

Avancement de la microfinance par le biais du leadership des associations

ETABLISSEMENT DES
ASSOCIATIONS FORTES



Gouvernance efficace : une trousse à outils pour les conseils d'administration des associations de microfinance

2010

Copyright © 2010 The SEEP Network

Certaines sections de cette publication peuvent être copiées ou adaptées pour répondre aux besoins locaux sans la permission du Réseau SEEP, tant que les parties copiées sont distribuées gratuitement ou sans frais, à but non-lucratif. Veuillez faire mention du Réseau SEEP et « Gouvernance efficace : une trousse à outils pour les conseils d'administration des associations de microfinance » pour les sections que vous extrairez.

Pour toute reproduction à usage commercial, veuillez demander permission auprès de

The SEEP Network
1875 Connecticut Avenue NW, Suite 414
Washington, DC 20009-5721
Tel.: 1 202-534-1400 Fax: 1 202-534-1433
Email: seep@seepnetwork.org Web: www.seepnetwork.org

Printed in the United States of America.
To access this publication online, visit www.seepnetwork.org

Gouvernance efficace : une trousse à outils pour les conseils d'administration des associations de microfinance

Le Réseau SEEP

Auteurs collaborateurs : Kelly Hattel, José Henríquez, Jenny Morgan, Sharon D'Onofrio

Original en anglais

Traduit par Céline Franco



Citi Foundation



TABLE DES MATIERES

Remerciements	iv
Introduction	1
Structuration du conseil	3
Assemblée générale	3
Conseil d'administration	4
Secrétariat	4
Règlements : règles qui guident la structure de gouvernance	4
Responsabilités et rôles particuliers du conseil d'administration	5
Etablissement du conseil	9
Composition et taille du conseil	9
Recrutement	11
Election	11
Mandats et limites des mandats	12
Orientation et formation des membres du conseil	13
Honoraires et rémunérations	14
Fonctionnement du conseil	15
Comités du conseil	15
Réunions du conseil	16
Guide pour le conseil	21
Politiques du conseil	21
Evaluation du conseil	25
Outils du conseil	29
Structuration du conseil	29
Etablissement du conseil	29
Fonctionnement du conseil	30
Guide pour le conseil	30
Ressources supplémentaires	31

REMERCIEMENTS

Cette trousse à outils a été produite par le Réseau SEEP dans le cadre d'une activité du Citi Network Strengthening Program financé par la Fondation Citi.

La mission du Citi Network Strengthening Program, plus important programme de subvention international mis en œuvre pour soutenir la stratégie de microfinance de la Fondation Citi, est d'accroître la capacité et l'étendue du secteur de la microfinance en renforçant la capacité opérationnelle, technique et financière de douze associations de microfinance nationales et régionales.

Un remerciement tout particulier se doit d'être exprimé à Jose Henriquez, Jenny Morgan, Sharon D'Onofrio et à toute l'équipe de Développement du Réseau SEEP tout entière qui a contribué aux recherches, au passage en revue et au renforcement de cette trousse à outils. Je souhaiterais également remercier les présidents des conseils d'administration des associations de microfinance suivants pour leur temps et pour avoir contribué à cette trousse à outils : Wolday Amha, Association des institutions de microfinance éthiopiennes (AEMFI), Rashid Bajwa, Réseau de microfinance du Pakistan (PMN) et Beth Porter, le Réseau SEEP.

Un grand merci également à toutes les associations de microfinance qui ont généreusement fourni des exemples de leurs documents nous permettant ainsi de créer une banque de ressources et outils de manière à ce que toutes les associations de microfinance, quelle que soit leur taille, qu'elles soient novices ou bien établies, puissent profiter de l'aide offerte.

Introduction

La « gouvernance » fait référence à la direction générale, l'efficacité, la supervision et de la reddition de comptes d'une organisation. »¹ Il ne s'agit pas d'un individu ou d'un groupe d'individus, mais plutôt d'un processus. Ce processus comprend un système de poids et de contrepoids et œuvre pour atteindre un ensemble d'objectifs sur la base de la reddition de comptes. La gouvernance n'est pas statique, elle évolue en tant qu'institution et exige un leadership et un engagement de la part de toutes les parties prenantes. Un des éléments clés d'une gouvernance efficace est la capacité du conseil d'administration à diriger ce processus.

Le Réseau SEEP a commencé à soutenir le développement d'associations de microfinance en 1998. Cette expérience a montré à maintes reprises que la gouvernance, particulièrement le fonctionnement des conseils d'administration, est essentielle à la réussite des associations. Cela reste, cependant, un domaine de faiblesse pour bon nombre d'associations.

Les associations de microfinance se retrouvent face à bon nombre des mêmes difficultés que leurs homologues dans le secteur à but non-lucratif. La continuité du conseil, sa reddition de comptes et la performance individuelle des directeurs comptent parmi les préoccupations courantes. De la même manière, toutefois, les associations de microfinance se retrouvent face à des défis uniques en leur genre. L'opération dans un secteur marqué par une croissance rapide, une diversité organisationnelle et un large éventail d'objectifs financiers et sociaux, les associations de microfinance peuvent avoir des difficultés à être doté d'un leadership de qualité.

Bon nombre de choses dépendent des conseils de ces organisations. Ce guide cherche à fournir aux membres de conseil et aux cadres une meilleure compréhension de ce qui est nécessaire à l'établissement et à la pérennité d'un processus de gouvernance efficace. À ce guide, s'ajoutent un ensemble complet d'outils, de modèles et des ressources adaptées aux besoins des associations de microfinance.

Naturellement, les organisations qui utiliseront ce guide représentent un large éventail d'expériences et leurs niveaux de développement varient grandement. Par exemple, certaines associations ne disposent pas de structure juridique. Par conséquent, leurs conseils n'ont pas le même type de responsabilités juridiques qu'un conseil d'administration formel. Toutefois, alors que certains aspects de ce guide devront être adaptés à des niveaux précis de développement et au contexte local, les questions clés abordées devraient pouvoir s'appliquer à toutes les associations.

En collaboration avec des associations du monde entier, le Réseau SEEP a établi des normes d'excellence pour les associations de microfinance dans six capacités clés : la gouvernance, les opérations, la viabilité financière, les ressources humaines, les relations externes et la prestation de services. Ces normes reflètent l'état optimal des fonctions d'une association et sont vues comme essentielles à la réussite.² La norme d'excellence pour la gouvernance comprend trois domaines :

- **Les membres** : les membres d'une association sont représentatifs du marché et sont définis et tenus pour responsables par des normes commune de performance et de pratique.
- **Participation démocratique** : l'association dispose d'un processus de prise de décisions participatif soutenu par des systèmes transparents et axés sur le consensus.
- **Conseil d'administration** : le conseil rend des comptes aux membres et fait preuve d'un leadership efficace pour l'accomplissement de la mission de l'association.

Le terme « gouvernance » dans cette trousse à outils s'applique principalement au conseil d'administration et à la participation démocratique.

1. Chris Cornforth, 2003/2005, *The Governance of Public and Non-Profit Organizations: What Do Boards Do?* (Abingdon, Royaume-Uni, et New York: Routledge).

2. Le Réseau SEEP, « Outil d'évaluation des capacités des associations de microfinance : NCAT 5.0. »

Le document se divise en cinq sections, avec des outils et des ressources précis. La première section, « **Structuration du conseil** », décrit la manière dont l'association de microfinance est typiquement autorisée et explique ses rôles et responsabilités.

La section intitulée « **Etablissement du conseil** » s'intéresse à la composition du conseil, au recrutement des membres du conseil, au processus d'élection des membres du conseil et à la raison pour laquelle les limites de mandats sont utiles. Cette section s'intéresse également à la manière de pourvoir des places vacantes au conseil et à l'importance de fournir une bonne orientation et formation aux membres du conseil et de les remercier de leur contribution.

Dans cette section « **Fonctionnement du conseil** », les associations apprennent à mettre en place et à utiliser de manière efficace des comités au sein du conseil pour faciliter et améliorer les travaux du conseil. Cette section présente également les bases du processus de réunion du conseil, la fréquence à laquelle les réunions doivent avoir lieu, quel doit être leur format et la manière dont elles doivent être documentées. Cette section s'intéresse aussi aux réunions extraordinaires du conseil, telles que les retraites du conseil afin de contribuer au renforcement des travaux du conseil.

La section intitulée « **Guide pour le conseil** » fournit des lignes directrices sur la manière dont le conseil effectue ses travaux, y compris sur l'importance de l'établissement de politiques documentées dans un grand manuel, avec un code de conduite. Elle fournit également les critères juridiques que les membres du conseil doivent suivre. L'utilisation régulière d'autoévaluation par le conseil peut être utile pour comprendre sur quoi le conseil doit reconcentrer ses besoins ou aller plus loin.

La section finale, « **Outils du conseil** », fournit des liens vers le site du Réseau SEEP, où les associations de microfinance trouveront un grand nombre de modèles utiles et des documents d'exemple pour les aider à renforcer leurs activités de gouvernance.

Structuration du conseil

Dans son sens le plus simple, la gouvernance peut être définie comme « le processus par le biais duquel un groupe de personnes prend des décisions qui dirigent les efforts collectifs ». ³ La structure de gouvernance est la manière par laquelle ce groupe de personnes est organisé, elle comprend qui est choisi pour prendre des décisions pour le groupe, la manière dont le groupe de prise de décision est créé, la manière dont les différentes structures sont liées les unes aux autres et quels sont les rôles et responsabilités des personnes impliquées.

Dans une association de microfinance, le conseil assume la responsabilité au nom des membres et, pour cette raison, son autorité et sa légitimité émanent de la décision collective de ses membres (voir figure ci-dessous).

Structure typique de gouvernance pour une association de microfinance



Assemblée générale

L'assemblée générale est la plus haute autorité dans une association de microfinance et comprend tous les institutions membres. ⁴ Le droit et la responsabilité primaires de l'assemblée générale est d'élire le conseil d'administration qui à son tour agit au nom de l'assemblée générale. Dans le cas de certaines associations, l'assemblée générale a aussi la responsabilité de l'approbation du budget annuel, des plans stratégiques et des grands changements apportés aux règlements de l'association.

Les membres de l'association qui constituent l'assemblée représentent le cœur d'une association de microfinance. Alors que les membres s'attendent à des avantages précis, ils ont également certaines responsabilités. Dans le cas de la plupart des associations de microfinance, les membres doivent satisfaire des critères d'adhésion minimum et respecter les normes de l'association, telles que les normes de performance minimales. Si une association dispose d'un code de déontologie ou de conduite, les membres doivent s'accorder sur le respect des principes du code.

Pour un modèle des rôles et responsabilités des associations de microfinance, consultez les [Outils du conseil](#).

3. Governance Pages, site Web, http://www.governancepages.org.uk/faq/faq1.html#what_is_governance.

4. Cf. le Réseau SEEP, 2005, *Building Strong Networks: An Institutional Strengthening Guide for Microfinance Networks* (Washington, DC: SEEP), 15, http://www.seepnetwork.org/Resources/3610_file_Building_Strong_Networks.pdf. Voir aussi M.R. Skertchly, 2006, *La gobernabilidad en las redes de microfinanzas: Principios y buenas prácticas* [gouvernance des réseaux de microfinance : principes et bonnes pratiques] (Guatemala: REDCAMIF), 48–52.

Conseil d'administration

Le conseil d'administration est constitué de personnes élues par l'assemblée générale (et/ou nommées par le conseil d'administration) pour représenter les intérêts de l'assemblée générale, pour agir en son nom et pour articuler la direction de l'association pour l'établissement de sa vision, de sa mission, de sa stratégie et de ses principes directeurs. Les processus de gouvernance efficaces assurent que le conseil rende des comptes aux membres et offre le leadership nécessaire.

Secrétariat

Le secrétariat d'une association de microfinance type est composé du personnel permanent employé pour la mise en application du plan stratégique de l'association. Une des principales responsabilités du secrétariat est la gestion efficace des opérations et des actifs de l'organisation au jour le jour. Le secrétariat de l'association guide l'organisation en offrant un service efficace et de haute qualité et en informant le conseil de manière intégrale et avec précision sur le statut des programmes et services.

Il incombe au secrétariat le rôle de recommander les politiques appropriées que le conseil prendra en compte et de mettre en application les politiques adoptées par le conseil. Le secrétariat élabore les plans opérationnels et les budgets et aide le conseil dans la planification et l'analyse stratégiques. En tant que chef du secrétariat, le directeur exécutif est chargé du recrutement du personnel professionnel en fonction des besoins afin d'exécuter de manière efficace les directions du conseil.


Règlements : règles pour guider la structure de gouvernance

Les règlements définissent les relations, activités, rôles et responsabilités particuliers dans le cadre de la structure. Chaque association doit élaborer son propre ensemble de règlements qui la guideront dans ses travaux. Les règlements représentent une partie importante de la fondation de l'association parce qu'ils indiquent au conseil la manière de mener l'activité de l'association et assurent qu'elle est gouvernée de manière efficace et démocratique. Même pour les associations de microfinance à l'état embryonnaire, les règlements sont un point de départ important pour la formation d'une organisation qui fonctionne bien.

Les règlements comprennent habituellement les fonctions et responsabilités générales du conseil et les descriptions précises des postes au sein du conseil. Ils documentent également de manière claire les procédures d'opération, telles que le vote et la manière de mener les réunions.

Quelques éléments à garder à l'esprit lors de la rédaction des règlements de l'association :

- Ils doivent être clairs et brefs.
- Ils doivent être généraux de manière à ce qu'ils n'aient pas à être changés fréquemment, mais assez précis de manière à aider le conseil à gérer les situations probables et potentielles.
- Ils définissent la structure de base du conseil et les attentes pour les personnes qui feront partie du conseil.
- Ils ne doivent pas inclure les positions politiques.
- Ils incluent les procédures et les autorités pour l'amendement des règlements.
- Consultez un juriste pour vous assurer que le document respecte les lois locales en vigueur si les règlements sont utilisés pour l'inscription en tant qu'entité juridique.



Pour obtenir un modèle de règlements d'association de microfinance, consultez les [Outils du conseil](#).

- Pour les associations qui ne sont pas inscrites, les règlements peuvent remplir la même fonction mais ne sont pas juridiquement contraignants.

Outre les règlements, d'autres documents importants (qui peuvent être combinés en un seul document) sont une constitution qui autorise l'existence de l'association et des articles de constitution en société, qui créent la structure juridique pour une association dans un pays donné. Certaines associations utilisent ces termes de manière interchangeable.

Responsabilités et rôles particuliers du conseil d'administration

Les rôles et responsabilités des conseils des associations de microfinance varient grandement en fonction de la mission et des antécédents de l'association ainsi que des besoins organisationnels.

Ci-dessous, vous trouverez les principaux rôles et responsabilités d'un conseil d'administration qui reflètent les grands objectifs de gouvernance⁵ :

1. Recrutement, soutien et évaluation du directeur général

Le recrutement du directeur général est une des responsabilités les plus importantes du conseil. Le conseil doit s'accorder sur le profil du directeur général et entreprendre des recherches approfondies afin de trouver la personne la plus qualifiée. La transition vers un nouveau directeur général est une période à laquelle le conseil doit envisager un certain nombre de facteurs, y compris les besoins de l'organisation et ses membres, l'environnement dans lequel l'association opère et les besoins à venir en leadership.

Une fois le nouveau directeur embauché, il est extrêmement important que le conseil assure que le directeur général dispose du soutien personnel et professionnel dont il ou elle a besoin. Ce soutien comprend la réaction cohérente aux questions et aux problèmes qui surviennent, il encourage le directeur à prendre des décisions et soutient les décisions moins populaires (celles avec lesquelles certains des membres et d'autres parties prenantes pourraient être en désaccord). Enfin, le conseil doit se montrer disponible et prêt à répondre aux demandes d'aide de la part du directeur, le cas échéant.

Responsabilités et rôles particuliers du conseil d'administration

1. Recrutement, soutien et évaluation du directeur général
2. Planification stratégique et opérationnelle
3. Supervision financière et levée de fonds
4. Suivi, évaluation et renforcement des programmes
5. Gestion des risques et conformité déontologique et juridique
6. Leadership pour les relations externes

Conseils pour le recrutement d'un directeur général⁶

- Envisagez la création d'un comité de transition pour superviser le processus.
- Rédigez (et passez en revue) de manière attentionnée de la description du poste et des responsabilités du directeur général.
- Prenez le temps nécessaire pour choisir la bonne personne.
- Quand le temps imparti est limité, par exemple en cas de départ abrupt du directeur général, le conseil doit envisager l'embauche d'un directeur général intérimaire qui ne serait pas candidat pour le poste.
- Envisagez diverses options. La transition exécutive offre la possibilité de faire preuve de créativité pour l'avenir de l'association.
- Cherchez de l'aide en cas de besoin. Les professionnels de l'extérieur peuvent aider à la conception et à la mise en œuvre du processus de transition.

5. Cette section se base en grande partie sur les sources suivantes et en adapte le contenu : 1) Panel sur le secteur à but non-lucratif, 2005, « Structure, Size, Composition, and Independence of Governing Boards, » dans *Strengthening Transparency, Governance, and Accountability of Charitable Organizations* (Washington, DC: Independent Sector), 75–8, http://www.nonprofitpanel.org/Report/final/Panel_Final_Report.pdf; 2) BoardSource, 1999, « Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards, » dans *Starting a Nonprofit Organization*, http://www.boardsource.org/dl.asp?document_id=17; (c) C. McNamara, 2008, *Field Guide to Developing, Operating, and Restoring Your Nonprofit Board* (Minneapolis, MN, USA: Authenticity Consulting, LLC).

6. Adapté sur la base de Governance Matters, « Hiring an Executive Director, » http://www.governancematters.org/index.cfm?organization_id=56§ion_id=1608&page_id=7970.

Le conseil doit passer en revue et accepter le plan de performance du directeur général et évaluer sa performance de manière régulière sur la base du plan. Ce processus, qui est fréquemment omis ou mené de manière irrégulière par les associations de microfinance, assure que le conseil s'acquitte de ses devoirs pour mener l'organisation et que les objectifs organisationnels soient atteints. Il favorise également le développement continu du directeur général. Le conseil est également responsable de la détermination de la rémunération et des ajustements de rémunération, sur la base de la performance ou d'autres facteurs compris dans les politiques du personnel de l'association.

Enfin, il est essentiel que le conseil travaille de concert avec le directeur exécutif pour mettre en place un plan de transition au cours de toute transition d'un directeur général à un autre, qu'il s'agisse d'une succession normale ou d'une crise de gestion, tels qu'une absence inattendue ou un problème majeur. Cela peut inclure l'identification et la préparation du personnel compétent (voire même le conseil, lui-même) à assumer de manière temporaire les responsabilités, le cas échéant. Bon nombre d'associations de microfinance ont failli, voire échoué, du fait du manque d'un plan de transition.

2. Planification stratégique et opérationnelle

Une autre responsabilité fondamentale du conseil est d'établir et de passer en revue de manière périodique la mission et la vision de l'association. Chaque membre du conseil doit entièrement comprendre et soutenir les déclarations d'objectifs qui en découlent. Le conseil doit aussi assurer une planification organisationnelle efficace. Au moins une fois tous les trois ou cinq ans, le conseil doit s'engager dans un processus de planification stratégique. En commençant par une évaluation interne et externe de l'association, le conseil doit donner la priorité aux besoins des membres et à la direction à venir du secteur dans le pays et la région. Tous les membres du conseil doivent accepter de manière formelle le plan qui en découle. Les objectifs du plan servent de base pour l'élaboration d'un plan d'activités, y compris l'établissement d'objectifs financiers, des budgets et d'autres activités importantes de l'association. Enfin, la responsabilité du suivi de la mise en œuvre des plans incombe au conseil.

Pour soutenir les activités, le conseil doit établir des politiques et des objectifs larges avec une compréhension claire de la différence entre ses rôles et ceux du secrétariat. La séparation claire des rôles et la délégation des pouvoirs est une question de grande importance. Il s'agit d'un défi courant, particulièrement dans le cas des conseils des associations qui se composent principalement de directeurs généraux des IMF membres qui ont l'habitude de gérer les activités au jour le jour de leurs propres organisations. Le président du conseil doit donner le ton pour l'implication du conseil avec la direction. Pour de plus amples informations, veuillez consulter [Délégation de l'autorité](#) à la section « **Direction du conseil** ».

3. Supervision financière et levée de fonds

Une autre fonction essentielle du conseil est la protection des actifs de l'association. Pour s'acquitter de cette responsabilité fiduciaire, le conseil, en collaboration avec le directeur général, se doit de fournir une supervision financière efficace et cohérente et un soutien à la levée de fonds pour l'association.

Le suivi de la gestion que fait l'association de ses ressources financières est une tâche critique. Outre l'approbation du budget annuel, le conseil doit effectuer le suivi des revenus par rapport aux dépenses de manière trimestrielle. Ceci permet au conseil de comprendre la position financière actuelle de l'association et de la comparer aux objectifs et aux budgets des années précédentes et d'identifier toutes questions potentielles, tels que des manques de revenus ou des changements dans les dépenses. Le suivi financier de près est particulièrement important pour les associations de microfinance qui se trouvent dans des environnements économiques instables. Pour les grandes associations avec un volume plus important d'opérations, il peut être préférable d'effectuer le suivi des déclarations financières et des déclarations de flux de trésorerie tous les mois. Afin de s'acquitter au mieux de leurs rôles de suivi financier, de nombreux conseils d'administration d'associations créent un comité chargé des finances (cf. [Comités du conseil](#) à la section « **Fonctionnement du conseil** »), qui travaille de concert avec le directeur financier et le directeur général. Le



Pour un exemple d'un rapport financier, consultez les [Outils du conseil](#).

comité finances rend ensuite des comptes au conseil tout entier lors de réunions trimestrielles.

Les responsabilités financières du conseil comprennent également la supervision du processus d'audits externes (souvent gérés par le comité audit du conseil), pour assurer que l'association dispose du niveau adéquat d'assurance responsabilité (le cas échéant), approuver les politiques d'investissement et effectuer le suivi de la performance de l'association.

Le conseil est également chargé de la présentation d'un rapport financier pour l'année précédente, ainsi que d'une proposition de budget pour l'année suivante, auprès des membres lors de l'assemblée générale annuelle. Ce processus renforce le rôle important que joue l'assemblée générale dans le passage en revue des travaux du personnel de l'association et du conseil d'administration et démontre l'engagement d'une association envers la transparence. Certains règlements des associations de microfinance stipulent que ces budgets doivent être approuvés par l'assemblée générale.

Le conseil doit maintenir la responsabilité globale d'assurer la santé financière à long terme de l'organisation. Pour bon nombre des conseils, cela inclut la levée active de fonds et l'aide au directeur général pour atteindre les objectifs de durabilité financière par le biais d'activités génératrices de revenus. Si l'association trouve qu'elle ne dispose pas de suffisamment de fonds pour la mise en œuvre de son plan stratégique, le conseil doit travailler avec la direction afin d'adapter le plan pour qu'il corresponde à la réalité budgétaire de l'association.⁷

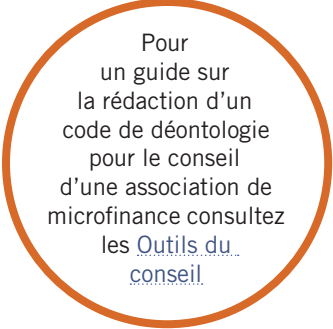
4. Suivi, évaluation et renforcement des programmes

Le conseil est chargé du suivi de haut niveau des programmes et services de l'association et du travail avec le directeur exécutif afin de les renforcer, le cas échéant. Le conseil doit également s'assurer qu'un cadre de suivi adéquat est en place avec des indicateurs clairs et des jalons qui correspondent aux plans d'activités et annuels. Il passe ensuite en revue la performance de l'organisation. Un aspect critique de ce processus est l'évaluation régulière de la satisfaction des besoins des membres. (Pour de plus amples informations sur l'évaluation de la satisfaction des membres, veuillez vous référer à *l'Outil de feedback des membres*⁸ du Réseau SEEP. Le conseil n'est pas uniquement responsable de se maintenir informé des questions relatives à la satisfaction des membres mais il doit également envisager et agir sur la base des recommandations qui émanent de l'évaluation des besoins des membres. Le conseil doit fournir le leadership et la supervision de dernier recours nécessaires afin d'aider au renforcement des programmes et services offerts par l'association.

5. Gestion des risques et conformité juridique et déontologique

La gestion efficace des risques signifie que l'association gère ses activités conformément à des pratiques financières saines et aux lois et à la réglementation en vigueur, ainsi qu'aux exigences professionnelles. C'est une activité continue qui contribue à l'amélioration des services et évite les résultats négatifs.⁹ Les conseils sont aussi chargés de s'assurer que les normes et les lignes directrices déontologiques et juridiques soient respectées.

- **Conformité** – le respect des exigences juridiques ou réglementaires pour l'enregistrement organisationnel de l'association.
- **Transparence** – l'assurance de la fiabilité et de l'exactitude des informations relatives aux recettes et aux dépenses de l'association, des processus décisionnels, de l'évaluation du personnel et de sa rémunération et de la conduite des activités de l'association pour les membres.
- **Reddition de comptes** – la rédaction d'un code de conduite, d'une politique relative aux conflits d'intérêts, des poli-



Pour un guide sur la rédaction d'un code de déontologie pour le conseil d'une association de microfinance consultez les [Outils du conseil](#).

7. A. Campion et C. Frankiewicz, 1999, « Guidelines for the Effective Governance of Microfinance Institutions, » MicroFinance Network Occasional Paper, no. 3 (Washington, DC: ACCION).

8. <http://networks.seepnetwork.org/en/node/1255>

9. M. Gibelman et S. Gelman, 2000, « Safeguarding the Nonprofit Agency: The Role of the Board of Directors in Risk Management, » in *The New Board: Changing Issues, Roles, and Relationships*, ed. N.E. Finkelstein et R. Schimmer (Londres: Routledge), 20.

tiques claires sur le personnel et des procédures de doléances, ainsi que des audits externes annuels des déclarations financières et des systèmes de contrôle internes. (Pour de plus amples informations, cf. [Directives déontologiques](#) à la section « **Guide pour le conseil** ».)

6. Leadership pour les relations externes

Les membres du conseil peuvent jouer un rôle important dans le développement et le maintien de relations avec les acteurs externes, y compris à divers niveaux du gouvernement, avec les médias, les bailleurs de fonds et le public. En ce faisant, le conseil peut assurer que l'association maintienne une très bonne réputation et agisse en tant que défenseur efficace pour le secteur. Les membres du conseil sont souvent amenés à représenter les intérêts de l'association (par exemple, pendant l'élaboration des politiques du gouvernement ou lors de réunions avec de potentiels bailleurs de fonds). Lors des contacts avec la partie prenante externe, les membres du conseil doivent représenter les intérêts de l'association dans son entièreté et non ceux de leurs propres institutions ou de tout groupe de membres.

Une stratégie de communication et de défense bien définie peut être utile pour déterminer la meilleure manière d'utiliser les points forts et les contacts du conseil. Veuillez vous référer au document du Réseau SEEP intitulé *Plaidoyer politique : une trousse à outils pour les associations de microfinance*¹⁰ pour davantage de conseils sur l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer politique.

.....
10. <http://networks.seepnetwork.org/en/node/2175>

Etablissement du conseil

Une fois la structure du conseil établie, l'étape suivante est de mettre en place une fondation solide en créant un conseil d'administration fort et efficace. Bien qu'il n'y ait pas de formule unique pour la création d'un conseil modèle, un certain nombre d'éléments clés doivent être pris en compte lors de la création d'un groupe de leaders divers pour l'accomplissement d'une tâche commune, à savoir, la gouvernance d'une association de microfinance.

Composition et taille du conseil

Bon nombre d'associations de microfinance déterminent le nombre précis de membres du conseil dans leurs règlements. D'après un échantillonnage SEEP des membres d'associations de microfinance, la taille du conseil d'administration varie de trois membres (minimum) pour l'Association des institutions de microfinance de l'Ouganda (AMFIU) à dix pour le Réseau de microfinance du Pakistan (PMN). La taille du conseil peut être établie par un nombre précis de représentants ou dépendre de la taille de l'association au fil de sa croissance.¹¹ Dans certains cas, la taille minimale d'un conseil stipulée dans les règlements dépend des exigences juridiques dans certains pays.

Afin de déterminer la taille optimale du conseil, les premiers éléments à prendre en compte sont les besoins de l'association, outre le cycle de vie du conseil, sa mission, son rôle dans la levée de fonds et la répartition géographique des membres de l'association.¹² Un conseil de moindre taille est souvent plus facile à mettre en place et peut prendre des décisions plus rapidement (et donne à chaque membre plus de temps pour participer). Un conseil de plus grande taille offre plus de perspectives et d'idées mais rend l'organisation des réunions et la prise de décisions efficace plus difficiles. En même temps, un conseil de grande taille peut déléguer certaines fonctions à des comités. La taille exacte du conseil n'est pas aussi importante que la capacité du conseil à travailler en équipe.

Qualifications du conseil

Les qualifications des membres du conseil doivent aller de pair avec les besoins de l'association. Un équilibre de compétences financières, juridiques et en management doit être envisagé lors de la planification de l'incorporation de nouveaux membres au sein du conseil. Le conseil doit guider de manière efficace la direction et doit être en mesure d'analyser de manière critique les plans et les rapports de la direction.

Domaines clés de compétences et d'expérience à rechercher chez les membres du conseil¹³

- Connaissance du domaine d'activité et des questions sociales, économiques et stratégiques les plus pertinentes auxquelles est confrontée l'association,
- Expérience au sein d'autres conseils,
- Connaissance de la microfinance, des institutions de microfinance et des associations en particulier,
- Connaissance des environnements de réglementation dans lesquels la microfinance opère,
- Contact avec des personnes dans différents services clés, tels que les services juridiques, l'audit et la comptabilité
- Contact avec des bailleurs de fonds et des sources de financement potentiels, et
- Confiance dans la mission de l'association et dévouement à ses buts.

11. Les règlements des associations participantes ont été passés en revue à cet effet.

12. <http://www.boardsource.org/Knowledge.asp?ID=3.101>

13. Adapté sur la base de K. Wilson, 2001, *The Board Rules: Founding an MFI Board* (Baltimore, MD, USA: CRS, Microfinance Unit), http://crs.org/publications/showpdf.cfm?pdf_id=64.

Représentation et diversité

La représentation au sein des conseils d'associations de microfinance est une question particulièrement importante. Elle a affaire avec la manière dont la composition du conseil reflète la composition générale de l'association. Les caractéristiques des institutions membres importantes peuvent inclure la structure juridique, la présence géographique, la taille des institutions, les produits et services offerts et/ou les principaux marchés desservis.

Un conseil qui représente de manière adéquate ses institutions membres fait montre de l'engagement nécessaire et important envers la participation démocratique. Les IMF membres sont en mesure de contribuer leurs perspectives uniques et d'une grande valeur qui améliorent le processus de gouvernance dans sa globalité. Comme le site Web BoardSource l'indique, « les opinions, les idées et les jugements des membres sont essentiels à la capacité du conseil de résoudre les revendications concurrentes pour les ressources organisationnelles et pour arriver à une politique communément acceptée, un consensus ou une action coopérative ».¹⁴

Avec cet objectif à l'esprit, les règlements des associations peuvent désigner des postes au sein du conseil pour un éventail de types de membres ou envisager des positions vacantes à pourvoir par nomination du conseil. Ces processus peuvent assurer que le conseil soit représentatif tout en préservant le droit de l'assemblée générale d'élire les membres du conseil.

Un défi qui est communément rencontré par les conseils des associations en croissance au niveau de la représentation est la difficulté à aller au-delà d'un groupe de base de membres fondateurs. L'établissement de conditions claires (la durée des mandats) qui sont respectées peut contribuer à assurer que le conseil reflète la composition actuelle de l'association.

La diversité est une question d'une importance égale pour les conseils de microfinance. Un conseil faisant montre de diversité est un conseil qui comprend des personnes dotées des compétences, des formations, de l'expérience et des perspectives nécessaires. Certaines associations choisissent d'incorporer des postes élus et nommés avec certains attributs qu'ils jugent nécessaires à une gouvernance efficace. Ces postes peuvent être pourvus soit par un membre soit par un non-membre. Par exemple, la nomination de membres du conseil externes peut être une manière efficace d'apporter au conseil des compétences, des expériences, des contacts et des perspectives exceptionnelles, au-delà de ce que les représentants des IMF peuvent typiquement apporter. En ce faisant, cependant, les associations doivent faire attention et éviter de nommer des personnes qui pourraient avoir un conflit d'intérêts.

Certaines associations croient que la diversité du genre peut rendre le conseil plus efficace et ont choisi des critères axés sur cet objectif de diversité particulier. Par exemple, REDCAMIF, le réseau régional d'Amérique centrale, a décidé que, parce que le secteur de la microfinance se concentre de manière importante sur la responsabilisation des femmes, il est important d'amender le règlement afin d'assurer l'inclusion d'au moins une femme.

Stratégies pour l'établissement de la représentation et de la diversité au sein des conseils des associations de microfinance

Représentation

- Désignez des postes particuliers au sein du conseil pour un large éventail de types d'institutions.
- Désignez les postes à pourvoir par nomination du conseil afin d'équilibrer un conseil à membres élus qui n'est pas suffisamment représentatif.
- Établissez des mandats et des limites de mandats des membres du conseil pour assurer un renouvellement de leadership suffisant et de donner leur chance à de nouveaux membres.

Diversité

- Créer un comité de nomination dont la tâche est d'évaluer la composition passée et présente du conseil et d'identifier les lacunes et les attributs qui pourraient diversifier et renforcer le conseil.
- Désigner les postes élus et nommés pour les attributs particuliers des membres du conseil (compétences, expérience, perspectives, parcours).
- Incorporer des postes non-votants pour des conseillers externes pour de courtes périodes.

14. BoardSource, 2009, « Perspectives on Nonprofit Board Diversity, » livre électronique, <http://www.boardsource.org/Knowledge.asp?ID=2.291>.

Dans certains cas, les associations peuvent avoir besoin sur le court terme de certaines compétences ou expériences particulières et choisir de faire venir des conseillers externes soit pour servir au sein du conseil à un poste non-votant, soit pour conseiller le conseil sur une question donnée, ou encore pour servir au sein d'un comité donné. Ces personnes ne font pas officiellement partie du conseil mais peuvent contribuer à l'élargissement des connaissances et de l'expérience à disposition. Toutefois, dans la mesure où ces personnes ne représentent pas des IMF membres, elles risquent de ne pas toujours comprendre les besoins des membres.

Recrutement

Le recrutement peut se faire aussi bien pour les membres du conseil élus que pour ceux qui sont nommés (bien que les sièges élus relèvent à termes de la décision de l'assemblée générale). Les associations de microfinance peuvent juger utile de créer un comité de nomination composé de personnes avec des perspectives différentes, des membres du conseil et du personnel pour mener les efforts de recrutement. Le rôle principal du comité de nomination est d'assurer que les meilleurs candidats soient pris en considération. Pour que le comité soit efficace, il doit bien connaître les politiques de recrutement de l'association et les besoins du conseil en termes de diversité et de représentation.

Dans la mesure où il est judicieux de décaler les élections et les nominations de membres, le besoin d'identifier et de recruter pour des sièges ultérieurement vacants est continu. De ce fait, le recrutement du conseil devient un processus semi-permanent. Le développement de plans à moyen et long termes pour la direction du conseil peut contribuer à l'assurance de la continuité des efforts de recrutement et de développement.

L'évaluation régulière du conseil offre une analyse de la composition du conseil et des compétences des membres, ce qui est utile pour la stratégie de recrutement. La stratégie de recrutement d'un comité de nomination doit faire correspondre ces évaluations avec les stratégies de l'association et doit donc définir les critères de sélection des nouveaux membres, qui, dans l'idéal, doit se concentrer sur les domaines nécessitant une amélioration. (Pour de plus amples informations, veuillez consulter [Evaluation du conseil](#) à la section « **Guide pour le conseil** »).

Étapes du processus de recrutement du conseil

- Établissement d'un comité de développement ou de nomination du conseil.
- Évaluation des besoins du conseil.
- Identification des candidats potentiels.
- Maintien des relations avec les membres potentiels du conseil.
- Recrutement des personnes pour les postes à nomination du conseil ou nomination des personnes pour vote par l'assemblée générale.
- Orientation des nouveaux membres.

Pour un outil simple d'évaluation des compétences du conseil et un guide pour la composition et les responsabilités du comité, veuillez consulter [les Outils du conseil](#).

Election

L'élection des membres du conseil se tient généralement lors de l'assemblée générale annuelle de l'association et les procédures sont normalement codifiées dans les règlements. Tout comme avec les nominations au conseil, les associations choisissent souvent de décaler les élections des membres du conseil pour permettre une certaine continuité au sein du conseil et aux membres du conseil de former les nouveaux membres.

Bien que chaque association suive un processus quelque peu différent, ce qui suit est une manière courante d'élire les nouveaux membres du conseil.

1. Le président du conseil ou un représentant adéquat présente les postes vacants à l'assemblée générale, ainsi que le processus qui sera utilisé pour la sélection du meilleur candidat pour le siège. Il serait judicieux de lire les rôles et responsabilités des postes du conseil à haute voix pour rappeler aussi bien à l'assemblée générale qu'aux candidats potentiels ce qui est attendu d'eux.
2. Les candidats effectuent une courte intervention sur les raisons pour lesquelles ils souhaitent occuper un poste donné et sur leurs qualifications à cet effet (de préférence également soumise par écrit à l'assemblée générale avant la réunion, de manière à ce que les membres de l'assemblée générale aient le temps de passer en revue l'expérience et le niveau d'intérêt et d'engagement au sein du conseil de chaque candidat).
3. Les membres de l'assemblée générale votent (généralement une voix par institution membre). La plupart des associations procèdent au scrutin secret.
4. Les bulletins de vote sont comptés par un membre du conseil (non-candidat), de préférence avec une personne indépendante également pour assurer la transparence.
5. En cas d'ex æquo, un second vote doit être effectué. Pour que le nombre de votant soit impair, l'institution ayant la présidence du conseil (ou le second poste au sein de conseil) doit soit voter soit s'abstenir, le cas échéant.
6. Les résultats des bulletins sont présentés à l'assemblée générale le plus rapidement possible.

Mandats et limites de mandats

Les mandats et les limites de mandats du conseil sont essentiels à la gouvernance efficace et afin d'assurer la participation d'un large éventail de membres. Tous deux doivent être stipulés dans les règlements du conseil. Dans le secteur des organisations à but non-lucratif aux Etats-Unis, dans 70 % des organisations, les membres du conseil ont des mandats de trois ans.¹⁵ Cela correspond à la moyenne des associations de microfinance, où les mandats varient entre deux et quatre ans. Le décalage des mandats des membres du conseil est une manière efficace d'assurer un renouvellement progressif du conseil et que la mémoire importante de l'association ne soit pas perdue à la suite de chaque élection du conseil. Les transitions de conseil réussies, indicateur de la maturité d'une association de microfinance, sont essentielles à la continuité et à la santé d'une organisation.

Les limites de mandats restreignent le nombre de fois qu'une personne peut être réélue au conseil. Bien que les réélections soient couramment permises dans les associations de microfinance, elles sont normalement limitées à un maximum de deux mandats consécutifs. Certaines associations de microfinance autorisent une période de repos à l'issue de laquelle un membre du conseil peut être réélu au conseil. Toutefois, afin d'assurer un cycle continu de leadership frais, il est recommandé que les associations réduisent au minimum le nombre de mandats par réélections non-consécutives.

Pouvoir des postes vacants

Au cas où un membre du conseil ou plusieurs démissionneraient ou seraient priés de quitter leur poste avant la fin de leur mandat, l'association doit disposer d'une politique en mesure de gérer cette situation. Certaines associations autorisent le conseil d'administration à choisir un remplacement intérimaire jusqu'à la prochaine assemblée générale annuelle. La majorité des associations, toutefois, maintiennent le poste vacant jusqu'à la prochaine réunion de l'assemblée générale.

.....
15. Cf. BoardSource, 2007, *Nonprofit Governance Index*, 10, http://www.boardsource.org/dl.asp?document_id=553.

Limoger un membre du conseil

Le fait de limoger un membre du conseil peut s'avérer être un processus difficile et peu agréable.¹⁶ Le besoin survient généralement quand une personne n'est pas en mesure de s'acquitter des responsabilités individuelles ou du groupe ou fait montre d'un comportement illégal ou qui va à l'encontre de la déontologie. Ce processus de retrait peut être entrepris par le président ou par un comité spécial, le comité doit s'en charger quand il s'agit du retrait du président. Le conseil tout entier doit être impliqué dans la prise de décision finale concernant le retrait. À l'exception de cas extrêmement graves, le retrait doit être une action de dernier recours et les procédures de retrait doivent être incluses dans le règlement.

La première étape est que le président communique avec le membre du conseil intéressé, évalue la situation et lui demande de rectifier le comportement qui pose problème sous un délai déterminé. Le cas échéant, l'intéressé doit être avisé que le comité peut effectuer une évaluation spéciale. À la suite d'une évaluation objective, une seconde chance pourra être offerte à l'intéressé, dans la mesure du possible et si l'intéressé le souhaite. Toutefois, les secondes chances ne sont pas à propos pour des comportements illicites ou allant à l'encontre de la déontologie. Quand l'intéressé reçoit une seconde chance et qu'il s'adonne à nouveau au comportement négatif, le président (après communication avec le conseil) doit lui demander de démissionner. Cette solution est la moins perturbante. Si l'intéressé n'accepte pas de remettre sa démission, le président doit demander un vote sur la démission en plénière après délibération.

Une fois que le conseil a décidé de démettre un membre de ses fonctions, l'intéressé doit recevoir une lettre comprenant la décision du conseil. Dans la mesure du possible, la séparation doit se faire de manière cordiale et respectueuse et le conseil peut même essayer d'obtenir un retour d'information utile auprès du membre du conseil qui quitte son poste, si cela est utile et à propos. Le processus tout entier doit être documenté afin de protéger la responsabilité individuelle des membres du conseil et de l'association.

Orientation et formation des membres du conseil

L'orientation spéciale pour les nouveaux membres du conseil et la formation pour tous les membres a pour but ultime d'assurer qu'ils sachent tous quelles sont leurs responsabilités et à qui ils doivent rendre des comptes.¹⁷ Dans la mesure où la qualité de leur travail et de leurs décisions dépend de leurs compétences et connaissances, les conseils doivent chercher à trouver des manières de combler les lacunes de leurs connaissances collectives.

L'orientation des membres du conseil commence avec le processus de recrutement par le biais de documents papiers et d'interaction en personne. Les potentiels membres du conseil doivent avoir une compréhension claire de la mission de l'organisation et une connaissance générale de son plan stratégique, de ses programmes, services et de sa santé financière. Les potentiels membres du conseil doivent être conscients de la manière particulière dont le conseil fonctionne, de la fréquence et du lieu des réunions, des respon-

Stratégies pour un programme d'éducation continue du conseil¹⁸

- Programme d'orientation des nouveaux membres
- Education et formation continues
- Incorporation de la formation au sein des réunions du conseil de manière périodique
- Rotation des comités
- Publications et conférences
- Communication directe avec les IMF
- Mentorat et éducation des paires

16. Cf. idem, « Removing a Board Member, » <http://www.boardsource.org/Knowledge.asp?ID=1.260>.

17. Cf. Hildy Gottlieb, 2005, « Ongoing Board Education: Ensuring Board Members Have the Knowledge They Need » (ReSolve, Inc.), http://www.help4nonprofits.com/NPLibrary/NP_Bd_OngoingBoardEducation_Art.htm.

18. Adapté sur la base de Frank Martinelli, 2000, « Orientation and Training of Board Directors, » dans *Creating an Effective Charter School Governing Board Guidebook* (St. Paul, MN, USA: Charter Friends National Network), <http://www.uscharterschools.org/governance/>.

sabilités du conseil, de la durée des mandats et de qui sont les autres membres.¹⁹

Le conseil doit offrir une orientation à ses nouveaux représentant, avec l'accent sur les documents clés sur les responsabilités du conseil, tels que les règlements, l'audit annuel le plus récent, le manuel des membres du conseil, les informations relatives aux membres et les descriptions des programmes et services. Les informations sur les comités du conseil et la manière d'en devenir membre doivent être incluses. L'association doit élaborer des procédures fixes pour l'orientation du conseil qui déterminent les documents normalisés que tous les membres du conseil doivent connaître et auxquels ils peuvent facilement avoir accès.

La formation et l'éducation permanentes du conseil peuvent commencer par la création et/ou le changement de l'attitude des membres du conseil vis-à-vis des besoins et de la manière d'obtenir de nouvelles connaissances. Parfois, les membres du conseil peuvent nécessiter une « formation rappel » afin de leur rappeler ce qui est vraiment nécessaire à la gouvernance et au leadership de leur association. Ce ne sont pas uniquement les nouveaux membres qui ont besoin de formation, mais c'est le conseil tout entier qui profite d'un programme d'éducation continue. Ce programme peut être organisé et élaboré par le conseil lui-même, à l'aide des ressources humaines à disposition. La formation ne devrait pas être trop onéreuse ou lourde

Honoraires et rémunération

En règle générale, les membres du conseil sont des bénévoles et ne perçoivent pas d'honoraires en échange de leur service. En 2007, le secteur des organisations à but non-lucratif des États-Unis, seul 3 % des membres des conseils percevaient des honoraires.²⁰ Plus couramment, les frais de voyage et autres frais liés à l'exercice de leurs fonctions (par exemple, téléphone) sont remboursés. Un échantillonnage international de 12 associations de microfinance, aucune ne rémunérait les membres du conseil.

.....
19. Create the Future, n.d., « Orientation and Training of Board Members, » http://www.createthefuture.com/board_orientation.htm.

20. BoardSource, *Nonprofit Governance Index*, 12.

Fonctionnement du conseil

La manière dont le conseil s'organise et mène ses travaux permet de déterminer l'efficacité du conseil. Les conseils de certaines associations de microfinance choisissent de maintenir la simplicité des opérations du conseil avec uniquement des règles et des tâches de base à accomplir selon les besoins. D'autres conseils, en particulier ceux dont le nombre de membres est en augmentation, ont ressenti le besoin de déléguer les travaux aux membres du conseil et d'adopter un ensemble plus formel de règles pour guider les interactions du conseil.

Comités du conseil

Une manière efficace d'optimiser les travaux d'un conseil est d'établir des comités. De nombreuses associations de microfinance établissent des comités au sein du conseil afin d'user de leur temps de manière plus efficace en permettant aux représentants du conseil de travailler sur des questions particulières, sur la base de leurs compétences et intérêts.²¹ Selon la nature des questions, le comité du conseil peut être permanent ou ad hoc (temporaire pour accomplir une tâche donnée).

Avantages des comités du conseil

Les comités permettent au conseil de s'acquitter de son rôle de gouvernance en maximisant l'expertise, le temps et l'engagement de chaque membre du conseil. Les travaux du comité est complémentaire et non un remplacement de la responsabilité de chaque membre du conseil. Les comités ne sont non plus pas censés soutenir le personnel de l'association dans ces tâches journalières. En pratique, toutefois, dans le cas des associations de microfinance ne disposant pas de personne affecté, les comités du conseil s'acquittent souvent du rôle du personnel de l'association.

Structure et organisation du comité

La composition du conseil et son style de gouvernance ont un impact sur l'utilisation des comités. En règle générale, le nombre de comités doit être suffisant afin de permettre au conseil d'exercer ses rôles de gouvernance et responsabilités d'une manière efficace et efficiente. Un nombre trop élevé de comités peut créer une structure trop lourde et, dans certains cas, peut mener à la microgestion du personnel de l'association. Approbation des mandats pour chacun des comités permettra de mieux définir leur mission et d'établir les paramètres d'évaluation.

Mandats et plans de travail des comités

Les mandats sont des documents qui soulignent la délégation de l'autorité du conseil à une personne ou à un groupe qui s'acquittent de tâches données dans le cadre de son rôle de gouvernance. Ils clarifient les attentes du conseil et la manière de les réaliser et sous quels délais.²² Les mandats de tous les comités permanents doivent être clairement définis dans le manuel des politiques du conseil.

Leadership d'un comité : profil du président d'un comité

- Est un membre du conseil.
- Donne le ton au travail du comité.
- S'assure que les membres ont les informations nécessaires pour faire leur travail.
- Surveille les logistiques des opérations du comité.
- Fait un compte-rendu au conseil entier sur les décisions et les recommandations du comité.
- Travaille en étroite collaboration avec le directeur exécutif et d'autre personnel, comme convenu avec le directeur exécutif.
- Affecte du travail aux membres du comité, élabore l'ordre du jour, dirige les réunions et s'assure la distribution des notes de la réunion.
- Met en œuvre et dirige l'évaluation annuelle du comité.

21. Cf. C. McNamara, 1997–2008, « Board Committees, Task Forces, Advisory Groups, and Work Plans, » dans *Free Complete Toolkit for Boards*, sur le site Web de Free Management Library, <http://www.managementhelp.org/boards/boards.htm#anchor579954>.

22. Cf. Board Development.org, « Standard Committee Terms of Reference, » <http://www.boarddevelopment.org/en/1/committees2.aspx>.

L'autorité des comités leur est octroyée par le conseil, ainsi, le conseil doit clairement indiquer le type et le degré d'autorité qui accompagnent les tâches particulières des comités, y compris quand le conseil examine et approuve les actions des comités.²³ Lors de l'organisation et de l'instauration d'un comité du conseil, il est utile d'élaborer un plan de travail pour chaque comité qui comprend des objectifs et buts précis, ainsi que des échéances. Pour lier les travaux du comité aux cibles globales de l'association, les objectifs du comité doivent s'aligner sur le plan stratégique global de l'association. Lors des réunions du conseil, chaque comité doit effectuer un rapport sur le statut de la mise en œuvre de son plan de travail. Cela permettra de faire en sorte que les membres du conseil restent actifs, concentrés et responsables de leurs travaux.

Pour un exemple de mandats pour les comités d'une association de microfinance, veuillez consulter les [Outils du conseil](#).

Comités permanents et ad hoc

Les types de base de comités, permanent et ad hoc, ont été utilisés de manière efficace par un grand éventail d'associations de microfinance et, selon les besoins de chaque organisation, chaque type de comité a le potentiel de contribuer au renforcement et à l'approfondissement des travaux du conseil.

Comités permanents potentiels et rôles : par ordre de fréquence d'utilisation (en moyenne) par les associations de microfinance, la liste à la page suivante décrit les comités de conseil potentiels des associations de microfinance. Chaque association doit déterminer quels comités doit exister et ce qu'ils doivent accomplir.²⁴

Pour un exemple de mandats pour le comité d'une association de microfinance, veuillez consulter les [Outils du conseil](#).

Potentiels comités ad hoc : à la page suivante, la liste de comités ad hoc potentiels et de leurs fonctions. Encore une fois, les associations doivent déterminer quels comités créer et quelles fonctions leur attribuer sur la base de besoins propres à l'association.²⁵

Réunions du conseil

Les réunions représentent un moment particulier permettant aux conseils d'interagir en tant que groupe, de réfléchir ensemble et d'exercer leur rôle de gouvernance. Il est important pour la direction des associations que les membres du conseil sortent des réunions avec une impression positive du temps investi. Pour les associations de microfinance, les réunions des conseils peuvent présenter des défis particuliers du fait de facteurs externes, telles que la distance et les lourdes responsabilités des directeurs exécutifs des institutions de microfinance (le profil de la majorité des membres du conseil d'une association).

Ordre du jour des réunions

L'ordre du jour des réunions²⁶ doit être préparé en avance avec l'aide des participants essentiels à la réunion. Le président et le secrétaire du conseil doivent se charger de la préparation. L'ordre du jour des réunions et des procès-verbaux de la réunion précédente doivent être envoyé à l'avance à tous les participants dont la présence est attendue.

23. Cf. *ibid.*, « Committees. » <http://www.boarddevelopment.org/en/1/committees.aspx>.

24. Adapted from C. McNamara, 1997–2008, « Typical Types of Board Committees, » Free Management Library website, <http://www.managementhelp.org/boards/boards.htm#anchor579954>.

25. *Idem*, « Typical Types of Board Committees, » <http://www.managementhelp.org/boards/boards.htm#anchor579954>.

26. C. McNamara, 1997–2008, « Basic Guide to Conducting Effective Meetings, » site Web de Free Management Library, <http://www.managementhelp.org/misc/mtgmgmnt.htm>.

Comités permanents	Rôles typiques
Exécutif	Supervise les opérations du conseil, agit souvent au nom du conseil pour les activités qui ont lieu entre les réunions. Les actions sont ultérieurement présentées au conseil en plénière. Le comité compte le président du conseil, d'autres administrateurs et/ou les présidents des comités (ou juste les membres, bien que cela puisse être trop petit). Effectue souvent l'évaluation du directeur exécutif. Son autorité doit être clairement définie dans les mandats.
Finances	Supervise le développement du budget, assure le suivi exact et la reddition de compte au niveau des fonds, assure les contrôles financiers adéquats. A sa tête, souvent le trésorier du conseil. Examine les grands dons et les conditions connexes et les audits de l'association (si cela n'est pas fait par un autre comité).
Adhésion	Etablit les critères minimum pour l'adhésion de nouveaux membres, établit la base de référence de performance des membres et en effectue le suivi, établit les politiques en cas de non-conformité. Effectue le suivi de la satisfaction des membres.
Plaidoyer	Guide le développement, la mise en œuvre et le suivi de la stratégie de plaidoyer de l'association.
Levée de fonds	Supervise le développement et la mise en œuvre du plan de levée de fonds. Identifie et sollicite des fonds de sources externes de concert avec le responsable du développement, le cas échéant. S'appelle parfois le comité de développement.
Produits et services / Développement des programmes	Guide le développement des mécanismes de prestation de services, peut inclure l'évaluation des services. Sert de lien entre le conseil et le personnel pour les activités du programme.
Marketing	Supervise le développement et la mise en œuvre du plan de marketing, y compris l'identification de marchés potentiels, de leurs besoins, de la manière de satisfaire ses besoins avec des produits, services ou programmes et de la manière de promouvoir et de vendre les programmes.
Relations publiques	Représente l'organisation dans la communauté. Améliore l'image de l'organisation, y compris par le biais de la communication avec la presse.
Personnel/Ressources humaines	Guide le développement. Examine et autorise les politiques et procédures relatives au personnel. Effectue parfois une évaluation du directeur exécutif, aide parfois le directeur exécutif dans les questions de leadership et de management.
Développement du conseil (ou nomination)	Assure l'efficacité des processus, des structures et des rôles du conseil, y compris la planification des retraits, le développement des comités et l'évaluation du conseil. Peut assumer le rôle de comité de nomination, en tenant une liste des membres du conseil potentiels et en assurant la formation des nouveaux membres.
Evaluation	Assure une évaluation saine des produits, services et programmes, y compris, entre autres, les résultats, les objectifs, les données, l'analyse et les ajustements qui en résultent.

Comités ad hoc	Rôles typiques
Recherches	Effectue des recherches particulières et/ou recueille des données pour la prise de décisions sur les grandes fonctions actuelles de l'organisation.
Audits*	Planifie et soutient les audits des principales fonctions, par exemple les finances, les programmes ou l'organisation.
Déontologie	Elabore et applique des directives pour assurer un comportement respectueux de la déontologie et résout les conflits de déontologie ou élabore des codes de conduite.
Événements (ou programmes)	Planifie et coordonne les grands événements, tels que les levées de fonds, les exercices de renforcement de l'équipe ou la planification de la conférence annuelle, par exemple. Parfois un sous-comité du comité chargé de la levée de fonds.
Nominations	Identifie les compétences requises de la part des membres du conseil, suggère des membres potentiels et oriente les nouveaux membres. Parfois un sous-comité du comité du développement du conseil.

* Le comité d'audits joue un rôle très délicat pour le soutien du conseil d'administration. Des ressources sur les rôles et les responsabilités précises sont disponibles dans 1) [Audit Committee Toolkit: Not-for-Profit Organizations](#) de American Institute of Certified Public Accountants ; 2) « Audit Committees », [Rapport final](#) du Panel on the Nonprofit Sector, pp. 79–80; 3) « [Financial Accountability and Audit Committees](#) », National Council of Nonprofit Associations ; 4) « [Governance: Audit Committees](#) », Nonprofit Coordinating Committee of New York ; et 5) C. Kamps, 2004, « [Do Nonprofits Really Need an Audit Committee?](#) » Association of Fundraising Professionals, site Web, <http://www.afpnet.org/Ethics/EmergingIssuesDetail.cfm?itemnumber=4224>.

L'ordre du jour doit clairement indiquer l'objectif et le résultat, de manière à ce que tous les membres du conseil soient conscients des objectifs de la réunion. En outre, l'ordre du jour doit présenter une manière, pour chaque sujet, de décrire le type d'action nécessaire et le type de résultat escompté (décision, vote, action).

Processus de réunion ou règle régissant les réunions

Le quorum : il s'agit du nombre minimal de membres présents à une réunion pour que la réunion ait lieu et que des décisions soient prises. Le quorum est déterminé par les règlements de l'organisation et est souvent égal au 2/3 de la totalité des membres. L'établissement de politique de présence au conseil peut aider à assurer la participation des membres du conseil. Si le quorum n'est pas atteint, la réunion du conseil doit être reportée.

La question de l'atteinte du quorum aux réunions en personne est un défi courant pour les associations de microfinance, particulièrement quand les membres du conseil d'administration viennent de parties éloignées du pays ou de la région. L'atteinte du quorum aux réunions virtuelles reste aussi un défi du fait des complications relatives aux communications, aux questions de technologie et d'autres circonstances. Afin d'aborder ce problème, certaines associations utilisent un système de suppléants ou d'intermédiaires par le biais duquel quand un membre du conseil n'est pas en mesure de participer à une réunion donnée, une autre personne désignée est autorisée à le représenter.

Procédures de vote : les procédures parlementaires (ou règles) de vote aident les conseils à atteindre leurs objectifs. Il est nécessaire que chaque membre ait une compréhension de base de ces procédures. Plus les membres du conseil sont nombreux, plus les règles doivent être strictes. Toutefois, les réunions des conseils d'associations de microfinance de moindre taille peuvent bien se dérouler avec des règles informelles. En règle générale, les conseils des associations prennent des décisions par vote à la majorité, bien que ce soit généralement la prérogative du conseil de décider des procédures de vote à adopter en interne pour leurs réunions.

Une réunion de conseil efficace²⁷

- Tous les membres du conseil sont présents parce que la date de la réunion a été fixée longtemps à l'avance.
- La plupart des membres participent à un dîner informel la veille de la réunion, ce qui leur permet d'échanger des informations et de construire l'unité du conseil.
- Le PDG envoie au conseil l'ordre du jour cinq jours ouvrables avant le début de la réunion.
- Tous les membres passent en revue l'ordre du jour avant d'arriver à la réunion.
- L'ordre du jour est clair, avec un équilibre entre la veille de routine et le traitement des questions particulières.
- Les présidents des comités effectuent des rapports brefs et riches en informations.
- Le président, tout en restant conscient de la gestion du temps imparti, cherche à mettre au jour tous les points de vue.
- Le PDG offre des informations, le cas échéant, pour faire avancer la discussion.
- Les discussions sont franches et la plupart des membres prennent la parole
- Le président aide le groupe à arriver à un consensus sur les questions exigeant qu'une décision soit prise.

En cas d'ex æquo, la question peut exiger une discussion plus approfondie ou la composition du conseil peut être prise en considération afin d'arriver un nombre de membres impairs. Quelques décisions, tel que le changement des règlements, ont un seuil de vote plus élevé, soit les deux tiers ou les trois quarts. Le règlement doit préciser si les votes peuvent uniquement se faire au cours des réunions ou si les votes peuvent se faire par consultations par courrier électronique, et le cas échéant, quels sont les critères qui s'appliquent.

Types de réunions : les réunions des conseils peuvent avoir lieu en personne ou de manière virtuelle. Les réunions en personne ont l'avantage de créer des interactions et des relations personnelles, un aspect important de la création d'un

27. Council of Microfinance Equity Funds, 2005, "The Practice of Governance in Shareholder-Owned Microfinance Institutions: Consensus Statement of the Council of Microfinance Equity Funds" (Antwerp, Belgium: CMEF).

conseil fort. Toutefois, les réunions en personne peuvent être plus onéreuses et prendre davantage de temps si l'on compte le temps de déplacement. Les réunions virtuelles peuvent être efficaces mais ne doivent pas être utilisées pour toutes les réunions de conseils.

Pour des conseils sur la gestion des réunions de conseils en personne et virtuelles, veuillez consulter les [Outils du conseil](#).

Fréquence des réunions

La fréquence des réunions est généralement stipulée dans les règlements de l'association de microfinance mais en pratique les conseils doivent la déterminer sur la base de la composition, de la structure et des besoins du conseil. La fréquence avérée des réunions, selon les règlements d'un échantillon d'associations de microfinance²⁸ va de deux à quatre par an. La majorité des associations exige quatre réunions l'an. Il est recommandé qu'au moins deux de ces réunions soient en personne, bien que cela dépende du budget de voyage des associations, de la taille du pays ou de la région où les associations se trouvent et de la capacité des membres du conseil à se réunir deux fois l'an. Au minimum, une réunion en personne doit avoir lieu avant la réunion annuelle générale des membres de l'association.

Procès-verbaux du conseil

Les procès-verbaux des réunions du conseil doivent être rédigés pour chacune des réunions parce qu'ils constituent les archives officielles des actions et décisions prises par le conseil et doivent être mis à disposition pour les audits organisationnels indépendants. Les procès-verbaux sont aussi l'historique des accomplissements et des objectifs et permettent aux nouveaux membres et aux membres actuels de s'informer des questions et du dialogue en cours.²⁹

Le niveau de détails dépend des besoins de chaque conseil ou peut être stipulé dans les règlements de l'association. En règle générale, les procès-verbaux ne sont pas des transcriptions de ce qui a été dit, mais plutôt un récapitulatif des grands points de discussion et des décisions prises. Les membres du conseil ne doivent pas avoir à se soucier de la responsabilité individuelle, de cette manière, les noms et les citations directes doivent être omis. Le meilleur guide est de fournir assez d'informations pour faire des procès-verbaux une ressource utile. Certains conseils trouvent qu'il est utile de créer des catégories pour les informations enregistrées lors de la réunion, tels que les décisions prises, les actions de suivi et les questions restant en suspens.

Certains conseils permettent l'enregistrement de la réunion pour aider le secrétaire (ou à la personne rédigeant les procès-verbaux) mais des politiques particulières concernant la gestion des bandes d'enregistrement (ou des fichiers, en cas d'enregistrement électronique) doivent être mises en place à l'avance de manière à ce que, encore une fois, la question de la responsabilité personnelle ne soit pas un problème.³⁰

Suggestions de contenu pour les procès-verbaux des réunions du conseil

- Nom de l'association
- Type de réunion
- Date, heure et lieu de la réunion
- Liste des participants (indiquant les catégories pour le conseil et le personnel, etc. et les titres des administrateurs), et liste des membres absents
- Approbation des procès-verbaux de la réunion précédente par vote du conseil, avec prise de note de tout changement ou toute correction
- Discussion des points clefs à l'ordre du jour ou des « questions provenant » des procès-verbaux de la réunion précédente
- Motions et amendements (libellés exacts) et décisions relatives aux motions
- Un paragraphe par sujet
- Résumé des discussions, y compris les points saillants d'un débat
- Heure à laquelle la séance sera levée
- Signature du secrétaire après approbation par le conseil

28. Échantillon constitué de 12 associations participant au Citi Network Strengthening Program.

29. Cf. Community Health Association of Mountain/Plains States, 2009, site Web, « Effective Board Meetings, » <http://www.champsonline.org/Tools/CHCBoardResources/EffectiveMeetings.asp>.

30. O. Flynn, 2004, [Meet Smarter: A Guide to Better Nonprofit Board Meetings](#) (BoardSource), 21.

Rapports au conseil

Le conseil doit exiger des rapports réguliers de la part du secrétariat afin de rester informé des travaux de l'association. Dans l'idéal, ces rapports doivent être préparés par le directeur exécutif, avec le soutien du personnel qui convient, de manière trimestrielle.

Au minimum, un rapport trimestriel au conseil doit inclure un rapport financier (détaillant l'état financier actuel de l'association, le budget à ce jour et une description des variations importantes par rapport au budget) et un rapport de programmes qui souligne les activités et les jalons dans chaque grand domaine de programmes. Pour les conseils disposant d'un comité finances, le rapport financier peut être examiné et analysé par le comité finances et ensuite partagé avec le conseil tout entier.

Le conseil doit recevoir des bilans de manière régulière de tous les comités permanents et ad hoc. Les rapports des comités doivent être courts et inclure un aperçu (un bilan du statut, une description des questions et le contexte), des recherches de soutien (un aperçu des travaux et des options explorées) et des recommandations.

Retraites du conseil

Les retraites du conseil sont des réunions extraordinaires tenues pour aborder des questions pertinentes que le conseil ne peut pas traiter de manière adéquate lors de ses réunions ordinaires. Dans bien des cas, une retraite du conseil est tenue une fois l'an et ses objectifs habituels sont le renforcement de l'équipe et la planification du conseil. Ces objectifs doivent toutefois être définis en fonction de la taille du conseil, de sa culture particulière et des circonstances propres à l'association. Les situations et questions courantes qui peuvent bénéficier des retraites sont :

- l'autoévaluation du conseil ;
- l'orientation des nouveaux membres du conseil ;
- un cours de rappel pour la compréhension des responsabilités des membres du conseil ;
- les exercices de renforcement de l'équipe et des relations ;
- la préparation pour la planification stratégique et la reconcentration de la mission et de la vision ;
- une question essentielle (par exemple, une crise de plaidoyer politique ou une division importante au sein du conseil).³¹



Pour un exemple de rapport au conseil, veuillez consulter les [Outils du conseil](#).

.....
31. S. Hughes, 1999, *To Go Forward: Retreat!* (BoardSource), 4, http://www.boardsource.org/dl.asp?document_id=520.

Guide pour le conseil

Une fois le cadre et les travaux du conseil définis, il est utile d'envisager des directives sur la manière escomptée dont les membres du conseil doivent interagir les uns avec les autres, ainsi qu'avec d'autres entités importantes de la structure de gouvernance, y compris le directeur exécutif et l'assemblée générale. Ces directives doivent également inclure des autoévaluations du conseil qui permette de maintenir le processus de gouvernance sur la bonne voie.

Politiques du conseil

Les politiques du conseil sont des directives sur la manière dont les membres du conseil peuvent travailler ensemble au mieux. Les politiques permettent d'établir :

- quand et à quelle fréquence le conseil se réunit,
- la taille des comités du conseil,
- la manière de recruter et de familiariser les nouveaux membres du conseil,
- la manière de gérer le temps lors des réunions de manière à assurer un haut niveau d'intérêt et de présence,
- la manière dont le conseil interagit avec le directeur exécutif et
- la manière d'éviter les conflits d'intérêts.³²

Manuel du conseil

Un manuel du conseil représente une ressource et un outil importants permettant de guider les travaux du conseil. Il assure que chaque nouveau membre du conseil soit aussi bien préparé et informé des politiques du conseil et leur permet d'effectuer une transition très fluide. Le comité de développement du conseil peut être chargé de la gestion de l'élaboration du manuel du conseil, ou encore le directeur exécutif ou le personnel de l'organisation peuvent travailler de concert avec le président du conseil à la création du manuel. Le document qui en résulte doit être complet et facile à suivre. Une fois terminé, il doit être passé en revue et remis à jour de manière annuelle. Tous les membres du conseil doivent se familiariser avec le contenu du manuel par le biais d'une séance d'orientation du conseil.

A la page suivante, vous trouverez une liste des documents qui peuvent être inclus dans le manuel du conseil. Cette liste variera en fonction de la taille et de niveau de maturité de l'association de microfinance, entre autres.

Présence aux réunions du conseil

L'établissement de politique pour la présence aux réunions du conseil peut assurer la contribution entière de tous les membres. Les politiques de présence établissent les critères de présence et les conséquences de non-respect. Il est important que tous les membres du conseil reçoivent un exemplaire de cette politique officielle et que la politique soit passée en revue et maintenue dans le manuel du conseil chaque année.

Pour un modèle de manuel du conseil et des conseils sur l'élaboration d'un manuel du conseil, consultez les [Outils du conseil](#).

Pour un modèle de problèmes et de résolutions relatifs à la présence, consultez les [Outils du conseil](#).

32. <http://managementhelp.org/boards/boards.htm>

Contenus potentiels d'un manuel du conseil³³

Chartes

Articles de constitution en société*
Lettre officielle déterminant le statut juridique

Document du plan stratégique et d'activités

Plan stratégique actuel*
Plan d'activités actuel*
Plan de travail annuel
Rapports de statut

Organisation/Opérations du conseil

Règlements*
Résolutions*
Politiques du conseil *
Code de déontologie/code de conduite
Police de présence aux réunions du conseil
Contrat des membres du conseil
Politique de conflits d'intérêt du conseil

Organisation du conseil et membres

Organigramme du conseil*
Rôles et responsabilités du conseil*
Descriptions des tâches des responsables et des membres du conseil*
Comités du conseil et mandats*
Liste des membres du conseil actuels et passés (y compris les mandats)*
Biographies des membres du conseil*
Coordonnés des membres du conseil

Opérations du conseil

Exemple d'ordres du jour et de procès-verbaux des réunions du conseil*
Exemple d'ordres du jour et de procès-verbaux des comités
Calendrier des réunions du conseil
Plans d'activités du conseil
Exemple de rapport au conseil de la part du directeur exécutif

Membres

Liste des membres actuels
Critères pour les membres et normes de performance

Gestion, politiques et procédures financières

Politiques et procédures budgétaires*
Politiques pour le contrôle interne*
Remboursement des déplacements du conseil

Données et registres financiers

Budget annuel actuel*
Rapport d'audit de l'année précédente*
Rapports mensuels et trimestriels de flux de trésorerie
Budgets des programmes
Etats financiers
Etats financiers trimestriels

Etablissement de ressources/levées de fonds

Stratégie de durabilité financière*
Plan de levée de fonds*
Listes des bailleurs de fonds

Relations publiques et communautaires

Plan de communication

Organisation du personnel et des données

Organigramme*
Liste du personnel*
Descriptions des postes

Autre

Autoévaluation du conseil

* Ces catégories sont les plus importantes au manuel du conseil.

Directives déontologiques

Les directives déontologiques pour les membres du conseil sont généralement sous la forme de codes de déontologie ou de conduite. Ce type de directives peut jouer un rôle dans l'influence du comportement de membres du conseil. L'établissement des politiques par écrit permettra d'assurer que chaque membre du conseil soit conscient d'une conduite acceptable et influencera de manière positive la culture globale de l'association.

Pour un exemple de codes de conduite ou de déontologie pour les associations de microfinance consultez les [Outils du conseil](#).

Pour un exemple de code de déontologie, consultez les [Outils du conseil](#).

« Le leadership de toutes les organisations, y compris les organisations à but non-lucratif,

33. Adapté sur la base de from C. McNamara, « The Free Complete Toolkit for Boards, » Free Management Library, <http://www.management-help.org/boards/brdattnd.htm>

est à terme chargé de la création de la culture qui imprégnera l'organisation et ses membres. Une organisation forte et avec de bonnes bases déontologiques est uniquement possible quand elle est gouvernée par un conseil déontologiquement fort, à son tour, la force du conseil se base sur une conduite et une approche déontologique de la part de chacun des membres du conseil. »³⁴

Le fait de partager un code de déontologie avec les nouveaux membres potentiels et le fait de faire signer une déclaration d'accord par les nouveaux représentants du conseil assurera que les membres du conseil seront complètement conscients de leurs responsabilités déontologiques dès le départ.

Directives pour la rédaction d'un code de déontologie pour le conseil³⁵

- Soyez clairs sur les objectifs que le code tente d'accomplir.
- Obtenez le soutien et les idées pour le code auprès de tous les niveaux de l'organisation.
- Soyez conscients des derniers développements en date des lois et réglementations qui touchent votre secteur.
- Rédigez le code la manière la plus simple et claire qui soit. Éviter le jargon juridique et les généralités vides de sens.
- Répondez aux questions et aux situations de la vie réelle.
- Donnez les ressources pour davantage d'informations et de directives.
- Faites en sorte que le code, sous toutes ses formes, soit facile d'utilisation parce qu'à termes, le code est un échec s'il n'est pas utilisé.

Conflits d'intérêt

Au niveau du conseil, un conflit d'intérêts est une situation dans laquelle un membre du conseil place ses intérêts personnels et professionnels au-dessus de ceux de l'association. La perception d'un conflit d'intérêt est importante également, même si c'est innocent ou non-voulu. Dans le cas d'une association de microfinance, où les informations sur les besoins des membres sont essentielles au travail de l'association, les membres du conseil doivent s'engager à utiliser ses informations pour les besoins de l'association et non pour profiter à leurs propres organisations. Le conseil se doit de gérer les affaires de l'association d'une manière objective.

Étapes permettant d'éviter les conflits d'intérêt³⁶

La perte de la confiance du public et une réputation endommagée sont les résultats les plus susceptibles d'une situation de conflits d'intérêts mal gérée. Les conseils doivent suivre des étapes pour éviter ne serait-ce que l'apparence de comportement mal à propos, telles que celles qui suivent :

- Adoption d'une politique sur les conflits d'intérêts qui empêchent ou limitent les opérations commerciales avec les membres du conseil permettant de divulguer les conflits potentiels.
- Divulgarion des conflits en même temps qu'ils surviennent, de manière à ce que les membres du conseil qui vote sur une décision soient conscients que les intérêts d'un autre membre est affecté.
- Exigence de la part des membres du conseil qu'ils s'abstiennent des décisions qui présentent un conflit potentiel.
- Etablissement de procédures, tels que des appels d'offres, qui assurent que les organisations reçoivent une juste valeur dans toute opération.

.....

34. http://www.axi.ca/TCA/Mar2004/guestarticle_4.shtml

35. <http://www.ethics.org/resources/code-construction.asp#note1#note1>

Délégation de l'autorité

Alors que certaines associations permettent au directeur exécutif ou au directeur général d'avoir de siéger au conseil, la plupart des associations établit une séparation claire entre le conseil et la direction en ne permettant pas au directeur exécutif de siéger au conseil à un poste votant.

Un principe simple et courant pour les conseils d'organisations à but non-lucratif est que le conseil a pour tâche principale de *gouverner* l'organisation, alors que le directeur exécutif et le personnel *gèrent* l'organisation. Le conseil établit la vision, les stratégies, les politiques et les objectifs, alors que le directeur exécutif et le personnel trouvent un moyen de les atteindre et de les mettre en œuvre. Ce principe aide le conseil à ne pas s'impliquer dans les activités journalières de l'association. Il est également important de gérer de manière attentive les attentes concernant les lignes de démarcation de l'autorité entre le conseil et le directeur exécutif. Quand un nouveau cadre est embauché ou quand plusieurs nouveaux membres du conseil sont ajoutés, il peut être utile de passer en revue ce qui suit et d'adapter en fonction de l'association.

Le directeur exécutif attend du conseil qu'il :	Le conseil attend du directeur exécutif qu'il :
Détermine le plan et les politiques stratégiques globales pour l'organisation.	Guide l'organisation en offrant des services efficaces et de haute qualité.
Donne du conseil.	Offre des conseils professionnels au conseil.
Consulte le directeur exécutif (DE) sur toutes les questions étudiées par le conseil.	Mette en œuvre toutes les politiques adoptées par le conseil.
Délègue la responsabilité de toutes les fonctions opérationnelles au DE.	Implement all policies adopted by the board.
Partage tout courrier d'importance avec le DE.	Informe le conseil de manière intégrale et avec exactitude du statut des programmes et services.
Soutienne le DE et le personnel dans l'exécution de leurs responsabilités professionnelles.	Interprète les besoins et les problèmes de l'organisation et des programmes et prépare des propositions qui seront étudiées par le conseil.
Soutienne toutes les décisions et les actions du DE et du personnel qui correspondent aux politiques.	Elabore des plans et des budgets d'exploitation.
Représente l'organisation auprès des acteurs principaux.	Gère de manière efficace les opérations et les actifs de l'organisation au jour le jour.
Tienne le DE pour responsable pour les résultats des programmes : gestion des opérations journalières, des finances et du personnel.	Recrute du personnel qualifié, supervise leur performance et développe les capacités, compétences et connaissances du personnel.
Supervise et évalue la performance du DE.	Aide le conseil dans la planification stratégique et l'analyse

Aspects juridiques

Il est important que les membres du conseil soient conscients de toute obligation juridique qu'ils se doivent de suivre. Elles peuvent varier d'un pays à l'autre et selon la forme juridique sous laquelle l'association est établie. Bon nombre de critères impliquent la déclaration adéquate des revenus et des paiements d'impôts, le cas échéant, ou de la rémunération et du traitement adéquats des employés. Chacun des membres du conseil doit recevoir une description complète de toute obligation juridique avant d'accepter de siéger au conseil. Les informations juridiques pertinentes doivent être incluses dans tout contrat ou accord par écrit entre l'association et les membres du conseil pour assurer que les informations soient partagées avec les intéressés.

.....
36. BoardSource, 1999, « Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards. »

Communication

La bonne gouvernance se repose sur une bonne communication, qui, à son tour, contribue à un bon processus de prise de décisions. Des canaux de communication claire sont essentiels pour le fonctionnement efficace et sans faille du conseil, de la direction et du personnel de l'association.

La communication avec le conseil (dans les deux sens) doit trouver le juste équilibre entre le trop et le trop peu, de manière à ce que la meilleure décision soit prise de manière opportune. Selon BoardSource, tout le monde (les membres du conseil, le président du conseil, la direction et le personnel de l'association) est responsable de l'établissement d'un système d'information (de communication) du conseil efficace qui « doit se concentrer sur la prise de décision, stimuler la participation et soutenir un équilibre adéquat de responsabilité entre le conseil et le personnel. »³⁷ Le conseil, également, doit décider 1) quelles informations lui sont nécessaires dans ses travaux, 2) à quelle fréquence il souhaite recevoir les informations et 3) sous quelle forme il souhaite les recevoir.

Confidentialité

Au cours des activités normales, une variété d'informations confidentielles sont utilisées, tels que les évaluations des besoins des membres, les stratégies de développement de nouveaux produits et des informations confidentielles sur les membres. En outre, la rémunération et les informations sur les employés font l'objet de discussions et des registres sont maintenus. Bien souvent, les informations sur les employés sont protégées par les lois sur la confidentialité du pays et l'association est censée s'y conformer.

La confidentialité peut être nécessaire dans certaines situations pour protéger les intérêts de l'association ou pour éviter la divulgation d'informations qui pourraient porter atteinte à une personne ou à une institution associée (membre, bailleur de fonds, partenaire). La nécessité de la confidentialité existe quand les informations sont désignées comme étant « confidentielles » (par exemple, indiquées comme telles à l'aide d'un tampon ou par annonce). Cela s'applique également quand la nécessité de confidentialité est évidente (nature des documents ou contexte de la situation) ou exigée par la loi, même si les informations ne sont pas particulièrement désignées comme étant confidentielles.³⁹

Evaluation du conseil

Les conseils d'administration doivent passer en revue la manière dont ils s'acquittent de leurs responsabilités afin d'assurer que les associations soient bien gérées, pérennes et conformes à leur mission. Les évaluations suivantes, l'autoévaluation, l'évaluation individuelle et l'évaluation SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats ou points forts, points faibles, op-

Conseils pour le maintien de la confidentialité³⁸

- Formez et éduquez les membres du conseil, le personnel et les bénévoles qui ont accès aux informations confidentielles quant à leurs responsabilités
- Préservez avec attention toute information qui est désignée comme « confidentielle » ou semble être confidentielle.
- Ne divulguez pas les informations confidentielles (même au sein de l'organisation) à qui que ce soit qui n'ait pas besoin desdites informations.
- Établissez des politiques sur la confidentialité de manière à ce que les attentes et les responsabilités soient clairement définies.
- Désignez toujours les informations comme étant « confidentielles » s'il existe des attentes quant au maintien de leur confidentialité de la part des membres du conseil, du personnel ou des bénévoles.
- Encouragez les membres du conseil, le personnel ou les bénévoles qui ne sont pas certains quant à la confidentialité à poser des questions avant de divulguer quoi que ce soit.

Pour un exemple d'autoévaluation du conseil, consultez les [Outils du conseil](#)

37. <http://www.boardsource.org/Knowledge.asp?ID=3.386>

38. W. Amundson, ed., 2003, « Maintaining Board and Organizational Confidentiality » (The Canadian Association).

39. http://www.axi.ca/tca/jan2003/betterpractices_1.shtml

portunités et menaces), peuvent être utilisées en combinaison afin d'évaluer la performance du conseil ou elles peuvent être utilisées de manière individuelle.

Autoévaluation effectué par le conseil complet

Les autoévaluations du conseil permettent aux associations de déplacer leur focalisation des questions de gouvernance de routine afin de révéler des domaines critiques d'amélioration.

Les résultats positifs d'un processus d'autoévaluation du conseil sont nombreux :

- **Evaluation de la performance** : identifie les points forts et faibles afin d'effectuer des changements qui améliorent la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs et à mieux servir les membres.
- **Amélioration continue** : s'intéresse toujours à toutes les opportunités d'améliorer la performance et l'efficacité du conseil au fil du temps.
- **Responsabilisation** : montre l'engagement du conseil envers la bonne gouvernance, tient le directeur pour responsable de sa performance.
- **Composition** : personnalise la composition globale du conseil et de ses comités afin de mieux service les objectifs organisationnels.
- **Alignement** : aligne de manière plus adéquate le conseil sur la stratégie et les objectifs de l'organisation, améliore la compréhension commune des rôles et responsabilités du conseil.
- **Communication** : offre un objectif, un véhicule basé sur les faits pour la communication des membres du conseil quant à la performance et aux responsabilités.
- **Transparence** : améliore la transparence du conseil et ajoute de crédibilité aux yeux des membres et des acteurs clés.

Les autoévaluations peuvent ne pas s'avérer être un tâche facile pour les membres du conseil qui risquent de résister à une pleine participation de diverses manières. Il est essentiel d'aider les membres du conseil à comprendre comment leur implication totale est une contribution essentielle à l'efficacité du conseil et à la réalisation de la mission de l'association.⁴⁰ Certaines associations peuvent même souhaiter exiger que le conseil effectue des autoévaluations de manière périodique, en assurant ainsi un haut niveau de transparence et de sensibilisation des raisons et du processus de l'autoévaluation.

L'autoévaluation peut être effectuée de diverses manières. Certaines associations préfèrent les faire elles-mêmes, alors que d'autres choisissent de demander un soutien de l'extérieur. Dans certains cas, les associations peuvent demander au président du conseil de mener le processus, mais d'autres préfèrent créer une commission ad hoc qui se chargera du processus. La manière dont

Conseils pour l'élaboration et la gestion d'une autoévaluation du conseil

- **Créer un comité d'évaluation qui surveille le processus entier**, y compris la révision ou modification des outils d'évaluation choisis, la préparation des logistiques nécessaires, le résumé des résultats et l'élaboration des rapports préliminaires pour tous les membres du conseil.
- **Certains membres du conseil pourront préférer répondre anonymement.** Il est facile de préparer des enquêtes en ligne gratuites sur des sites Web conçus à cet effet. Pour une somme modique, les mêmes sites Web offrent des outils pour analyser les résultats.
- Quand il est possible, soit en questionnaire soit pendant la discussion des résultats, **des exemples précis doivent être cités afin de raffiner l'évaluation.**
- Étant donné la diversité des organisations, il est difficile de créer un ensemble de normes universelles à appliquer uniformément à tous les conseils et leurs membres. **Chaque association doit adopter des pratiques spécifiques qui correspondent à la taille et la mission particulière de l'association.**

40. The Corporate Fund, 1995, *Non Profit Board Self Assessment Guidebook*. New Hampshire. Disponible en ligne sur http://www.thecorporate-fund.org/_pdf/bsak_03.pdf

l'évaluation est effectuée dépend de la taille de l'association, du calendrier, de la disponibilité des ressources et du style de travail de chaque conseil. Il peut être conseillé de demander à une agence externe de le faire, dans la mesure où elle peut apporter une perspective neutre au passage en revue. Un conseiller connu de la plupart des membres du conseil ou un ancien membre peuvent être des candidats adéquats.

Certaines associations jugent utile d'effectuer une évaluation tous les ans (normalement aux alentours des passages en revue annuels de leurs plans financiers ou de la performance du personnel) ou même quand elles préparent le rapport annuel pour l'assemblée générale. D'autres associations préfèrent l'effectuer une fois tous les deux ou trois ans. Il est particulièrement utile pour un conseil d'effectuer une évaluation avant un exercice de planification stratégique ou après un grand événement ou une importante crise ou si le conseil s'enlise et a besoin de motivation.⁴¹

Autoévaluation des membres du conseil

Il existe différentes manières d'effectuer une évaluation du conseil d'administration à un niveau individuel. Certains conseils peuvent utiliser le même questionnaire général mais peuvent orienter les réponses sur la performance des membres afin d'avoir un instantané de la contribution de chaque membre au conseil. D'autres conseils choisissent de concevoir un questionnaire permettant d'explorer la performance des membres en poste de leadership mais ajoute des questions supplémentaires sur les tâches de base qui sont les mêmes pour tous les membres du conseil. D'autres encore peuvent choisir de se concentrer sur l'engagement personnel envers les responsabilités générales du conseil. Dans tous les cas, il est important d'effectuer des évaluations du conseil dans son entièreté, du point de vue de l'équipe et d'effectuer des évaluations au niveau individuel également.

Analyse SWOT du conseil complet

Un cadre efficace permettant d'envisager, d'élaborer et de confirmer les objectifs est l'analyse SWOT. Il s'agit d'un sigle pour strengths (points forts), weaknesses (points faibles), opportunities (opportunités) et threats (menaces). Ce type d'analyse identifie les points forts et faibles internes et examine les opportunités et les menaces externes, puis analyse la manière dont ils sont liés. L'analyse SWOT est un concept souple que les associations peuvent utiliser dans de divers scénarii, la planification stratégique, l'évaluation organisationnelle de la capacité de plaidoyer politique, de prise de décisions, de résolution de problèmes ou comme outil d'évaluation du conseil.⁴²

Analyse SWOT du conseil

	Points forts <i>Aident à atteindre les objectifs</i>	Points faibles <i>Portent atteinte à la réalisation des objectifs</i>
Opportunités	Utiliser les points forts pour tirer profit des opportunités	Surmonter les points faibles qui empêchent de tirer profit des opportunités
Menaces	Utiliser les points forts pour réduire la possibilité et l'impact des menaces	Surmonter les points faibles qui peuvent faire des menaces une réalité

41. L. Slesinger, 1995, *Self-Assessment for Nonprofit Governing Boards: Questionnaire for Board Members* (Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards (BoardSource)).

42. Adapté sur la base Mindtools.com, 1995-2009, « SWOT Analysis: Discover New Opportunities. Manage And Eliminate Threats, » http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm.

Lors de la performance d'une analyse SWOT, divers aspects des composantes doivent être pris en compte :

Les points forts et les points faibles : quelles sont les capacités du conseil ? Qu'est-ce que le conseil fait bien ? Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ? Passez en revue les aspects positifs et négatifs liés aux structures internes, tels que la planification, la coordination interne, le leadership du conseil, les mécanismes de contrôle, la formation, la gestion de l'information, etc. Pensez à ces questions d'un point de vue interne et essayez d'incorporer les points de vue du personnel et des membres de l'association. Le conseil peut choisir de s'intéresser aux points forts et de les comparer aux conseils d'autres associations ou à d'autres organisations à but non-lucratif connues.

Opportunités et menaces : effectuez une analyse de l'environnement (effets possibles de forces externes) et identifiez les points qui offrent des opportunités à votre conseil et ceux qui posent des menaces. Examinez cela sous un angle externe et, encore une fois, tentez d'incorporer le point de vue du personnel et des membres de l'association. Une approche utile pour s'intéresser aux opportunités est de voir les points faibles et se demander s'ils présentent une ouverture sur des opportunités. De la même manière, cet exercice peut s'appliquer aux menaces.

Conseils pour la performance d'une analyse SWOT du conseil

- Pour des résultats plus détaillés et concrets, **soyez aussi rigoureux et précis que possible**. Les déclarations générales ne sont pas utiles.
- Lors de la rédaction des listes de réponses, **établissez toujours des priorités entre les facteurs de manière à ce que les membres du conseil passent leur temps à penser à ceux qui sont les plus importants**.
- Assurez-vous que **les résultats de l'analyse SWOT passent aux étapes suivantes ultérieurement dans le processus de planification stratégique**.
- **Orientez les recommandations vers le niveau de l'organisation qui convient**, par exemple, le renforcement de domaines particuliers de responsabilités ou de rôles précis du conseil, plutôt que des citations vagues du « conseil tout entier ».
- **Compléter l'analyse SWOT d'un questionnaire ou d'autres outils d'évaluation** afin d'obtenir une évaluation plus complète.

Outils du conseil

Cette section comprend une liste de documents auxquels vous pouvez avoir accès par le biais du site Web du Réseau SEEP, <http://www.networks.seepnetwork.org/ppp-design2/board-tools.html>.

Cette liste inclut un large éventail de modèles, d'outils et d'exemples de documents utiles permettant d'améliorer, d'établir et de renforcer les pratiques de gouvernance des associations de microfinance à toutes les étapes de développement.

Structuration du conseil

Structure de gouvernance

- **Exemple de matrice de structure de gouvernance d'une association de microfinance** : Exemple de matrice de structure de gouvernance d'une association de microfinance

Règlements : règles de guide de la structure de gouvernance

- **Modèle pour la création de règlements** : offre une liste de catégories courantes qui peuvent figurer dans les règlements d'une association. Particulièrement utile pour les réseaux qui viennent d'être créés.
- **Modèle de règlements d'une association de microfinance** : offre une sélection de véritables règlements tirés de plusieurs associations de microfinance se trouvant dans différentes régions et état à différentes phase de développement (naissante et mûre).

Responsabilités et rôles particuliers du conseil d'administration

- **Exemple de rapport trimestriel du conseil** : exemple d'un rapport de conseil informatif et concis.
- **Exemple des rôles du conseil d'administration d'une association de microfinance** : matrice avec instantané des responsabilités du conseil d'administration de 12 associations de microfinance.
- **Exemple de politique de présence pour le conseil** : guide des politiques de présence, des problèmes potentiels et de leurs solutions.
- **Exemple de code de conduite pour le conseil** : exemple de code de conduite pour les membres du conseil basé sur la déclaration de consensus du Council of Microfinance Equity Funds qui a été adaptée pour les associations de microfinance.
- **Rôles et responsabilités : exemple de liste pour les membres du conseil et le comité exécutif** : s'intéresse aux responsabilités et aux rôles communs pour les membres d'un conseil d'administration.

Etablissement du conseil

Composition du conseil

- **Matrice simple pour le conseil 1** – liste de vérification rapide qui permet au conseil d'évaluer le niveau de diversité en termes de genre et de compétences.
- **Matrice simple pour le conseil 2** – autre liste de vérification rapide qui permet au conseil d'évaluer le niveau de diversité en termes de genre et de compétences et de planifier pour les trois années qui viennent.
- **Exemple de structures de gouvernance pour les associations de microfinance** : matrice qui s'intéresse aux profils d'un échantillon d'associations de microfinance.

Recrutement

- **Comité de nomination** : recrutement de potentiels membres du conseil, guide décrivant la composition du comité de nomination et ses responsabilités.
- **Grille d'analyse du développement du conseil** : une simple grille permettant à une association (particulièrement au comité de nomination) de comparer les informations sur les potentiels membres du conseil.

Fonctionnement du conseil

Comités du conseil

- **Exemple de mandats des comités** : exemple de liste concise des responsabilités et rôles principaux d'un comité du conseil.
- **Conseils pour l'établissement d'un comité du conseil** : liste de conseils et d'idées pour guider le processus d'établissement d'un comité du conseil, comprend d'importantes questions à poser avant de commencer.

Réunions du conseil

- **Gestion des réunions en personne et virtuelles** : liste de suggestions pour rendre les réunions plus efficaces et intéressantes.
- **Formulaire simple de retour d'informations sur les réunions du conseil** : sondage bref permettant d'évaluer de manière rapide et efficace les réunions du conseil.

Guide du conseil

Politiques du conseil

- **Modèle pour la création d'un manuel pour le conseil d'administration** : donne les catégories couramment incluses dans un manuel pour le conseil d'administration.
- **Exemple de liste de vérification pour l'orientation du conseil** : liste de vérification rapide qui montre au conseil les étapes à suivre pour l'orientation de nouveaux membres du conseil.
- **Modèle de code de conduite pour le conseil 1** : exemple de code de conduite qui peut être adapté aux besoins précis d'une association.
- **Modèle de code de conduite pour le conseil 2** : autre exemple de code de conduite pour l'adaptation aux besoins particuliers d'une association.
- **Code de conduite de Sa-Dhan** : exemple du code de conduite d'une association de microfinance

Évaluation du conseil

- **Outil d'autoévaluation du conseil d'administration** : outil permettant aux membres du conseil d'évaluer leur propre performance et d'y réfléchir
- **Formulaire d'évaluation des membres du conseil** : autre bref sondage permettant d'évaluer la performance des membres du conseil.
- **Carte d'évaluation des membres du conseil** : court sondage permettant aux membres du conseil d'identifier leurs propres points forts et faibles dans un certain nombre de domaines clés de la gouvernance.
- **Le guide d'autoévaluation des conseils des organisations à but non-lucratif (Nonprofit Self-Assessment Guidebook) du Corporate Fund** : un guide complet qui donne aux utilisateurs toutes les étapes du processus d'autoévaluation et répond à la question : « est-ce que le conseil fait ce qu'il doit faire pour assurer que

l'organisation ait les fonds nécessaires pour produire, commercialiser, livrer et évaluer ses programmes ? »

- **Formulaire d'évaluation des membres du conseil** : bref formulaire d'évaluation pour une autoévaluation rapide de la performance des membres du conseil.
- **Evaluation du conseil du Center for Public Skills Training** : se concentre sur les compétences et les caractéristiques qui peuvent développer le profil d'un conseil efficace axé sur l'avenir. Les résultats de l'évaluation peuvent être utilisés afin de développer des plans d'action pour renforcer la capacité de leadership visionnaire du conseil.

Ressources supplémentaires

[Corporate Governance Codes, Principles & Recommendations](#) – Compilé par le European Corporate Governance Institute, contient les textes intégraux de codes de gouvernance des entreprises, des principes de gouvernance des entreprises et de réformes de gouvernance provenant du monde entier. Cliquez sur Indexes des codes.

[Board Governance Training for Microfinance Institutions Toolkit](#) – Cette trousse à outils *MicroSave* offre un guide pour les conseils d'administration sur la mise en œuvre d'une gouvernance efficace.

[Principles and Practices of Microfinance Governance](#) – Développé par ACCION International, ce guide décrit les bonnes pratiques de gouvernance pour les institutions de microfinance qui peuvent s'avérer pertinentes.

À propos de SEEP

Le Réseau SEEP est un réseau international de praticiens dans le domaine du développement de microentreprises. Ces plus de 80 membres institutionnels sont actifs dans 180 pays et touchent plus de 35 millions de microentrepreneurs et leurs familles. La mission de SEEP est de mettre en contact ces praticiens dans un environnement mondial propice à l'apprentissage de manière à ce qu'ils puissent réduire la pauvreté par le biais du pouvoir d'entreprise. Depuis 25 ans, SEEP s'est allié à des praticiens du monde entier pour discuter des défis et des approches innovantes au développement de microentreprises. En tant qu'organisation poussée par ses membres, les membres représentent la force motrice de nos objectifs alors que SEEP fournit une plateforme neutre pour le partage des expériences et pour de nouvelles pratiques d'apprentissage innovantes. Le réseau SEEP aide à renforcer les efforts internationaux collectifs des membres pour améliorer la vie des plus vulnérables de ce monde.



The SEEP Network

1875 Connecticut Avenue, NW, Suite 414

Washington, DC USA 20009-5721

Phone: 1 202 534 1400

Fax: 1 202 534 1433

Email: info@seepnetwork.org

Website: www.seepnetwork.org