, par le secrétaire.

Chaque ordre du jour des réunions du Conseil devrait inclure certains éléments. Par exemple :

- Le nom de la réunion.
- La date, l'heure et le lieu de la réunion.
- Les prières d'ouverture de la réunion.
- La lecture et l'approbation du procès-verbal de la réunion précédente.

- La vérification du quorum : ceci signifie garantir qu'il y a suffisamment de personnes présentes pour prendre une décision, selon le manuel du Conseil de l'organisation. S'il n'y a pas assez de personnes, la réunion devrait être ajournée. Pour éviter une perte d'argent et de temps, on devrait encourager les membres du Conseil qui ne peuvent pas être présents, à envoyer leurs excuses par écrit et à l'avance au président ou au secrétaire.
- L'étude du rapport financier. Ce rapport devrait être distribué avant la réunion. Le trésorier ou le directeur financier devrait présenter seulement les points essentiels. On devrait discuter de toutes les questions financières importantes.
- Le rapport du DG. On devrait le distribuer avant la réunion. Durant la réunion, le DG ne devrait présenter que les points essentiels et répondre aux questions.
- Les rapports des comités. Il s'agit d'une opportunité pour les comités de présenter leurs mises à jour au Conseil et de demander un avis ou une décision, lorsque c'est nécessaire.
- La partie principale de la réunion : les questions qui demandent une décision. Il peut s'agir de nouvelles propositions ou de propositions de la dernière réunion pour lesquelles une décision n'a toujours pas été prise.
- Lecture de la correspondance.
- Divers. Les membres du Conseil ont ici l'opportunité de discuter de toutes les questions qui ont été soulevées depuis la distribution de l'ordre du jour et qui ne peuvent pas attendre la prochaine réunion. On peut utiliser ce moment aussi pour partager des éléments qui n'ont pas besoin de discussion. Pour garantir une meilleure gestion du temps, il est utile que les membres suggèrent leurs « divers » points au président, au début de la réunion.
- Il est utile de prévoir une pause de cinq minutes toutes les heures dans l'ordre du jour, afin que les gens puissent aller chercher une boisson ou de quoi manger, aller aux toilettes ou téléphoner. Ceci aura un grand impact sur la capacité des gens à se concentrer. Ceci évitera que les gens ne quittent la réunion durant les discussions, ce qui détourne l'attention des autres et implique qu'ils ratent une information essentielle ou l'opportunité de contribuer à la discussion.
- Accord sur la date, l'heure et le lieu de la prochaine réunion.
- Prières de clôture de la réunion.

Le président devrait s'assurer que la réunion suit de près l'ordre du jour. Il peut être utile pour le président d'estimer le temps nécessaire pour chaque élément et de s'y tenir. Ceci garantira que la réunion se termine à l'heure et que les gens aient l'énergie ainsi que les capacités de se concentrer. Au début de la discussion d'un élément, si le président leur dit combien de temps cela devrait prendre, les membres pourraient mieux se concentrer.

RÉFLEXION

- Comment pouvons-nous améliorer nos ordres du jour afin qu'ils soient plus utiles ?

5.3 Présider une réunion du Conseil

Il faut faire appel à un certain nombre de savoir-faire pour présider une réunion. Les gens ne comprennent pas toujours ce qu'est le rôle du président. Si l'on prend un extrême, le président peut être plus autoritaire qu'il ne le devrait. Par exemple, il peut être la personne qui a toujours le « dernier mot » dans les discussions.

Le président peut étendre ses responsabilités et abuser de son pouvoir pour influencer la prise de décision. Il peut essayer d'imposer ses idées sur d'autres membres du Conseil. Si

l'on prend l'autre extrême, le président dans un effort pour servir les membres du Conseil, peut désirer offrir à tout le monde l'opportunité de partager leurs opinions et de discuter de chaque question durant la réunion du Conseil. Cela dure alors des heures et ne résulte pas toujours en une prise de décision. Le président peut ne pas effectuer du tout de contribution personnelle aux discussions.

Un bon président trouvera le juste équilibre. Il est possible de fixer des limites de temps pour les discussions et de garantir que les contributions des gens soient succinctes, tout en étant un bon serviteur. Il est aussi possible d'utiliser son pouvoir de manière positive : pour encourager le Conseil à travailler en équipe, avec la responsabilité conjointe des prises de décisions.

Un savoir-faire essentiel pour présider une réunion est la capacité de faciliter une discussion. Le président devrait éviter de faire un cours au Conseil ou de lui dire les décisions qui vont être prises. Ceci n'empêche pas le président de faire connaître sa propre opinion durant les discussions mais cela devrait être fait de manière à ce que les membres du Conseil voient cette contribution comme égale plutôt que supérieure à la leur. Un bon président :

- pousse les gens à exprimer leurs idées puisque tout le monde a d'intéressantes connaissances et idées à partager
- encourage les membres du Conseil et leur fait sentir qu'ils sont appréciés
- joue le rôle du contrôleur du temps, précisant clairement aux membres du Conseil le temps imparti à une question précise avant que les discussions ne commencent
- devrait bien centrer les discussions tout le temps et viser une prise de décision
- devrait maintenir la discipline pendant la réunion et gérer les conflits de façon appropriée
- devrait être clair. Par exemple, il devrait résumer les discussions avant de prendre une décision et énoncer clairement la question ou la proposition sur laquelle les membres du Conseil vont voter.



Le président n'a pas à rester neutre durant les discussions car sa première responsabilité réside dans sa position de membre du Conseil. Sa responsabilité de président ne vient qu'en second. Cependant, il est important que le président déclare que sa contribution à la discussion représente sa propre opinion en tant que membre du Conseil. Une fois que le président a effectué sa contribution, il devrait permettre aux autres de s'exprimer. Il devrait éviter d'abuser de son pouvoir en tant que facilitateur, en se permettant de dominer la discussion pour défendre son point de vue.

Répondre aux défis que le président peut rencontrer

Gérer un conflit

- Reconnaissez qu'il y a un conflit.
- Essayez d'établir la cause du conflit.
- Dirigez le groupe vers une position de respect mutuel.
- Si le conflit n'est pas lié à la question discutée, encouragez les personnes impliquées à résoudre leur désaccord après la réunion.

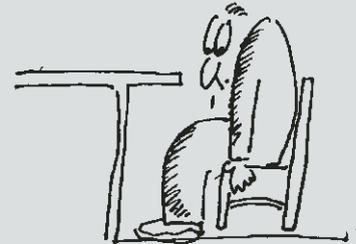


Gérer les personnes dominantes

- Renforcez d'autres comportements.
- Demandez aux gens de lever la main s'ils désirent parler.
- Limitez pour chaque personne le nombre de fois où elle peut prendre la parole dans la discussion.

Travailler avec des gens peu loquaces

- Encouragez-les individuellement, durant et en dehors des réunions.
- Essayez de découvrir pourquoi ils ne participent pas plus aux discussions. Dites-vous bien que les nouveaux membres du Conseil peuvent être peu loquaces durant les deux premières réunions, pendant qu'ils étudient comment les choses se passent, apprennent à connaître les gens, leur propre rôle et développent leur propre assurance. D'un autre côté, certains membres peuvent ne pas participer parce qu'ils pensent que leur opinion ne sera pas respectée. Le président risquera donc d'avoir à discuter avec certains membres du Conseil qui manquent de respect ou avec le Conseil tout entier pour leur rappeler les règles du débat.
- Invitez-les à s'exprimer en les appelant par leur nom.



Adapté du *Manuel des savoir-faire de facilitation* (2004) Tearfund

Une fois qu'une décision a été prise, le président devrait s'assurer que l'on choisit quelqu'un pour entreprendre l'action.

Il peut être utile d'avoir une séance d'évaluation du Conseil une fois par an. Ceci permettra à ses membres de réfléchir au degré de bon fonctionnement du Conseil. Le président devrait s'assurer que les points faibles sont examinés. Ceci peut impliquer que le président effectue des modifications dans la manière dont il joue son rôle. Les questions essentielles sont :

- Le Conseil fonctionne-t-il bien ? Dans quels domaines ne fonctionne-t-il pas bien ?
- Travaillons-nous bien en équipe ?
- Nos réunions sont-elles productives ? Comment pouvons-nous mieux utiliser notre temps ?
- Passons-nous trop de temps à discuter des questions ?
- Est-ce que tout le monde participe dans les discussions ? Comment peut-on encourager les personnes réservées à s'exprimer davantage et celles dominantes à le faire moins ?
- Est-ce que tout le monde écoute les opinions des autres ? Comment pouvons-nous encourager cela davantage ?
- Discutons-nous de trop de questions à chaque réunion ?
- Le contenu de la réunion couvre-t-il toujours les affaires du Conseil ou existe-t-il des questions qui ne concernent pas le Conseil ?
- Prenons-nous des décisions ? Si non, comment pouvons-nous améliorer nos prises de décisions ?
- Est-ce que les membres du Conseil votent de la manière dont ils le désirent ou bien sentent-ils que l'on fait pression sur eux pour voter d'une certaine manière ?

Le président devrait être conscient du fait que certains membres du Conseil peuvent ne pas comprendre certaines des questions discutées par le Conseil mais craignent trop de l'admettre. Le président devrait donc encourager une culture d'ouverture d'esprit et de respect mutuel. Il pourrait le faire en :

- donnant l'exemple, en admettant lorsqu'il ne comprend pas une question
- demandant aux gens d'expliquer leurs présentations et leurs commentaires plus clairement s'il pense qu'il y a des gens dans la pièce qui peuvent ne pas comprendre
- encourageant les membres du Conseil à ne pas utiliser de jargon
- rappelant au Conseil que ses membres ont différents niveaux de connaissances sur une certaine question
- demandant à chaque membre du Conseil, lors de réunion en tête-à-tête, s'il comprend bien tout ce que le Conseil discute.

RÉFLEXION

- Nos réunions sont-elles bien facilitées ? Quelles améliorations pourrions-nous apporter ?
- Le président trouve-t-il difficile de présider les réunions ? Pourquoi ?

5.4 Les procès-verbaux des réunions

Le secrétaire du Conseil a la responsabilité de rédiger des notes sur ce qui a été discuté lors des réunions. On appelle ces notes des procès-verbaux. Il y a de nombreuses raisons pour les avoir :

- Il s'agit souvent d'une obligation légale pour les organisations reconnues par l'État. Une action entreprise par le Conseil et qui n'est pas inscrite au procès-verbal n'est pas légale.
- Il s'agit des archives des décisions prises par le Conseil.
- Les procès-verbaux rappellent aux membres ce qui a été discuté lors de la dernière réunion alors qu'ils se préparent pour la prochaine.
- Il s'agit d'un outil pratique de justification pour les membres qui acceptent d'effectuer une tâche.



Il arrive souvent que les procès-verbaux soient trop détaillés. La plupart des informations transcrites ne sont pas nécessaires. Ceci signifie que le secrétaire perd son temps et son énergie à transcrire des détails alors qu'il pourrait participer davantage à la discussion. Des procès-verbaux détaillés compliquent les choses pour les membres du Conseil qui désirent trouver les actions dont ils ont convenu. Voici des éléments pour aider un secrétaire à réaliser de bons procès-verbaux :

- Premièrement, inscrivez le titre, le lieu, la date et l'heure de la réunion.
- Notez les noms des personnes présentes à la réunion et ceux des absents. Notez aussi le nom de tout invité à la réunion. S'ils ne sont présents que pour une partie de la réunion, précisez pour quels points de l'ordre du jour ils étaient là.
- Notez les éléments qui sont discutés, les décisions qui sont prises et les actions qui seront entreprises. N'écrivez pas tout ce que tout le monde dit durant la discussion. Inutile de noter les noms des intervenants, sauf s'ils sont importants pour le point discuté. Mettez-vous à la place de quelqu'un qui n'a pas pu se rendre à la réunion. Le procès-verbal va-t-il lui donner une compréhension adéquate des résultats de la réunion ?
- Assurez-vous que le procès-verbal est correct. N'incluez que les faits. Assurez-vous que les actions convenues sont exprimées de la manière la plus proche possible de ce qui a été dit, pour éviter toute confusion.
- Numérotez chaque élément selon le numéro donné sur l'ordre du jour. Il peut être utile de placer les éléments de l'ordre du jour dans un tableau avec une colonne principale et trois colonnes secondaires : une pour le numéro de l'élément, une pour les notes, décisions ou actions et une pour la personne chargée du suivi de l'action.
- Assurez-vous que tous les documents supplémentaires comme des rapports, plans et budgets ayant été distribués avant la réunion et utilisés comme base de discussion, sont clairement mentionnés dans le procès-verbal et joints en annexe.

- Tapez le procès-verbal le plus rapidement possible après la réunion. Vérifiez-le avec le président et distribuez-le à toutes les personnes présentes à la réunion ainsi qu'à tous les membres du Conseil qui étaient absents, en moins d'une semaine.
- Assurez-vous qu'un résumé succinct du rapport est inclus à l'ordre du jour de la prochaine réunion, pour vérifier qu'il représente bien ce qui a été dit lors de la dernière réunion. Il devrait être signé par le secrétaire et le président lors de la réunion suivante.
- Conservez les procès-verbaux dans un endroit sûr, avec la documentation supplémentaire. Conservez le procès-verbal sur le disque dur d'un ordinateur et sur une disquette ou un CD ROM. Gardez les copies imprimées dans un dossier et archivez-le dans un endroit sûr. Les auditeurs pourront demander à voir les procès-verbaux dans l'avenir.

RÉFLEXION

- Conservons-nous les procès-verbaux de toutes les réunions ? Comment pouvons-nous améliorer la manière dont ils sont pris et archivés ?

5.5 Partager les informations²

Pour définir une stratégie et prendre de bonnes décisions, il est important d'avoir accès à de bonnes informations. Elles pourraient être fournies ou réunies par :

- les membres du Conseil eux-mêmes
- les comités
- les membres du personnel par le biais du DG.



Le problème de certains Conseils est qu'ils n'ont pas assez de bonnes informations. D'un autre côté, certains Conseils se plaignent qu'ils en ont beaucoup mais la plupart ne sont pas pertinentes, sont trop détaillées ou demandent trop de temps à lire.

Il existe trois types d'informations :

LES INFORMATIONS DE DÉCISION : les informations nécessaires pour que les membres du Conseil puissent prendre de bonnes décisions.

LES INFORMATIONS DE SUIVI : comme les rapports sur les progrès effectués vers l'atteinte des objectifs ou des informations pour l'examen des travaux du DG.

LES INFORMATIONS ACCESSOIRES : les informations intéressant les membres du Conseil mais pour lesquelles il n'y a pas besoin d'agir comme les informations résultant des réunions des comités.

² À partir d'idées tirées du site internet de Boardsource.org

Les informations devraient être :

DISPONIBLES AU BON MOMENT Il est inutile de donner des informations une fois que l'on n'en a plus besoin. Les informations devraient être à jour.

CLAIRES Si les informations sont techniques, elles devraient être bien expliquées afin que tous les membres du Conseil puissent les comprendre.

CONCISES Si les documents sont trop longs, les gens ne les liront pas. Donnez les faits et gardez de simples explications mais directes. Certains types d'informations peuvent être représentés sous forme de graphiques. Ils peuvent prendre moins de place et encourager les membres du Conseil à comprendre les relations et à mieux s'engager sur la question.

PERTINENTES Ne notez que les informations que le Conseil a besoin de connaître.

DE BONNE QUALITÉ Assurez-vous que les faits et tout particulièrement les statistiques sont basés sur des preuves fiables. Essayez d'inclure différents points de vue. Les membres du Conseil devraient lire les rapports de manière critique, en essayant de « lire entre les lignes ».

Il peut être utile au Conseil de convenir d'un programme d'information précisant quelles informations sont nécessaires et quand. Il faudrait le distribuer auprès des personnes qui s'attendent à fournir des informations. Ce programme pourrait être présenté sous forme de tableau comme à la page 76. Chaque année, on pourrait recopier ce tableau et y insérer les dates appropriées. Il donne les dates pour lesquelles les informations devront être présentées au Conseil, celles pour lesquelles il faudra les faire circuler et les dates limites pour les informations devant être développées par le Conseil. C'est généralement le secrétaire qui fait circuler les informations auprès des membres du Conseil après avoir consulté le président.

RÉFLEXION

- Quels genres d'informations utilisons-nous ?
- Avons-nous trop ou pas assez d'informations ?
- Nos informations sont-elles disponibles à temps, claires, concises, pertinentes et de bonne qualité ?
- Comment pouvons-nous améliorer nos informations ?
- Serait-il utile d'avoir un programme d'information ?

Informations de suivi															
Rapport financier	Mensuel : couvrant le mois précédent	Trésorier avec directeur financier	Membres du Conseil et DG	31	28	30	30	31	29	31	31	28	31	30	24
Rapport financier	Trimestriel : couvrant les trois derniers mois	Trésorier avec directeur financier	Membres du Conseil et DG					9		9				9	
Rapport du DG	Mensuel : résume les principaux développements et activités	DG	Membres du Conseil	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
Articles publiés sur l'organisation	Mensuels, si c'est approprié	Secrétaire	Membres du Conseil et DG	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	1	3
Autres															
Rapport annuel	Annuel	Conseil et DG	Personnel, donateurs, bénéficiaires, autres						29						
Matériel mis à jour pour le manuel du Conseil	Annuel	Secrétaire	Membres du Conseil			30									

Comment remplir le programme des informations

RÉUNIONS DU CONSEIL

Tout d'abord, inscrivez le mois de chaque réunion du Conseil dans la rangée grise. Dans l'exemple ci-dessus, les réunions du Conseil pour 2007 se tiendront les 2 janvier, 2 avril, 2 juillet et 1er octobre. Il y aura aussi une réunion du Conseil début janvier, l'année suivante. Le tableau devra en tenir compte afin de faire circuler les informations avant cette réunion. En décembre, il est important de réfléchir aux vacances de Noël. Aussi, dans l'exemple ci-dessus, les informations seront circulées bien avant Noël (10 décembre) afin de garantir que tous les membres du Conseil les reçoivent.

Ensuite, pour chaque type d'information (rangées blanches), utilisez la description pour calculer quand les informations appropriées devraient être circulées. Il est utile de consulter un calendrier. Insérez le jour du mois dans la colonne du mois approprié.

INFORMATIONS DE SUIVI/AUTRES

Pour chaque type d'information, utilisez la description pour calculer quand les informations appropriées devraient être circulées. Pour les informations de suivi, prévoyez quelques jours après la fin de la période couverte par le rapport pour permettre la rédaction du rapport. Dans le cas des rapports financiers, prévoyez un mois entier car il faut un certain temps pour traiter les informations sur les revenus et les paiements. Dans l'exemple ci-dessus, on attend le rapport financier de décembre 2006 pour le 31 janvier 2007 et ainsi de suite. On attend le rapport financier trimestriel de janvier à mars pour le 9 mai. Ceci est dû au fait que l'on attend le rapport financier de mars à la fin avril mais aussi que le trésorier et le directeur financier ont besoin de quelques jours pour rédiger leur rapport trimestriel.

5.6 Les prises de décisions

ÉTUDE BIBLIQUE

Unité

Si le Conseil doit prendre de bonnes décisions, ses membres doivent bien travailler ensemble. Il est important de travailler en équipe.

- Lisez 1 Corinthiens 12:12-27.
 - À quoi le terme « corps » fait-il référence ?
 - De quel corps les chrétiens font-ils partie ?
 - Lisez les versets 15, 16 et 21. Pourquoi avons-nous besoin les uns des autres dans le corps du Christ ?
 - Lisez les versets 17 à 20. Pourquoi sommes-nous tous différents ?
 - Lisez les versets 22 à 26. Comment nos relations les uns avec les autres devraient-elles être ?
 - Les gens de notre organisation se sentent-ils nécessaires ?
 - Reconnaît-on leurs différentes forces ?
 - Comment pouvons-nous encourager le travail en équipe ?
- Lisez Romains 15:5-6.
 - Comment est-ce que la réflexion sur ces versets pourrait nous aider durant les périodes de conflit au sein de notre organisation ou de notre Conseil ?

Le but des réunions du Conseil est de réunir ses membres afin de prendre des décisions. Les gens prennent de meilleures décisions lorsqu'ils ont accès à de bonnes informations sur lesquelles ils basent leurs décisions. Il est donc important de réunir et de faire circuler toutes les informations de contexte nécessaires aux membres du Conseil avant la réunion. Ils devraient les recevoir au moins deux semaines à l'avance pour pouvoir les lire avant d'en discuter et de prendre des décisions. Il faudrait inscrire précisément à l'ordre du jour les questions pour lesquelles une décision doit être prise. Ceci permet de ne pas perdre de temps durant les réunions, les rendant plus efficaces et productives.

Un autre élément essentiel pour prendre une bonne décision est l'interaction entre les preneurs de décisions. Les membres du Conseil devraient utiliser leurs savoir-faire et leur expérience pour étudier les informations de manière objective. Ils devraient exprimer leurs préoccupations ainsi que leurs opinions et ils devraient avoir un débat animé pour que toutes les options soient prises en considération. Il pourra être nécessaire au Conseil de décider de certaines « règles de débat » afin que les discussions ne s'écartent pas de leur objet. Les discussions peuvent facilement devenir improductives lorsque l'on répète le même point ou s'il y a des attaques personnelles sur des individus précis. On pourrait inclure des règles de débat dans le manuel du Conseil. Elles pourraient aussi être inscrites sur une affiche collée au mur durant les réunions. Le président devrait s'assurer que tout le monde suit bien les règles du débat et il devrait les rappeler lorsque c'est nécessaire.

Le président devrait demander aux membres du Conseil d'effectuer une séance d'évaluation collective et de convenir des règles du débat. Ceci peut inclure :

- De lever la main si vous désirez parler.
- De ne pas attaquer personnellement quelqu'un.
- De ne pas interrompre quelqu'un qui parle.
- De ne pas parler plus de trois minutes à la fois.
- De ne pas contribuer au débat plus de trois fois.
- De respecter les opinions des autres.

Le membre du Conseil qui propose une ligne d'actions devrait offrir des options à discuter par le Conseil. Les membres du Conseil devraient décider si :

- la ligne d'actions proposée aidera à remplir la mission de l'organisation
- il y a d'autres options
- les informations fournies sont suffisantes pour prendre une bonne décision ou s'il en faut davantage
- l'organisation a la structure et les ressources nécessaires pour effectuer cette ligne d'actions.

Il faudra faire très attention que les décisions ne contredisent pas l'enseignement biblique. Le président devrait s'assurer que les membres du Conseil réfléchissent au problème à la lumière de l'enseignement de la Bible. Si cela est nécessaire, il faudrait retarder la prise de décision jusqu'à ce que les membres du Conseil aient la possibilité d'examiner ce qui est dit dans la Bible à ce sujet, soit durant la réunion soit avant la prochaine réunion. Il peut être utile de faire une pause dans la discussion ou le processus de prise de décision, afin de prier sur un problème particulier et de demander l'aide de Dieu pour prendre une décision sage.

S'il s'agit d'un grand Conseil, il sera peut-être nécessaire de le répartir en petits groupes pour discuter du problème puis de partager les idées tous ensemble.

Nos valeurs apporteront une différence sur les décisions que nous prendrons. Il peut être utile que le Conseil passe un certain temps à réfléchir aux valeurs essentielles qui l'aideront à prendre des décisions. Par exemple, les décisions du Conseil devraient-elles être basées sur :

- ce que les autres vont en penser ou sur ce que nous voulons faire mieux dans l'intérêt du ministère de l'organisation ?
- comment le ministère de l'organisation en sera affecté ou comment le ministère de l'organisation peut être étendu ?
- l'effort que notre décision va exiger des gens ou si elle va glorifier Dieu ?³

³ Source : *Becoming a great church board* (2004) *Christianity Today International*

Voter

Une fois que le Conseil a passé un certain temps à discuter d'un problème, il est nécessaire de prendre une décision sur l'action à entreprendre. Le président devrait s'assurer que tout le monde est prêt à prendre une décision. Souvent, le vote sera « pour » ou « contre » la proposition. Ou bien les membres du Conseil pourront voter pour une option parmi plusieurs. Ils pourraient :

- Approuver l'action proposée.
- Approuver l'action avec des modifications.
- Rejeter l'action.
- Demander davantage d'informations s'ils sentent qu'ils ne sont pas en position de prendre une bonne décision. On devrait confier à quelqu'un la tâche de rechercher ou de superviser la recherche de plus d'informations pour la discussion lors de la prochaine réunion. Le procès-verbal devrait enregistrer cette décision et le président devrait prendre note d'inclure cette question à l'ordre du jour de la prochaine réunion.



Il existe différentes façons d'arriver à une décision commune. Chaque Conseil devrait choisir la manière qui lui convient le mieux. Elle devrait être mentionnée dans le manuel du Conseil afin que tout le monde comprenne comment le système marche. Dans le tableau ci-dessous, vous trouverez différentes manières de prendre des décisions, avec leurs avantages et leurs inconvénients.

Quelques méthodes de prise de décision

MÉTHODES	CE QUE CETTE MÉTHODE IMPLIQUE	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Consensus	Tout le monde est d'accord avec l'action à entreprendre pour l'intérêt du groupe et de la prise de décision, même si certains pensent qu'une autre option serait meilleure	Les membres du Conseil sont plus engagés dans la décision prise qu'après un vote majoritaire	Peut demander beaucoup de temps
Unanimité	Approbation de tous les membres du Conseil	Les membres du Conseil sont entièrement engagés sur la décision prise	Demande encore plus de temps qu'un consensus. Une décision à l'unanimité peut ne jamais être atteinte
Majorité	Ceci peut signifier : <ul style="list-style-type: none"> • plus d'une certaine proportion (généralement la moitié) de tous les membres du Conseil • plus d'une certaine proportion (généralement la moitié) des membres présents à la réunion 	Plus rapide que d'obtenir un consensus	Peut retirer un certain pouvoir aux membres qui ne sont pas d'accord

On peut voter à main levée, avec les yeux ouverts ou fermés. Les membres du Conseil peuvent aussi voter en secret en utilisant des bulletins de vote. L'avantage d'un vote secret est que les membres les moins assurés ont plus de chances de voter selon leur sentiment. Si le vote est ouvert, certains membres pourraient ressentir une certaine pression pour voter comme les membres du groupe qui ont plus d'assurance.

Certaines organisations ne permettent pas au président de voter sauf en cas d'égalité. On lui demande alors de départager. L'inconvénient de cette approche est qu'elle traite le président différemment des autres membres du Conseil. Elle semble donner plus de pouvoir de prise de décision au président par rapport aux autres membres du Conseil et décourage le Conseil de travailler comme une équipe. Le président a un rôle indépendant mais c'est en plus de son rôle de membre du Conseil. Il faudrait donc ne pas refuser au président de voter. La meilleure manière de faire face à cette situation est de permettre au président de voter avec tout le monde. On peut garantir une prise de décision de deux manières :

- en s'assurant qu'il y a un nombre impair de personnes siégeant au Conseil
- en donnant au président un vote de décision même s'il a déjà voté avec les autres membres du Conseil. Il est rare que le président fasse usage de ce vote supplémentaire. Cependant, si on en a besoin, c'est une pratique courante que le vote de décision soit en faveur de la situation courante plutôt que d'un changement radical.

Une fois que l'on a pris une décision, il faut choisir un plan d'actions. Il devrait comprendre les détails des activités à entreprendre, qui les effectuera, qui en sera responsable et quand elles seront terminées.

RÉFLEXION

- Notre Conseil est-il doué pour prendre de bonnes décisions ?
- Serait-il utile que nous convenions de règles de débat ?
- Demandons-nous à Dieu de nous guider lors de nos réunions ?
- Comment pouvons-nous améliorer nos processus de prise de décision ?

5.7 Le développement du Conseil

ÉTUDE BIBLIQUE

Vivre selon l'Esprit

- Lisez Galates 5:16-26.

Cette partie de la lettre de Paul aux Galates traite de la liberté en Christ. Nous vivions autrefois sous la malédiction de la loi et étions esclaves du péché. Christ nous a libérés.

- *Quelle est l'importance du Saint-Esprit ?*

Voyez les fruits de l'Esprit dans les versets 22 et 23. Certains experts en théologie ont suggéré que les trois premiers (amour, joie et paix) sont liés à l'attitude d'un chrétien envers Dieu, les trois suivants (patience, gentillesse, bonté,) sont liés à l'attitude d'un chrétien envers les autres et les trois derniers (fidélité, douceur, maîtrise de soi) sont liés aux qualités personnelles d'un chrétien.

- *Discutez de ce que ces fruits signifient à la lumière de ces trois catégories.*
- *Montrons-nous le fruit de l'Esprit. Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi pas ?*
- *Dans le verset 25, on nous encourage à « marcher avec l'Esprit ». Discutez de la signification de cette expression et de la manière dont nous pourrions le faire dans la pratique.*
- *Comment en marchant mieux avec l'Esprit, pouvons-nous transformer les relations de notre Conseil, les relations au sein de notre organisation et avec les gens de l'extérieur ?*

Une fois que le Conseil marche bien, il faudrait faire des efforts pour le maintenir et même le développer davantage. Pour ce faire, il faut soutenir et développer les personnes siégeant au Conseil afin de s'assurer qu'elles sont toutes motivées et que leur contribution est efficace. Ceci implique aussi de développer les relations entre les personnes au Conseil afin qu'elles puissent travailler comme une équipe.

ÉTUDE BIBLIQUE

S'aimer les uns les autres

- Lisez Romains 12:9-21. Ce passage traite de l'amour dans la famille de Dieu.

- *Rédigez une liste, sur deux colonnes. Dans la colonne de gauche, inscrivez toutes les choses que nous devrions être ou faire selon ce passage. Dans la colonne de droite, ce que nous ne devrions pas être ou faire.*
- *Discutez de la signification pratique de chaque élément.*
- *Réfléchissez, en tant qu'individus et en tant que groupe sur les points suivants : quels sont les éléments donnés que nous trouvons faciles ? Lesquels trouvons-nous difficiles ?*
- *Quelles actions devrions-nous entreprendre pour mieux nous aimer les uns les autres ?*

Chaque fois qu'un nouveau membre est élu, il devrait se sentir le bienvenu et on devrait lui offrir des opportunités pour trouver sa place au sein de l'équipe. Une bonne orientation du président et du DG est essentielle. Ceci implique de :

- permettre au membre du Conseil de comprendre comment l'organisation marche. Un organigramme présentant les services et les relations peut être utile
- fournir des informations sur les responsabilités du Conseil. Le manuel du Conseil est utile pour cela.
- lui offrir des opportunités d'apprendre à connaître les autres membres du Conseil.

Il peut être difficile de conserver la motivation des membres du Conseil lorsqu'ils passent la plupart de leur temps à travailler ailleurs pour un salaire et que le Conseil ne se réunit qu'occasionnellement. Il existe un certain nombre de manières de conserver cette motivation :

- Assurez-vous de la régularité des réunions du Conseil, qu'elles soient productives, qu'elles commencent et finissent à l'heure.
- Faites une retraite. Par exemple, le Conseil pourrait partir quelques jours chaque année. On pourrait utiliser ce temps pour la formation, à discuter des problèmes du Conseil ou pour le renforcement de l'équipe.
- Encouragez les membres du Conseil à rencontrer le personnel, au siège social ainsi que sur le terrain et à visiter les projets. Cela peut être très encourageant de discuter avec certains bénéficiaires du projet et d'écouter comment leur vie a été transformée grâce au travail de l'organisation.
- Encouragez les membres du Conseil à discuter de l'organisation avec des groupes et à écrire des articles pour la presse locale.
- Offrez une formation pour permettre de conserver l'engagement des membres du Conseil.
- Remerciez régulièrement les membres du Conseil pour leur précieuse contribution dans les travaux de l'organisation.
- Assurez-vous que le Conseil prie régulièrement pour ses membres, tout particulièrement lorsque certains d'entre eux connaissent des besoins particuliers.

En plus de conserver la motivation des membres du Conseil, le président devrait s'assurer que leur contribution est de bonne qualité. Même si les membres ont une remarquable expérience et sont extrêmement motivés, leur contribution est limitée si elle n'est pas pertinente. Pour augmenter leur efficacité, ils doivent savoir ce qui se passe dans l'organisation et dans le secteur où elle travaille. Il peut aussi être utile que les membres du Conseil élargissent le champ de leurs savoir-faire afin de mieux s'impliquer dans les affaires du Conseil. Par exemple, quelqu'un qui dispose de nombreuses années d'expérience en tant qu'agent de développement, peut manquer de savoir-faire en politiques de développement, dans la compréhension des déclarations financières ou du fonctionnement d'un Conseil. Quelqu'un qui a une vaste expérience de la gouvernance et des prises de décisions peut manquer de compréhension sur les problèmes de développement.

ÉTUDE DE CAS
Développer le
Conseil de Aide et
Espoir

Avant chaque réunion du Conseil, les membres partagent un repas avec l'interdiction formelle de parler des affaires du Conseil !

La présidente du Conseil d'Aide et Espoir s'assure qu'elle joint au téléphone ou rencontre chaque membre du Conseil, tous les mois. Elle fait clairement savoir à tous les membres du Conseil qu'ils peuvent la contacter n'importe quand s'ils ont une question ou un problème dont ils désirent discuter. Parfois, ces problèmes sont pertinents pour le Conseil dans son intégralité et elle s'assure qu'ils sont ajoutés à l'ordre du jour de la prochaine réunion. Si les problèmes ne concernent que le membre en question, elle prend le temps de l'écouter et de lui prodiguer conseils et encouragements.

On a découvert un besoin commun de formation en gestion financière. La présidente demande donc aux membres du Conseil quand ils pourraient avoir une demi-journée pour assister à la formation. Elle cherche ensuite un formateur adéquat et l'informe de manière à ce qu'il offre une formation sur-mesure au Conseil d'Aide et Espoir.

On pourrait envoyer certains membres du Conseil à des ateliers ou conférences afin qu'ils améliorent leurs savoir-faire. L'organisation pourrait aussi fournir une formation interne pour le Conseil dans son intégralité. L'avantage est que la formation pourrait être sur-mesure pour répondre aux besoins de l'organisation et du Conseil. La présence devrait être obligatoire, même pour les membres qui en savent déjà pas mal sur le contenu de la formation. Le but est que, en tant que partie de la formation, les membres du Conseil puissent réfléchir à la pertinence du contenu pour l'organisation et discuter comment aller de l'avant. Il serait très utile d'avoir une formation sur le développement, juste avant que le Conseil planifie de rédiger une nouvelle stratégie ou de revoir sa déclaration de mission.

Il est aussi important d'investir dans le développement personnel des membres du Conseil. Parmi tant d'autres, ceci implique de développer leurs savoir-faire interpersonnels, organisationnels et de leadership. Il est toujours bon d'avoir des buts dans son travail, d'encourager les autres à atteindre leurs objectifs et de fêter avec eux l'atteinte de ces objectifs. C'est la responsabilité du président du Conseil et cela devrait être fait avec chaque membre du Conseil.

Quelques idées pour
renforcer l'esprit
d'équipe

- Manger ensemble.
- Des jeux pratiques.
- Des exercices pour apprendre à se connaître.
- Certains membres du Conseil peuvent avoir des titres officiels comme Dr, Professeur ou Révérend. Il est utile de savoir que ces personnes ont une expérience et une expertise particulière dans certains domaines, qui peuvent être très pratiques durant les discussions du Conseil. Cependant, appeler les gens par leur titre affecte la dynamique de l'équipe. Certaines personnes seront tentées de les respecter davantage par rapport aux autres ou de faire plus attention à leurs opinions. S'il est utile de donner les titres complets dans le manuel du Conseil, il est plus avisé que les membres s'appellent par leur nom ou prénom.

Fixer des objectifs personnels

On pourrait encourager chaque membre du Conseil à se fixer des objectifs personnels pour l'année à venir. Ceci devrait faire l'objet d'une discussion avec le président. Ce dernier devrait rédiger ses propres objectifs et pourrait en discuter avec le vice-président.

Les objectifs pourraient être basés sur des tâches (continues ou uniques) ou des relations. Il peut être utile de donner à chaque membre du Conseil une copie du tableau ci-dessous. Ils devraient inscrire leurs objectifs dans la colonne de gauche. Après six mois, ils devraient consulter ce tableau pour réfléchir à leurs progrès. Certains objectifs auront peut-être été déjà atteints. D'autres peuvent être en bonne voie ou complètement oubliés. Après une année, les membres devraient noter la manière dont ils ont travaillé pour atteindre chaque objectif en mettant un cercle autour des numéros appropriés. Ils devraient en discuter avec le président et utiliser la colonne de droite pour faire des commentaires sur leurs progrès. Ces commentaires pourraient expliquer pourquoi l'objectif n'a pas été atteint ou ils pourraient noter un impact positif lié à l'objectif atteint.

Il faudrait alors ajouter un nouveau tableau et y inscrire un nouvel ensemble d'objectifs pour l'année suivante. Certains de ces objectifs peuvent être les mêmes que ceux de l'année précédente s'ils sont continus ou s'ils n'ont pas été atteints. Le membre du Conseil peut ajouter de nouveaux objectifs qu'il désire atteindre.

Fiche de score des
objectifs personnels

FICHE DE SCORE DES OBJECTIFS PERSONNELS						
Nom:			Année:			
OBJECTIFS	SCORE					COMMENTAIRES
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	

- SCORES
- 1 = Pas du tout atteint
 - 2 = Certains progrès effectués
 - 3 = Beaucoup de progrès effectués
 - 4 = Atteint
 - 5 = Atteint et dépassé

Une excellente manière de promouvoir les travaux en équipe est de demander aux membres du Conseil de s'évaluer en tant que groupe après chaque réunion. Ceci permet de les encourager à se justifier envers le groupe. Les membres du Conseil devraient convenir ensemble de la manière dont ils vont classer les points suivants :

Fiche d'auto-évaluation des membres du Conseil

POINTS	TRÈS MAUVAIS	MAUVAIS	OK	BON	TRÈS BON
Présence					
Ponctualité					
Respect du temps dans la réunion					
Participation aux discussions					
Respect des opinions des autres					
Qualité de discussion					
Qualité de prise de décision					

Le groupe devrait ensuite discuter des points classés « Très mauvais » et « Mauvais », puis décider pourquoi ils ont été classés ainsi. Il devrait identifier des manières de s'améliorer.

RÉFLEXION

- Les membres du Conseil se sentent-ils bien soutenus et motivés ? Que pourrions-nous faire pour améliorer cela ?
- Quelle est la qualité de notre séance d'imprégnation des membres du Conseil ? Comment pourrions-nous l'améliorer ?
- Quelle est la formation dont les membres du Conseil ont besoin ? Qui pourrait fournir cette formation ?
- Serait-il utile d'avoir des objectifs personnels comme buts de travail ?

Planification des actions

Le but de ce livret est d'aider les organisations à mettre en place un Conseil ou pour les Conseils, de réfléchir sur la manière de mieux gouverner.

Il peut être utile pour les membres du Conseil de lire intégralement ce livret et d'utiliser les questions de réflexion comme base pour réfléchir seul ou pour des discussions de groupe.

Une fois que tous les membres du Conseil ont lu ce livret, ils pourraient discuter des questions suivantes :

- Qu'avons-nous appris ?
- À quelles questions devons-nous faire face ?
- Comment pouvons-nous agir différemment ?
- Que pouvons-nous démarrer pour changer immédiatement ?
- Que pouvons-nous commencer à changer qui prendra un certain temps ?

S'il existe des domaines nécessitant des améliorations, c'est une bonne idée que de rédiger un plan d'action. Commencez avec les questions qui sont les plus faciles à traiter ou les tâches les plus faciles à réaliser. Une réussite en ces domaines aidera à renforcer l'assurance que l'on peut intervenir sur des questions plus importantes.

Plan d'actions

QUESTIONS À TRAITER	ACTIONS À ENTREPRENDRE	QUI EST RESPONSABLE	DATE DE RÉALISATION

Ressources et contacts

Lectures recommandées

- Blackman R (2004) *ROOTS 6 : Les collectes de fonds* Tearfund UK.
À commander auprès de roots@tearfund.org ou à télécharger sur <http://tilz.tearfund.org/Francais>
- Clarke S, Blackman R et Carter I (2004) *Manuel des savoir-faire de facilitation* Tearfund UK.
À commander auprès de roots@tearfund.org ou à télécharger sur <http://tilz.tearfund.org/Francais>
- Stahlke L with Loughlin J (2003) *Governance Matters* GovernanceMatters.com Inc.
- Stoesz E (2001) *Common sense for board members* Good Books

Sites internet

- www.governancematters.com
Le site internet de Governance Matters contient des articles gratuits liés aux questions de gouvernance pour les organisations chrétiennes
- www.boardsource.org
Le site internet de Boardsource contient un grand nombre d'informations pratiques pour les organisations de développement du monde entier

Glossaire

Ce glossaire explique la signification de certains mots selon la manière dont nous les avons utilisés dans ce livret.

administrateur	un autre nom pour un membre du Conseil
audit	un examen officiel de la comptabilité d'une organisation, de son efficacité ou de sa compétence. Les audits sont généralement réalisés par des experts indépendants
autorité	le pouvoir d'agir ou de prendre des décisions, sans avoir à demander la permission à quelqu'un d'autre
bénéficiaire	quelqu'un qui bénéficie directement des travaux d'une organisation
bulletin de vote	un morceau de papier sur lequel quelqu'un peut inscrire son vote
confidentiel	secret
conseil	un groupe de personnes qui a la responsabilité finale d'une organisation
contrôler	vérifier constamment quelque chose de manière structurée afin de mesurer les progrès vers les objectifs
créneau	une position qui convient tout particulièrement aux forces d'une organisation, qui peut la rendre unique
déficit	la partie des dépenses supérieure aux revenus ou au budget
déléguer	demander à quelqu'un de faire quelque chose au nom de quelqu'un d'autre
Directeur Général (DG)	le responsable opérationnel d'une organisation qui a la responsabilité du personnel de l'organisation
évaluer	estimer la valeur, la qualité, l'importance ou l'impact de quelque chose
excédent	le montant d'argent qui reste une fois toutes les dépenses payées
fondateur	la personne qui a créé une organisation
gouvernance	le processus de superviser une organisation
hiérarchie	un système suivant lequel les gens ou les choses sont arrangés selon leur autorité et leurs responsabilités relatives
justification	lorsqu'une personne ou une organisation doit expliquer ses décisions et actions à d'autres personnes

leitmotiv	cinq ou six mots qui décrivent une organisation. On les utilise généralement sur l'en-tête de l'organisation et ses publications
membres	les propriétaires de l'organisation qui donnent leur autorité au Conseil. Les organisations n'ont pas toutes des membres. Ils sont différents des membres du Conseil ou des membres du personnel
mission	ce qu'une organisation s'engage à réaliser
mission intégrale	s'occuper de la communauté pour transformer les vies, matériellement et spirituellement
objet	ce pourquoi une organisation existe
orientation	un processus qui permet à des personnes de s'habituer à leur nouveau rôle. Ce processus peut impliquer une formation, fournir des informations et les présenter à leurs collègues
partie prenante	une personne ayant un intérêt ou une préoccupation pour quelque chose
parti pris	tendance à soutenir ou à s'opposer à quelque chose ou à quelqu'un de manière injuste, en laissant des opinions personnelles influencer un jugement
plan stratégique	un document qui décrit les grandes lignes des objectifs, au sens large, d'une organisation pour les années à venir
plan tactique	un document qui donne les grandes lignes des projets et programmes, menant à la réalisation des objectifs, au sens large, d'une organisation
politique	un plan, une orientation ou un principe général
quorum	un nombre nécessaire de personnes assistant à une réunion pour la valider
régénération	le processus de rajeunir quelque chose ou de le restaurer dans ses conditions de départ
responsabilité	l'ensemble des activités d'une personne pour lesquelles elle est justifiable
retraite	temps passé par un individu ou un groupe de personnes loin de leur environnement habituel pour un renforcement de l'équipe et l'opportunité de réfléchir
revue	une évaluation occasionnelle des progrès réalisés pour atteindre les objectifs
statuts légaux	description des relations entre les membres d'une organisation et son Conseil
valeurs	ce qu'une organisation représente, qui influence sa manière d'agir
vision	l'image du monde qu'une organisation aimerait voir dans l'avenir

Gouvernance au sein des organisations

par Rachel Blackman

ISBN 1 904364 64 0

Publié par Tearfund

17454-(0706)

