Chapitre 4 :

Guide de gouvernance pour partenaires

GUIDE

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

TABLE DES MATIÈRES

Acronymes II
Plan des processus de gouvernance 2
Objectif de ce guide 3
À quoi sert la gouvernance ? 3
Résumé de ce guide 4
Principes clés de la fonction de gouvernance 4
Processus professionnel des TIC 4.1 – Création d'un conseil d'administration 5
Étape 4.1.1 – Création d'un conseil d'administration 7
Étape 4.1.2 – Devoirs des membres 10
Étape 4.1.3 – Nominations 12
Étape 4.1.4 – Ordre du jour des réunions du conseil d'administration 15
Étape 4.1.5 – Désignation des comités 17
Étape 4.1.6 – Évaluation des performances du conseil d'administration 19
Processus professionnel TIC 4.2 – Relations du conseil d'administration 21
Étape 4.2.1 – Rapports avec le comité directeur 22
Étape 4.2.2 – Rapports avec la direction de l'organisation 25
Étape 4.2.3 – Rapports avec les principaux intervenants 27
Étape 4.2.4 – Résolution des conflits 28
Processus professionnel TIC 4.3 – Responsabilités du conseil d'administration 29
Étape 4.3.1 – Statut de l'organisation 30
Étape 4.3.2 – Stratégie et contrôle opérationnel 32
Étape 4.3.3 – Responsabilités des ressources humaines 34
Étape 4.3.4 – Responsabilités fiscales 38
Étape 4.3.5 – Conformité aux politiques et réglementations 40
Étape 4.3.6 – Mise en œuvre et révision de politique 43
Liste de vérification de la conformité pour la gouvernance 45
Glossaire 53
Références 56
Bibliographie et recommandations de lectures 57

Annexe A : Outil d'évaluation de la réunion du conseil d'administration 58
Annexe B : Outil d'évaluation du conseil d'administration 59
Annexe C : Exemple d'organigramme 61
Annexe D : Termes de référence du comité exécutif du conseil d'administration 62
Annexe E : Termes de référence du comité des finances et d'audit 64
Annexe F : Liste de vérification de la gouvernance d'entreprise 66

Cover photo: CRS partner agencies in the Philippines meet to sketch out their roles in implementing the CRS Peace Governance project. The country has seen much conflict between ethnic and religious groups since the late 1960's. Photo by David Snyder for CRS.

© 2011 Catholic Relief Services – United States Conference of Catholic Bishops

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsdrequests@crs.org

Download this and other CRS publications at www.crsprogramquality.org.

ACRONYMES

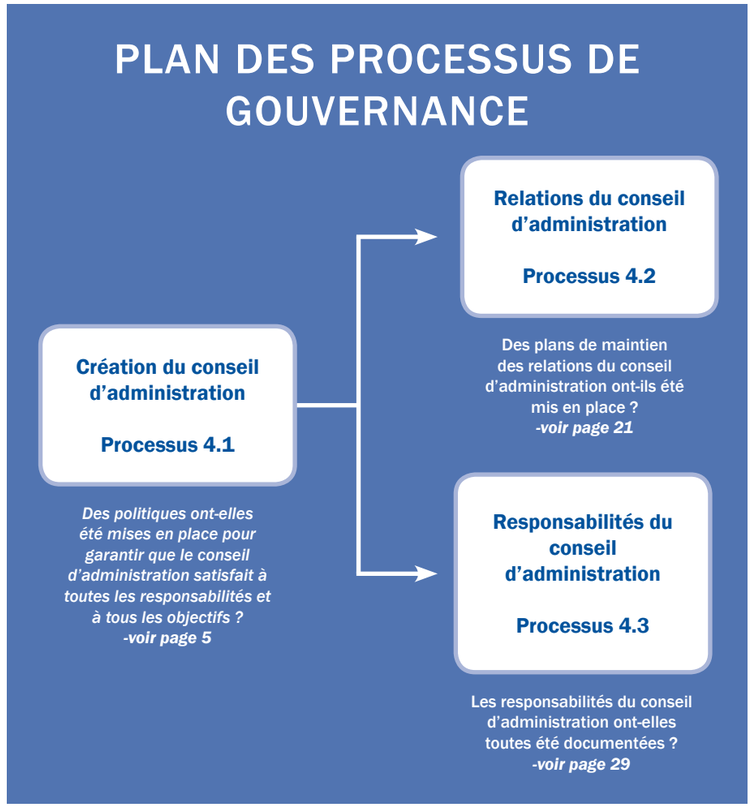
CRS	Catholic Relief Services
PCGR	Principes comptables généralement admis
TOR	Termes de référence
RH	Ressources humaines
TIC	Technologie de l'information et de la communication
IFAC	Fédération internationale des experts-comptables
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques

CHAPITRE 4 : GUIDE DE GOUVERNANCE POUR PARTENAIRES

DAVID SNYDER FOR CRS

In Addis Ababa, Ethiopia, Two young ladies take part in an HIV awareness training presented through CRS partner agency the Medical Missionaries of Mary.

PLAN DES PROCESSUS DE GOUVERNANCE



OBJECTIF DE CE GUIDE

La gouvernance institutionnelle est le processus grâce auquel les institutions et organisations sont dirigées, contrôlées et tenues responsables. Elle comporte des systèmes et des structures efficaces qui facilitent la prise de décision, la prise de responsabilités, le contrôle et l'efficacité au sein de l'organisation. Ces systèmes et structures visent à promouvoir le leadership et les directives opérationnelles honnêtes, dignes de confiance, fiables, crédibles, transparentes, responsables et intelligentes. Catholic Relief Services (CRS) reconnaît qu'une bonne gouvernance institutionnelle et une bonne gestion constituent des éléments essentiels pour que ses organisations partenaires locales agissent efficacement et de façon durable. Ce sont des ingrédients vitaux qui permettent de maintenir un équilibre dynamique entre le besoin d'ordre et d'égalité dans la société, une production efficace et l'offre de biens et de services, et la prise de responsabilités dans l'usage du pouvoir.

À QUOI SERT LA GOUVERNANCE ?

Le conseil d'administration doit structurer ses opérations en vertu des clauses de la constitution du comité directeur, des règlements et de tout autre instrument juridique lié à sa création et à son fonctionnement.

Le conseil d'administration doit occuper les fonctions suivantes :

- assurer le leadership et favoriser l'intégrité et la transparence dans ses relations avec les parties prenantes internes et externes ;
- définir clairement les rôles et les responsabilités des membres exécutifs et non exécutifs du conseil d'administration, tels que les rôles du président du conseil d'administration et du directeur exécutif ;
- définir et fournir des termes de référence à tous les comités permanents et spéciaux ;
- s'assurer que le conseil d'administration comporte en son sein un mélange de compétences professionnelles afin d'ajouter de la valeur à ses activités ;
- définir les activités de base de l'organisation et développer et exécuter le plan stratégique ; surveiller et évaluer les activités et les plans commerciaux de l'organisation afin d'assurer que l'organisation demeure compétitive et viable ;
- fournir un système de surveillance des activités et s'assurer que l'organisation se conforme entièrement à la législation nationale, aux règlementations locales et au code de conduite de l'organisation ;

- évaluer les activités du conseil d'administration afin de s'assurer que de la valeur est ajoutée à ses activités de base et que l'effet institutionnel se reflète dans la communauté qu'il sert ; et
- communiquer régulièrement et de façon efficace avec les parties prenantes, les autorités et la communauté de donateurs afin de profiter de nouvelles opportunités, de s'adapter aux changements de l'environnement professionnel et de renforcer l'intérêt, dans le but d'atteindre une certaine durabilité technique, organisationnelle et financière.

RÉSUMÉ DE CE GUIDE

Pour faire simple, le terme *gouvernance* désigne une structure définie par des pratiques juridiques, économiques, institutionnelles et culturelles qui permettent aux organisations de fonctionner de façon efficace dans un cadre professionnel organisé et responsable.

The purpose of governance is to ensure that the organization's decision power and core business are managed with integrity, transparency, and accountability.

PRINCIPES CLÉS DE LA FONCTION DE GOUVERNANCE

L'objectif de la gouvernance est d'assurer que le pouvoir décisionnaire et les activités de base de l'organisation sont gérés avec intégrité, transparence et responsabilité à l'égard du comité directeur de l'organisation propriétaire et des parties prenantes internes et externes. La gouvernance opère dans le cadre de la législation, des règlementations et des pratiques organisationnelles (officielles et officieuses) dans le contexte de la vision, de la mission et des principes directeurs de l'organisation. Elle maintient un équilibre explicite des pouvoirs, ce qui encourage les relations et l'équité dans le processus de prise de décision.

La gouvernance vise à mettre en place un processus efficace qui, grâce aux activités du conseil d'administration, assure les éléments suivants :

- Il existe un processus de pensée stratégique.
- L'équilibre des pouvoirs et du contrôle institutionnel est partagé dans les limites précisées par les règlements du conseil d'administration.
- Il existe un processus démocratique permettant de sélectionner les membres du conseil d'administration, d'élire le président, de former les comités du conseil d'administration et de sélectionner et d'embaucher les membres de l'équipe de direction.

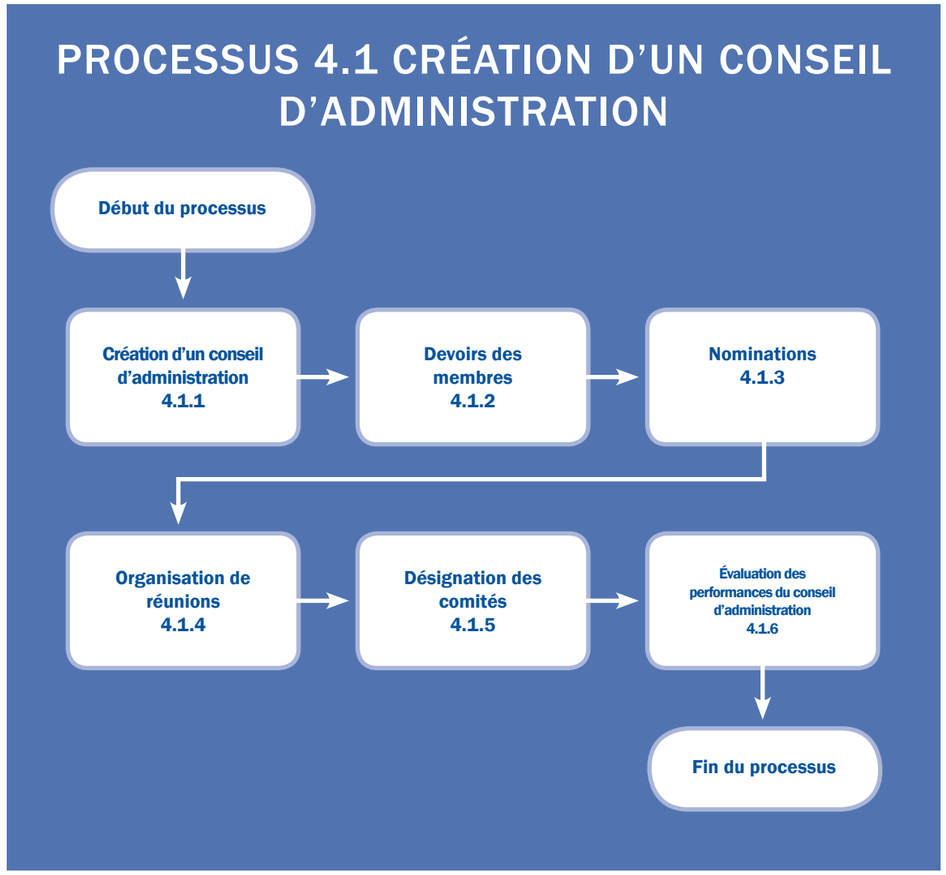
- Des systèmes et des structures ont été mis en place pour assurer un fonctionnement efficace qui permet d'atteindre les objectifs stratégiques fixés par le conseil d'administration.
- Une structure de surveillance a été mise en place pour assurer l'intégrité et la prise de responsabilité envers les parties prenantes et les propriétaires de l'organisation.
- Une fonction de surveillance officielle du conseil d'administration a été mise en place pour assurer que l'organisation se conforme à la législation locale, aux règlementations locales et aux instruments réglementaires du comité directeur afin de promouvoir l'efficacité, la crédibilité, la compétitivité, la viabilité et la durabilité.
- Les pratiques de gouvernance sont appropriées et efficaces. Elles sont respectées afin de promouvoir un fonctionnement viable, responsable et durable.
- La culture organisationnelle encourage la formation continue et les innovations.

PROCESSUS PROFESSIONNEL DES TIC 4.1 – CRÉATION D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATIONN

PROCESS DESCRIPTION

La création et la structure du conseil d'administration de l'organisation doivent reposer sur une politique qui permet d'obtenir un mélange approprié de compétences, afin de fournir des connaissances et une expérience étendues et approfondies et de pouvoir ainsi répondre aux responsabilités et aux objectifs du conseil d'administration. Les sujets importants devant être pris en compte lors de la création et de la structuration du conseil d'administration sont résumés ci-dessous sous forme de recommandations stratégiques.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 4.1.1 – CRÉATION D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION

NOM DE L'ÉTAPE	CRÉATION D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION
Numéro de l'étape	4.1.1
Rôle organisationnel	Comité directeur
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Le conseil d'administration doit être composé de membres, nommés par le comité directeur, qui répondent à tous les prérequis/critères nécessaires.

All newly appointed board members must be properly oriented on their expected duties and responsibilities.

Nomination des membres du conseil d'administration :

- Les membres du conseil d'administration doivent être nommés par un comité mandaté du comité directeur.[1]
- La nomination doit être précédée d'un processus de nomination reposant sur des critères fixés par le comité mandaté.
- Tous les candidats doivent envoyer leur CV au comité mandaté pour consultation.
- Le comité mandaté doit faire passer un entretien à tous les candidats afin d'en confirmer les qualifications, la disponibilité et la volonté à servir en tant que membre du conseil d'administration.

Qualification des membres du conseil d'administration :

Tous les membres du conseil d'administration doivent présenter les qualifications suivantes :

- Le soutien de la cause commune ou des préoccupations du conseil d'administration doit les intéresser.
- Ils doivent représenter un groupe social commun et, en raison de leur poste, peuvent être nominés au conseil d'administration.
- Ils doivent faire preuve d'intégrité morale, sur base de leurs performances et de leur engagement dans le passé.

1 *Le comité directeur* correspond à une institution qui possède ou qui régit l'organisation. Dans certains cas, le terme peut également désigner l'Église ou, dans d'autres cas, les fondateurs de l'organisation.

- Ils doivent satisfaire au niveau minimal d'éducation, à l'exception du niveau minimal d'éducation autorisé dans les régions du pays où les niveaux d'alphabétisme sont faibles.
- Ils doivent répondre à un niveau de compétences prescrit et nécessaire à ce poste.
- Ils doivent répondre à un niveau d'expérience prescrit au sein de l'organisation.

Orientation et développement du conseil d'administration :

- Il est fortement recommandé que tous les nouveaux membres du conseil d'administration soient correctement informés de leurs devoirs et responsabilités. Par ailleurs, un processus continu de renfort des capacités du conseil d'administration doit être mis en place pour assurer que les membres du conseil d'administration acquièrent les qualités et les compétences nécessaires pour effectuer leur travail. Vous trouverez ci-dessous les aspects principaux à prendre en compte.

Lettres de nomination :

- Tous les membres du conseil d'administration doivent recevoir une lettre de nomination qui stipule clairement leurs devoirs et leurs responsabilités en tant que membre du conseil d'administration.
- Le comité directeur ou l'autorité de nomination mandatée par le comité directeur est chargé d'envoyer ces lettres.

Acceptation par les membres du conseil d'administration :

- Tous les nouveaux membres du conseil d'administration doivent signer et renvoyer un exemplaire de la lettre de nomination pour indiquer leur acceptation ou leur refus de la nomination.
- Un exemplaire de l'acceptation ou du refus de chaque membre nominé doit être remis à l'autorité de nomination pour qu'elle prenne les mesures nécessaires.

Orientation :

- Après l'inauguration, tous les nouveaux membres du conseil d'administration doivent être présentés au conseil d'administration.
- Par la suite, les membres sortants du conseil d'administration doivent fournir des notes de passation des fonctions avant ou pendant la deuxième réunion du nouveau conseil d'administration.
- L'autorité de nomination doit assurer l'orientation de tous les nouveaux membres, de préférence avant l'élection du président et des autres membres du bureau.

Formation du conseil d'administration :

- Tous les nouveaux membres du conseil d'administration doivent recevoir une formation sur les technologies de l'information et de la communication (TIC), la planification stratégique et la gouvernance, ainsi que sur les tendances et les développements actuels dans les secteurs liés aux programmes.
- À travers cette formation, les membres doivent également acquérir des compétences qui leur permettront d'accomplir efficacement leurs rôles et responsabilités.

Composition du conseil d'administration :

- La composition du conseil d'administration doit trouver un certain équilibre et tenir compte de différents facteurs tels que l'âge, le sexe, la profession et la représentation des parties prenantes.
- Le conseil d'administration doit être équilibré de façon à garantir la représentation des diverses professions liées aux programmes de base de l'organisation, telles que les agriculteurs, ingénieurs, professionnels des soins médicaux/infirmiers, clergé, directeurs, comptables, avocats, administration provinciale, autorités locales et représentants de la communauté.
- Il est recommandé que les membres du conseil d'administration aient entre 25 et 65 ans et qu'il soit tenu compte des capacités physiques et mentales de chaque personne.
- Nonobstant ce qui précède, la compétence de chaque personne doit être le facteur principal de sélection de tous les membres du conseil d'administration.
- En tant que partie prenante principale, le comité directeur doit être représenté dans le conseil d'administration selon le besoin.
- Le ministère/département du gouvernement chargé du secteur du programme peut être représenté dans le conseil d'administration par un membre de droit.

Taille du conseil d'administration :

- Le conseil d'administration doit compter entre trois et sept membres bénéficiant du droit de vote. Le nombre des membres de droit est décidé selon le besoin.
- Au minimum, le conseil d'administration doit être composé d'un président, d'un vice-président, d'un secrétaire, d'un trésorier et de membres.
- Il est fortement recommandé de conserver un chiffre impair pour permettre une prise de décision rapide lors des votes.

SARA A. FAJARDO/CRS

Residents of Mao, Dominican Republic, recently launched a campaign to help resolve conflicts in their community. Since they formed their group the incidence of violent attacks has fallen drastically.

ÉTAPE 4.1.2 – DEVOIRS DES MEMBRES

NOM DE L'ÉTAPE	DEVOIRS DES MEMBRES
Numéro de l'étape	4.1.2
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Les membres du conseil d'administration ont de nombreuses obligations à satisfaire et des règles à respecter.

Devoirs des membres du conseil d'administration :

- assister à toutes les réunions ;
- offrir une assistance technique au conseil d'administration ;
- apporter sa contribution professionnelle lors des discussions ;
- participer aux comités du conseil d'administration, le cas échéant ; et
- exprimer les besoins que ressentent les personnes que l'organisation sert.

Mandat des membres du conseil d'administration :

- Les membres du conseil d'administration occupent leur poste pendant trois ans et peuvent servir au maximum deux mandats.
- Les membres qui sont nominés en raison de leur poste, y compris les membres de droit, peuvent continuer à occuper un poste dans le conseil d'administration pendant toute la durée de leur présence à ce poste.

Cessation de la participation au conseil d'administration :

- Une clause permettant de mettre fin à la participation au conseil d'administration doit exister.
- Toute absence inexpliquée à plus de trois réunions consécutives du conseil d'administration doit entraîner une enquête qui facilitera la décision de cessation de la participation.
- La participation peut être interrompue avant la fin du mandat d'un membre s'il est coupable de faute disciplinaire ou s'il viole les règlementations du conseil de la direction et/ou de l'organisation.
- La cessation de la participation doit être réalisée par échelons de sorte que le conseil d'administration ne soit jamais composé uniquement de nouveaux membres.
- Un membre du conseil d'administration peut démissionner de son poste à condition de fournir un préavis suffisant, comme stipulé dans les règlements du conseil d'administration.

Reconduction de la nomination des membres du conseil d'administration :

- Des efforts doivent être réalisés pour garantir la rotation et/ou un renouvellement échelonné en vertu des règlements du conseil d'administration.
- Le comité directeur doit s'assurer que certains membres du conseil d'administration sont reconduits à des fins de continuité.

Rémunération des membres du conseil d'administration :

- Les membres du conseil d'administration doivent occuper leur poste sur la base du bénévolat, sous forme de contribution à leur communauté.
- L'organisation doit fournir des rafraîchissements pendant toutes les réunions, lorsque cela est approprié.
- Dans la mesure du possible, les membres peuvent se faire rembourser des frais de déplacement raisonnables.

Intégrité des membres du conseil d'administration :

- Chaque membre du conseil d'administration doit faire preuve d'intégrité morale et de professionnalisme à tout moment de son mandat.
- Les membres doivent servir dans le meilleur intérêt de l'organisation à tout moment de leur mandat et doivent éviter de prendre des décisions qui pourraient entraîner un conflit d'intérêts.

Fonctions du conseil d'administration :

- Les fonctions du conseil d'administration doivent être clairement stipulées dans la constitution de l'organisation, les plans stratégiques et tout autre document de politique interne pertinent.

ÉTAPE 4.1.3 – NOMINATIONS

NOM DE L'ÉTAPE	NOMINATIONS
Numéro de l'étape	4.1.3
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	En plus des responsabilités incombant à tous les membres du conseil d'administration, les membres auxquels a été attribué un poste distinct sont soumis à des obligations et à des normes supplémentaires.

Devoirs du président du conseil d'administration :

- convoquer et présider toutes les réunions du conseil d'administration (en son absence, le vice-président doit le remplacer) ;
- faire preuve de leadership positif et proactif et fournir des directives ;
- servir de porte-parole de l'organisation ;
- fournir des commentaires et assumer ses responsabilités envers le conseil de la direction de l'organisation ;
- être signataire du compte bancaire désigné de l'organisation ;
- approuver la participation et l'enregistrement des discussions au nom du conseil d'administration.

Qualifications du président du conseil d'administration :
Le comité directeur doit nommer le président parmi les membres du conseil d'administration. Le président du conseil d'administration doit notamment présenter les qualifications suivantes :

- Il doit faire preuve d'intégrité morale, sur base de ses performances et de son engagement dans le passé.
- Il doit satisfaire à un niveau minimal d'éducation ou à son équivalent.
- Il doit satisfaire à un certain niveau d'expérience à un poste élevé de direction dans une organisation ou faire preuve d'une capacité de direction éprouvée.
- Il doit posséder de bonnes compétences interpersonnelles et être capable de travailler avec des personnes de diverses origines.

Devoirs du vice-président du conseil d'administration :

- Le vice-président est l'adjoint du président et doit satisfaire aux devoirs du président en son absence. Le vice-président doit être élu parmi les membres du conseil d'administration lors de la première réunion, à la création du conseil d'administration.

Devoirs du secrétaire du conseil d'administration :
Le directeur exécutif de l'organisation doit occuper le poste de secrétaire du conseil d'administration et devenir membre sans droit de vote du conseil d'administration. En tant que secrétaire, le directeur exécutif prolonge ses services à titre bénévole. Ses devoirs et ses responsabilités incluent notamment les points suivants :

- Il doit convoquer et préparer l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration, en collaboration avec le président.
- Il doit envoyer aux membres du conseil d'administration l'invitation à la réunion, avec l'ordre du jour et tous les autres documents nécessaires à la réunion, et demander confirmation de leur participation.
- Il doit noter le procès-verbal de toutes les réunions du conseil d'administration, distribuer le procès-verbal provisoire pour approbation du conseil et documenter le procès-verbal approuvé et définitif des réunions.
- Il doit conserver une trace de toutes les discussions et décisions du conseil d'administration.
- Il doit assurer la mise en œuvre correcte des décisions du conseil d'administration.
- Il doit préparer des rapports à présenter au conseil d'administration.

Devoirs du trésorier du conseil d'administration :
Le trésorier doit avoir occupé un poste dans la finance, la comptabilité et/ou la direction.

Ses devoirs et ses responsabilités incluent notamment les points suivants :

- Il doit recevoir tous les rapports financiers concernant l'organisation et présenter ceux-ci au conseil d'administration.
- Il doit présider le comité des finances et d'audit du conseil d'administration.
- Il doit prodiguer ses conseils financiers au conseil d'administration.

- Il doit passer en revue les comptes de l'organisation à l'avance et clarifier, auprès du conseil d'administration, les problèmes financiers, en particulier ceux concernant les dépenses d'investissement.
- Lorsque l'organisation dispose d'un service financier indépendant, le rôle du trésorier consiste à recevoir et à présenter les rapports financiers annuels au conseil d'administration pour approbation.

ÉTAPE 4.1.4 – ORDRE DU JOUR DES RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

NOM DE L'ÉTAPE	ORDRE DU JOUR DES RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
Numéro de l'étape	4.1.4
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Les réunions régulières du conseil d'administration doivent suivre un ordre du jour défini pour garantir que tous les sujets sont abordés et/ou réalisés.

Convocation :

- En l'absence du président, le vice-président peut convoquer la réunion.
- Le calendrier de toutes les réunions du conseil d'administration doit être fixé annuellement ou au début de l'exercice financier ou de l'année civile.
- Après consultation avec le président, le secrétaire doit envoyer des invitations officielles à la réunion à tous les membres du conseil d'administration au moins 14 jours avant la réunion.
- Si le président et le vice-président ne peuvent assister à la réunion, la réunion doit être reportée à une date ultérieure.

Fréquence :

- Toutes les réunions du conseil d'administration doivent être convoquées au moins une fois par trimestre ou, lorsque cela s'avère nécessaire, entre les dates prévues.
- Le quorum de toutes les réunions doit s'élever à au moins 50 % + 1, y compris le président, le vice-président, ou un autre membre désigné pour présider la réunion, excluant toute personne en service n'étant pas membre du conseil d'administration.[2]

2 Lors des réunions, les membres du conseil d'administration sont en général considérés comme présents, tandis que les non-membres sont considérés comme *en service.*

- Des réunions spéciales peuvent être convoquées afin de discuter de sujets urgents, à condition que tous les membres reçoivent un préavis de deux jours minimum.

Toutes les réunions du conseil d'administration doivent disposer d'un ordre du jour structuré qui peut prévoir les éléments suivants :

- Appel des membres
- Lecture et confirmation du procès-verbal de la réunion précédente
- Questions résultant du procès-verbal de la réunion précédente
- Rapports sur le fonctionnement de l'organisation, comme exigé
- Ordre du jour prévoyant des discussions sur les questions de fond
- Questions diverses

Nous recommandons au conseil d'administration de commencer la réunion par des discussions sur les nouveaux sujets afin de leur accorder une attention adéquate tout en garantissant des réunions courtes et productives.

Documents :

- Tous les documents concernant une réunion donnée du conseil d'administration doivent être envoyés à tous les membres du conseil d'administration au moins deux semaines avant la date de la réunion.
- Le secrétaire doit s'assurer que tous les membres du conseil d'administration ont reçu les documents à temps en assurant le suivi nécessaire

Confidentialité :

- Le secrétaire doit s'assurer que toutes les discussions ayant lieu lors de toutes les réunions du conseil d'administration restent strictement confidentielles.
- Tous les membres du conseil d'administration doivent respecter le principe de confidentialité à tout moment.

Durée :

- En général, aucune réunion du conseil d'administration ne doit dépasser trois heures, sauf extrême nécessité.
- Toute réunion spéciale du conseil d'administration est exempte de cette règle générale.

Les membres du conseil d'administration s'engagent à évaluer le déroulement des réunions, conformément à l'*Annexe A : Outil d'évaluation de la réunion du conseil d'administration.*

ÉTAPE 4.1.5 – DÉSIGNATION DES COMITÉS

NOM DE L'ÉTAPE	DÉSIGNATION DES COMITÉS
Numéro de l'étape	4.1.5
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Il sera parfois nécessaire de nommer, au sein du conseil d'administration, des sous-groupes intitulés comités et chargés de traiter des tâches spécifiques.

Dans certains programmes nationaux, la taille de l'organisation partenaire locale est plutôt petite et sa structure est uniquement composée d'un comité directeur ou d'un conseil des fondateurs, d'un conseil d'administration et d'une équipe exécutive. En revanche, dans d'autres programmes nationaux, la structure de l'organisation partenaire locale est tellement importante que son conseil d'administration est doté de plusieurs comités, comme un comité exécutif, un comité des programmes, un comité des finances et d'audit et un comité des ressources humaines. Dans de tels cas, les structures et les fonctions suivantes sont recommandées pour les comités du conseil d'administration :

La participation aux comités du conseil d'administration doit dépendre des qualifications, de l'expérience et des compétences requises.

Rapports hiérarchiques :

- Tous les comités du conseil d'administration doivent discuter de sujets concernant leurs spécialisations et en rendre compte au conseil d'administration afin qu'il réalise les approbations nécessaires avant la mise en œuvre de toute décision.
- Le conseil d'administration doit discuter des rapports envoyés par tous les comités et approuver ou suggérer des modifications nécessaires avant mise en œuvre.
- Les exceptions à ce qui précède doivent être limitées aux décisions que les comités sont mandatés pour prendre et mettre en œuvre, comme stipulé dans leurs mandats.

DAVID SNYDER FOR CRS

Locals in the village of Kravica, walk past a home built by CRS. The process of returning people displaced by the war in Bosnia-Herzegovina has been complicated and thousands still live in collective centers.

Comités potentiels et descriptions :

- Le comité exécutif
  - ne doit pas comporter moins de trois membres et plus de cinq membres, qui doivent inclure le président, le secrétaire, le trésorier/président du comité des finances, et le directeur exécutif ;
  - exerce l'autorité du conseil d'administration après approbation par l'ensemble du conseil. Agit au nom du conseil d'administration en cas d'urgence et périodes d'intérim entre des réunions ordinaires du conseil d'administration.
- Le comité du programme
  - s'assure que les activités de base de l'organisation sont réalisées avec efficacité ;
  - est composé de deux membres du conseil d'administration et de certains responsables de divers services de l'organisation.
- Le comité des finances
  - définit des catégories complètes de coûts et de revenu en vue de la planification et du budget ;
  - développe un plan d'investissement ;
  - consulte et s'assure que les rapports financiers réguliers de l'organisation sont exacts et opportuns ;
  - développe des politiques et directives financières conformes aux principes comptables généralement admis (PCGR) ;
  - recherche, qualifie et recommande au conseil d'administration la nomination d'auditeurs externes.
- Le comité des ressources humaines
  - établit une structure d'effectif et un plan de gestion des ressources humaines, et prodigue des conseils sur la façon de gérer au mieux les ressources humaines dans l'organisation.
- Les comités spéciaux
  - Lorsque cela est nécessaire, des comités spéciaux peuvent être créés pour répondre à des problèmes qui n'entrent pas dans les catégories abordées par les autres comités du conseil d'administration.
  - Les mandats de chaque comité formé de la sorte doivent être clairement définis et stipulés, et doivent être remis à toutes les personnes concernées.
  - Lorsqu'un comité spécial a effectué la tâche mandatée par le conseil d'administration, il doit cesser d'exister.

ÉTAPE 4.1.6 – ÉVALUATION DES PERFORMANCES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

NOM DE L'ÉTAPE	ÉVALUATION DES PERFORMANCES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
Numéro de l'étape	4.1.6
Rôle organisationnel	Comité directeur
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Le conseil d'administration et ses membres doivent être soumis à une évaluation des performances.

Performance générale du conseil d'administration :

- Le comité directeur ou l'autorité de nomination doit réaliser une évaluation annuelle des performances du conseil d'administration.
- Lorsque cela est possible ou nécessaire, une telle évaluation doit être réalisée par un conseiller externe embauché par le comité directeur ou l'autorité de nomination.
- Cette évaluation doit reposer sur un outil d'évaluation des performances largement reconnu et utilisé par les institutions, comme les outils qu'utilise actuellement le gouvernement. Voir *Annexe B : Outil d'évaluation du conseil d'administration.*

Évaluation des membres du conseil d'administration :

- Tous les membres du conseil d'administration doivent être évalués selon un outil d'évaluation des performances qui doit intégrer des critères de performance.

Évaluation du président :

- Le président doit être évalué par le comité directeur.
- L'évaluation doit également reposer sur un outil d'évaluation des performances accepté.

Divulgation des accomplissements de gouvernance institutionnels :

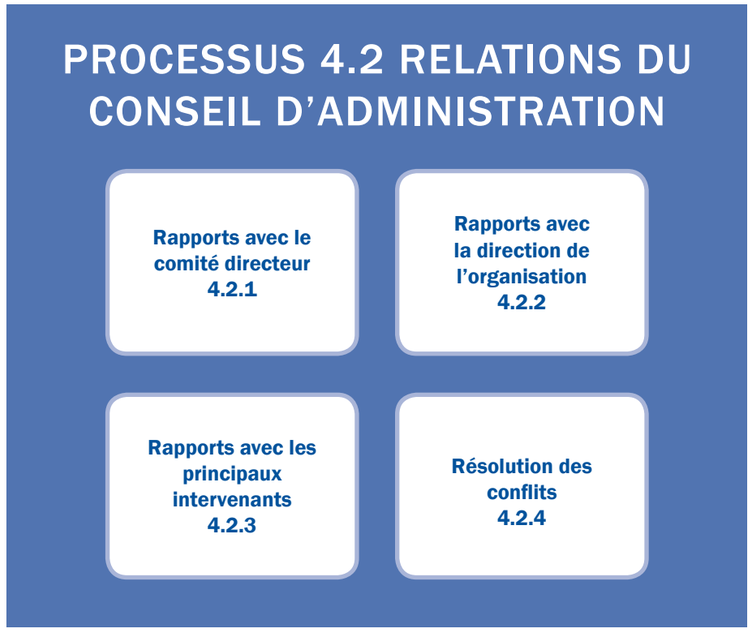
- Le comité exécutif doit présenter les accomplissements de gouvernance organisationnels au conseil d'administration une fois par semestre et aux intervenants une fois par an, au moyen d'un rapport annuel.
- Le conseil d'administration doit présenter le rapport annuel de l'organisation au comité directeur pendant la réunion annuelle de ce dernier.
- Le rapport annuel doit inclure une section sur la gouvernance et les performances du conseil d'administration.

PROCESSUS PROFESSIONNEL TIC 4.2 – RELATIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Il est important que le conseil d'administration entretienne de bonnes relations avec tous les intervenants de l'organisation. Ceci inclut le comité directeur, la direction de l'organisation, le gouvernement local et autres. Les obligations en matière de réunions et la réalisation des devoirs permettant d'entretenir ces relations sont essentielles à la bonne santé de l'organisation.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



STEP 4.2.1 – RAPPORTS AVEC LE COMITÉ DIRECTEUR

NOM DE L'ÉTAPE	RAPPORTS AVEC LE COMITÉ DIRECTEUR
Numéro de l'étape	4.2.1
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Le conseil d'administration doit respecter ses obligations afin d'entretenir de bonnes relations avec le comité directeur.

Il est important qu'il existe une communication saine et une relation professionnelle entre le conseil d'administration et le comité directeur. Cette relation doit être respectée et entretenue à tout moment. Les aspects principaux dont il convient de tenir compte et les recommandations de politique sont les suivants :

Nominations :

- Le comité directeur est entièrement responsable de la nomination des membres du conseil d'administration. Il peut déléguer cette fonction à un représentant du comité directeur.

Développement :

- Le comité directeur doit participer directement à l'orientation et au développement de tous les membres du conseil d'administration, au moyen de formations et autres.
- Le comité directeur doit mettre en place des organes pertinents afin de renforcer la participation directe du comité directeur dans l'orientation et le développement des membres du conseil d'administration, ainsi que pour assurer la surveillance générale de ses décisions et activités et pour garantir l'état de propriété.

Rémunération :

- Le conseil d'administration doit créer un programme de rémunération raisonnable (pour tous les postes au sein de l'organisation, y compris le directeur exécutif), qui doit ensuite être approuvé par l'organe concerné du comité directeur.

Nominations des cadres supérieurs :

- Le conseil d'administration doit identifier et nommer le directeur exécutif en collaboration avec le comité directeur.
- Le conseil d'administration doit nommer les cadres supérieurs de la direction en collaboration avec le directeur exécutif.

Discipline du directeur exécutif :

- Le directeur exécutif doit obéir au conseil d'administration.
- Le conseil d'administration est chargé de prendre des mesures disciplinaires à l'encontre du directeur exécutif et doit informer le comité directeur de toutes les décisions prises.
- Le comité directeur doit renvoyer tous les problèmes concernant le directeur exécutif vers le conseil d'administration qui prendra les mesures nécessaires.

Rémunération et formation continue du directeur exécutif :

- Le conseil d'administration doit mettre en place une rémunération raisonnable pour le directeur exécutif, en tenant compte de ses qualifications, de son expérience et de la disponibilité des ressources.
- Le conseil d'administration doit également réaliser une évaluation des besoins en formation avec le directeur exécutif et développer conjointement un programme de formation du directeur exécutif afin d'assurer son développement continu.

Relations publiques :

- Le conseil d'administration est responsable, en collaboration avec le conseil de la direction, de toutes les relations publiques concernant l'organisation.

Responsabilité sociale :

- Le conseil d'administration est chargé, en collaboration avec le comité directeur, de surveiller les activités concernant la responsabilité sociale.
- La direction de l'organisation doit dédier et planifier toutes les activités concernant la responsabilité sociale, avec l'approbation du conseil d'administration.

The board must meet obligations in order to maintain relations with the governing body.

La relation entre le comité directeur et le conseil d'administration doit être clairement définie et stipulée, et toutes les personnes concernées doivent pouvoir avoir accès aux détails de cette relation. La définition doit indiquer les éléments suivants :

- Directives de référence sur les responsabilités et devoirs respectifs du conseil d'administration et du comité directeur
- Structure et relation entre les deux
- Mécanismes de résolution des conflits
- Relation hiérarchique entre le conseil d'administration et le comité directeur, et vice-versa
- Nature, ampleur et contenu de tous les rapports et/ou problèmes à envoyer au comité directeur qui doit les consulter

ÉTAPE 4.2.2 – RAPPORTS AVEC LA DIRECTION DE L'ORGANISATION

NOM DE L'ÉTAPE	RAPPORTS AVEC LA DIRECTION DE L'ORGANISATION
Numéro de l'étape	4.2.2
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Le conseil d'administration doit respecter ses obligations afin d'entretenir de bonnes relations avec la direction de l'organisation.

Clarté des rôles :

- Les devoirs et responsabilités du conseil d'administration et de la direction de l'organisation doivent être clairement définis et doivent être remis à toutes les personnes concernées.
- La direction de l'organisation doit développer, en collaboration avec le conseil d'administration, tous les plans stratégiques de l'organisation.

Formulation et mise en œuvre de la politique :

- Le conseil d'administration est chargé de la formulation de la politique.
- La direction de l'organisation est chargée de la mise en œuvre de la politique.

Relations professionnelles :

- La direction de l'organisation doit s'assurer qu'elle demande l'approbation nécessaire de la part du conseil d'administration et qu'elle informe celui-ci de la mise en œuvre de ses décisions.

Communication :

- Le conseil d'administration et la direction de l'organisation doivent constamment communiquer entre eux.
- Les moyens de communication doivent être clairement définis, ouverts et utilisés à bon escient.

- D'ordinaire, la communication doit être réalisée entre le président du conseil d'administration et le directeur exécutif, sauf délégation contraire.
- Le comité directeur doit renvoyer toutes ses communications à la direction par l'intermédiaire du président du conseil d'administration.

Évaluation des performances du directeur exécutif :

- En collaboration avec le comité des ressources humaines, le conseil d'administration doit créer des indicateurs de performance qui permettront d'évaluer les performances du directeur exécutif. .

Conseil d'administration – Direction de l'organisation :

- Les devoirs et responsabilités du conseil d'administration et de la direction de l'organisation doivent être clairement définis et doivent être remis à toutes les personnes concernées.
- Le conseil d'administration et la direction de l'organisation doivent respecter à tout moment les devoirs et responsabilités définis.
- En cas de manque de clarté, le comité directeur peut être convoqué pour faciliter l'interprétation et la compréhension.
- Si le mécanisme stipulé au point précédent ne fonctionne pas, le conseil d'administration et la direction de l'organisation doivent faire appel à des ressources externes afin de résoudre le différend.

ÉTAPE 4.2.3 – RAPPORTS AVEC LES PRINCIPAUX INTERVENANTS

NOM DE L'ÉTAPE	RAPPORTS AVEC LES PRINCIPAUX INTERVENANTS
Numéro de l'étape	4.2.3
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Le conseil d'administration doit respecter ses obligations afin d'entretenir de bonnes relations avec les ministères du gouvernement.

Les ministères du gouvernement et les autres intervenants principaux doivent être représentés au conseil d'administration en tant que membres de droit. L'organisation doit respecter les éléments suivants :

- Assurer l'envoi régulier de rapports aux ministères du gouvernement.
- Adhérer à tout moment aux politiques nationales, réglementations et normes fixées par le gouvernement.
- Participer activement aux activités du gouvernement, notamment la planification de développement annuelle et le forum du secteur du programme.

Une communication régulière et opportune doit avoir été mise en place entre le conseil d'administration et les ministères du gouvernement afin de faciliter la planification adéquate et la mise en œuvre des activités de l'organisation.

Le comité directeur peut devoir participer à des questions opérationnelles concernant le statut juridique et les obligations avec les intervenants externes.

DAVID SNYDER FOR CRS

CRS beneficiaries walk back from a meeting in the village of Ajo in southern Ethiopia. Through a CRS-supported project, these women are now able to save money by pooling their efforts and resources to sell milk in a distant city.

ÉTAPE 4.2.4 – RÉSOLUTION DES CONFLITS

NOM DE L'ÉTAPE	RÉSOLUTION DES CONFLITS
Numéro de l'étape	4.2.4
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Tous les conflits d'intérêts doivent être immédiatement divulgués et traités conformément aux directives établies.

All conflicts of interest must be disclosed immediately and handled according to established guidelines.

Divulgation des conflits d'intérêts :

- Tout membre du conseil d'administration ayant un intérêt direct et/ou indirect dans un contrat et/ou un contrat proposé à l'organisation doit divulguer la nature de son intérêt au conseil d'administration.
- Tout membre divulguant un tel intérêt n'a le droit de participer à aucune discussion ni aucun vote sur des sujets concernant le contrat en question. Lorsqu'il ou elle vote, son vote doit être nul et non avenu.
- Le conseil d'administration doit mettre en place des directives expliquant la façon dont les membres du conseil d'administration et la direction de l'organisation doivent divulguer tout conflit d'intérêts.

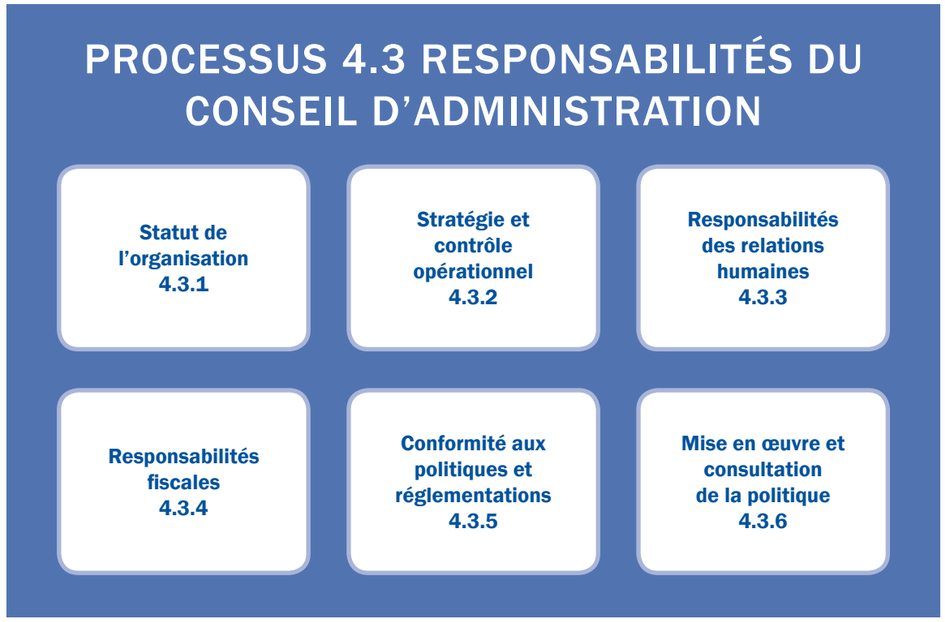
Le conseil d'administration doit s'assurer d'entretenir de bonnes relations publiques avec les agences de réglementation concernées.

PROCESSUS PROFESSIONNEL TIC 4.3 – RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

DESCRIPTION DU PROCESSUS

La multitude de responsabilités du conseil d'administration d'une organisation permet de s'assurer que l'organisation suit le bon chemin et ne s'en écarte pas. Ces responsabilités incluent la définition des statuts et de la stratégie de l'organisation et le contrôle de certains domaines clés, tels que les finances, les ressources humaines et la conformité.

DÉROULEMENT DU PROCESSU



ÉTAPE 4.3.1 – STATUT DE L'ORGANISATION

NOM DE L'ÉTAPE	STATUT DE L'ORGANISATION
Numéro de l'étape	4.3.1
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Le conseil d'administration est chargé de définir les statuts de l'organisation concernant différents sujets, tels que les activités de base, le statut juridique et la structure organisationnelle.

Définition des activités de base :

- Le conseil d'administration doit déterminer les activités de base de l'organisation et approuver tout nouveau domaine d'extension/développement du programme.
- Les activités de base doivent être définies le plus clairement possible pour éviter toute digression possible vers des activités secondaires qui risquent d'entraîner des problèmes réglementaires auprès des instances comme l'administration fiscale (National Revenue Authority).

All organizations must have clear legal entity status.

Activités de base par rapport aux autres priorités :

- Il ne doit y avoir aucun conflit entre les activités de base et toute autre activité réalisée par l'organisation, comme l'établissement et la gestion d'activités génératrices de chiffres d'affaires en tant que source de revenu supplémentaire.

Statut juridique :

- Toute organisation doit avoir un statut juridique d'entité clair.
- Il est recommandé de définir des instruments juridiques concernant la propriété afin de protéger l'autonomie et l'identité de l'organisation. Ceci pourrait permettre d'obtenir un soutien financier de la part du gouvernement ou d'autres agences de financement.

Propriété et autonomie :

- Sauf indication expresse contraire, le comité directeur doit continuer à tout moment d'être le propriétaire de l'organisation.
- La nature et l'ampleur de toute relation existante avec le gouvernement doivent être négociées avec soin et expressément stipulées.
- Les activités de base de l'organisation doivent être clairement définies pour illustrer la relation entre l'organisation et son comité directeur.
- Le comité directeur doit développer sa capacité à gérer correctement et à prendre ses responsabilités envers tout soutien financier reçu par l'organisation de la part du gouvernement ou d'autres agences de financement.

Structure organisationnelle :

- L'organisation doit présenter une structure organisationnelle claire qui reflète clairement les liens et relations entre le conseil d'administration et le comité directeur. Vous trouverez un exemple d'organisation solide à l'*Annexe C : Exemple d'organigramme.*

ÉTAPE 4.3.2 – STRATÉGIE ET CONTRÔLE OPÉRATIONNEL

NOM DE L'ÉTAPE	STRATÉGIE ET CONTRÔLE OPÉRATIONNEL
Numéro de l'étape	4.3.2
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Le conseil d'administration a la responsabilité de contrôler la stratégie d'une organisation, voire de nommer le directeur exécutif.

Nomination du directeur exécutif :

- Le conseil d'administration doit, en collaboration avec le comité directeur, nommer le directeur exécutif de l'organisation.
- Lorsque cela est possible, un conseiller en recrutement professionnel externe doit être embauché pour aider au recrutement d'un directeur exécutif. Le conseil d'administration doit trouver ce conseiller au moyen d'une procédure de candidature compétitive.
- Le conseil d'administration doit, en collaboration avec le conseil de la direction concerné, développer les qualifications et les fonctions du directeur exécutif.
- Le directeur exécutif doit représenter l'organisation à toutes les réunions techniques.
- Le directeur exécutif doit assurer la conformité à toutes les réglementations, normes et directives du gouvernement.

Vision, mission et objectifs stratégiques :

- Le conseil d'administration doit s'engager à développer le plan stratégique de l'organisation, ainsi qu'à établir sa vision, sa mission et ses valeurs principales. Le comité directeur doit être consulté lors de la définition de la vision pour garantir la cohérence avec la vision du conseil de la direction.
- La direction de l'organisation doit développer le plan stratégique de l'organisation au moyen d'une procédure de participation demandant l'opinion de tous les services et de toutes les sections.
- La direction de l'organisation doit présenter au conseil d'administration la stratégie formulée afin qu'elle soit approuvée.
- Tout plan stratégique doit être accompagné d'un plan d'exécution clair, articulé sous forme de plans opérationnels annuels ou d'un plan annuel des activités.

Évaluation des performances de la direction :

- Le conseil d'administration doit réaliser l'évaluation des performances de la direction de l'organisation.
- Il doit établir des directives claires indiquant dans quelles circonstances le comité directeur doit participer à ce processus.

Rapports des performances :

- Des directives claires doivent avoir été établies concernant la nature et le contenu de tous les rapports que la direction de l'organisation doit préparer et présenter au conseil d'administration.
- La direction de l'organisation est chargée d'envoyer, au conseil d'administration, des rapports réguliers, exacts et opportuns sur les performances de l'organisation.
- Le conseil d'administration doit évaluer tous les rapports envoyés et les risques inhérents contenus dans les rapports en question.

Gestion des risques :

- La direction de l'organisation est chargée de gérer les risques de l'organisation.
- Le conseil d'administration doit fournir les directives nécessaires lors de l'identification, l'analyse, l'évaluation et la gestion des risques potentiels pour l'organisation.

ÉTAPE 4.3.3 – RESPONSABILITÉS DES RESSOURCES HUMAINES

NOM DE L'ÉTAPE	RESPONSABILITÉS DES RESSOURCES HUMAINES
Numéro de l'étape	4.3.3
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Le conseil d'administration doit s'assurer que des politiques de ressources humaines (RH) équitables sont mises en place et pourrait avoir besoin de former un comité RH afin de traiter davantage de petits détails.

Les responsabilités générales suivantes du conseil d'administration concernant les ressources humaines s'appliquent à toutes les organisations quelles que soient leur taille et leur structure :

The board is responsible for setting and ensuring compliance with national law.

- Le conseil d'administration est chargé de fixer et d'assurer la conformité à la législation nationale et aux normes organisationnelles. Les réglementations adoptées par le conseil d'administration doivent être conformes à la législation nationale et régionale en vigueur en matière de santé et de sécurité de la main d'œuvre et du travail.
- Le conseil d'administration s'engage à réaliser au moins un audit par an afin d'évaluer la sécurité de toutes les activités. Si cela s'avérait nécessaire, le conseil d'administration embaucherait un spécialiste de la santé et de la sécurité du travail afin de réaliser l'audit.
- À chaque réunion du conseil d'administration, le directeur exécutif de l'organisation remettra au conseil d'administration un rapport de sécurité qu'il devra passer en revue.
- Par ailleurs, le conseil d'administration s'engage à allouer des ressources financières, humaines et matérielles suffisantes à la fonction de santé et sécurité de l'organisation.

En rapport avec les politiques du personnel, le comité des ressources humaines sera responsable des éléments suivants :

Le conseil d'administration mettra en place un comité des ressources humaines qui aura d'autres responsabilités.

En rapport avec les politiques du personnel, le comité des ressources humaines sera responsable des éléments suivants :

- Mettre en place et assurer l'engagement organisationnel envers la sécurité du personnel.
- Établir une structure de dotation en personnel et un plan de gestion des ressources humaines offrant des conseils sur la façon de gérer au mieux les ressources humaines dans l'organisation, et le passer en revue chaque année pour garantir des niveaux optimaux de dotation en personnel afin de réaliser les activités de base de l'organisation.
- Approuver les paramètres et le contenu des négociations du contrat d'embauche de l'organisation, et notamment établir les directives de rémunération et consulter le caractère raisonnable des rémunérations des employés et l'équité et la fidélité du processus de fixation de la rémunération.
- Définir les indicateurs des performances de tous les postes de l'organisation.
- Consulter et recommander un plan de développement annuel des ressources humaines.
- S'assurer que tous les employés étrangers se conforment à la législation du pays.
- Passer en revue tous les outils d'évaluation du personnel en vigueur afin de s'assurer qu'ils sont à jour et fiables.

La direction de l'organisation doit réaliser l'évaluation de l'ensemble du personnel tous les ans.

En rapport avec le directeur exécutif, le comité des ressources humaines sera responsable des éléments suivants :

- Recruter et évaluer tous les candidats au poste de directeur exécutif, et envoyer tous les détails nécessaires au conseil d'administration afin qu'il le nomme.
- Passer en revue une fois par an, en collaboration avec le conseil d'administration, les régimes de rémunération du directeur exécutif et de la direction.
- Passer en revue et approuver les recommandations effectuées en collaboration avec le directeur exécutif concernant les performances et la rémunération du personnel.

- Définir les devoirs et responsabilités du directeur exécutif en collaboration avec le conseil d'administration. (Le conseil d'administration peut chercher de façon compétitive les services d'un conseiller externe qui aidera au développement des devoirs et responsabilités du directeur exécutif et qui aidera à développer et à négocier les contrats des performances).

En rapport avec les postes clés de l'organisation, le comité des ressources humaines sera responsable des éléments suivants :

- Faire passer des entretiens aux candidats à des postes de cadre supérieur et des postes techniques, et les recommander au conseil d'administration qui devra les nommer. (Tous les postes clés de l'organisation doivent être accompagnés de fonctions adéquates pour garantir le bon déroulement de leur nomination par l'autorité pertinente).
- Assurer la mise en œuvre du processus concernant la consultation des honoraires des directeurs et des membres des comités.
- Développer une politique de ressources humaines dans l'organisation et approuver la délégation d'autorité et d'autres procédures clés de gestion des ressources humaines.
- Prodiguer des conseils et fournir de l'aide au directeur exécutif afin de résoudre des problèmes conséquents de gestion des ressources humaines, tels que le développement et la discipline du personnel.
- Tenir compte des problèmes importants de gestion des ressources humaines, tels que la planification de la succession de la direction et la gestion des connaissances.
- Définir des politiques visant à garantir la continuité au sein de la direction de l'organisation, notamment un plan de succession qui doit décrire la façon dont les postes clés de l'organisation seront gérés lorsqu'ils seront laissés vacants.

En rapport avec la rémunération, le comité des ressources humaines sera responsable des éléments suivants :

- Définir une politique de rémunération équitable pour assurer la fidélité et la motivation du personnel.
- Développer des directives complètes sur les niveaux de rémunération/ récompenses, en fonction de la capacité de génération des ressources et du revenu, et d'après le marché local existant.
- Définir une échelle des salaires minimale pour chaque niveau du personnel.
- Développer des stratégies permettant de motiver les employés à l'aide d'autres avantages et bonus financiers et non financiers n'ayant aucun lien avec le salaire/la rémunération.
- Passer régulièrement en revue la structure salariale et le système de rémunération.

ÉTAPE 4.3.4 – RESPONSABILITÉS FISCALES

NOM DE L'ÉTAPE	RESPONSABILITÉS FISCALES
Numéro de l'étape	4.3.4
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Le conseil d'administration doit servir d'approbateur des finances de haut niveau au bénéfice de l'organisation et doit prévoir des audits réguliers pour garantir la conformité.

Toute organisation doit comporter un comité des finances et d'audit entièrement fonctionnel, qui doit définir des catégories complètes de coûts et de revenu en vue de la planification et du budget. Ses responsabilités incluent les suivantes :

- Passer en revue, surveiller et recommander des améliorations pour les processus de création de rapports internes de contrôle et des finances.
- Contrôler les processus d'audit internes et externes de l'organisation.
- Prodiguer des conseils indépendants au conseil d'administration concernant la prise de responsabilité et la responsabilité financière de l'organisation.
    - Recruter et proposer, à l'ensemble du conseil d'administration, des auditeurs externes à nommer.
    - Négocier les frais d'audit et les recommander au conseil d'administration.
    - Passer en revue les propositions de budget.
    - Contrôler la mise en œuvre de la politique d'achats de l'organisation.
    - Se réunir au moins quatre fois par an.

Mobilisation des ressources :

- L'organisation doit s'engager à développer un plan de mobilisation des ressources en collaboration avec le conseil d'administration et à mobiliser des ressources provenant du gouvernement, du secteur privé, des partenaires de développement et d'autres donateurs.

Plans d'investissement :

- Nous recommandons fortement que l'organisation développe un plan d'investissement clair, sous la direction de son conseil d'administration.

Rapports financiers :

- La direction de l'organisation doit s'assurer que l'organisation envoie régulièrement des rapports financiers exacts et opportuns.
- Tous les rapports financiers doivent respecter les critères définis par les normes acceptables.

Concernant le contrôle financier, les responsabilités du conseil d'administration incluent les suivantes :

- Aider à développer des politiques et directives financières conformes aux principes comptables généralement amis (PCGR), qui sont bien documentés et connus par tous les utilisateurs.
- Initier les formations sur l'intégrité et le leadership.
- Créer une structure claire de séparation des devoirs et des responsabilités afin d'assurer la prise de responsabilités et la transparence financière.
- Passer en revue et évaluer régulièrement la mise en œuvre de politiques et directives financières.

Audits financiers

- Le conseil d'administration doit définir des directives claires afin de clarifier la séparation de la fonction d'audit financier et la fonction de gestion dans un sens plus large.
- Un auditeur interne sera chargé de passer sans cesse en revue et de renforcer les systèmes et procédures de contrôle interne.
- L'auditeur interne doit signaler les opérations financières au quotidien lorsque cela est nécessaire et lorsque requis par le comité des finances et d'audit.
- L'organisation doit réaliser des audits complets (c'est-à-dire sur tous les systèmes de l'organisation autres que les systèmes financiers).
- Les livres des comptes doivent être entretenus et audités en externe tous les ans par un auditeur externe nommé par le conseil d'administration.
- L'auditeur externe doit présenter son rapport au conseil d'administration et/ou au comité mandaté du comité directeur.

Every organization should have a fully functional finance and audit committee.

ÉTAPE 4.3.5 – CONFORMITÉ AUX POLITIQUES ET RÉGLEMENTATIONS

NOM DE L'ÉTAPE	CONFORMITÉ AUX POLITIQUES ET RÉGLEMENTATIONS
Numéro de l'étape	4.3.5
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Le conseil d'administration doit veiller à ce que la direction de l'organisation adhère à toutes les politiques et procédures internes existantes.

Constitution :

- L'organisation doit avoir établi une constitution légalisée et doit s'assurer qu'elle est conforme aux réglementations du comité directeur et à la législation en vigueur.
- Toute demande d'exemption aux clauses de la constitution doit être réalisée par écrit et soumise à l'approbation écrite du conseil d'administration.
- L'organisation doit créer un code de conduite qui doit être développé en collaboration avec le conseil d'administration et les employés à tous les niveaux, et qui doit être conforme à la constitution du conseil de la direction.

Conformité aux politiques internes :

- Le conseil d'administration doit veiller à ce que la direction de l'organisation adhère à toutes les politiques et procédures internes existantes.
- Un audit des systèmes doit être réalisé une fois par an ou lorsque cela est nécessaire afin d'en garantir la conformité.

Instances professionnelles :

- La direction de l'organisation doit s'assurer que tous les membres de l'effectif professionnel de l'organisation sont inscrits auprès des agences régulatrices concernées.

Exigences légales :

- La direction de l'organisation doit s'assurer que l'organisation est conforme à toutes les exigences légales existantes et pertinentes, telles que les licences de fonctionnement, le fonds national de sécurité sociale, l'autorité fiscale, l'autorité régulatrice des fonds de pension, etc.
- L'organisation doit initier et encourager le dialogue avec les agences régulatrices concernées à différents niveaux, selon la nature des problèmes à résoudre.

Syndicats :

Le conseil d'administration et la direction de l'organisation doivent établir les relations suivantes :

- Assurer une relation cordiale et respectueuse avec tous les syndicats concernés.
- Reconnaître les droits de tous les employés à s'inscrire auprès d'un syndicat de leur choix, le cas échéant.
- Mettre en place un environnement facilitant le dialogue et les négociations afin d'assurer des relations industrielles harmonieuses.

Agences gouvernementales concernées :

- La direction de l'organisation doit s'assurer que l'organisation se conforme à toutes les politiques, normes, directives et réglementations nationales définies par les agences gouvernementales concernées.
- Pour s'assurer que l'organisation envoie tous ses rapports de manière régulière aux ministres du gouvernement, la direction doit préciser l'heure et la date auxquelles les services concernés doivent envoyer ces rapports.

Conventions internationales :

- La direction de l'organisation doit s'assurer que l'organisation observe toutes les conventions et tous les traités internationaux concernant divers secteurs de programme et dont leur pays est signataire.
- Le conseil d'administration et la direction doivent être totalement informés du contenu et de l'importance de ces conventions internationales.

DAVID SNYDER FOR CARITAS INTERNATIONALIS

Caritas Haiti staff members conduct site visits in a town where 40 families received building materials to help rehabilitate their homes following three hurricanes in 2008.

Accords avec les partenaires de développement :

- Le conseil d'administration et la direction de l'organisation doivent s'assurer que les conditions générales de tous les contrats, protocoles d'entente et tout autre accord signé avec des partenaires de développement, notamment des agences de financement, sont négociées avec soin et surveillées de près au moyen d'une révision réalisée par le service juridique de l'agence avant leur signature.
- Le conseil d'administration et la direction de l'organisation doivent s'assurer que l'organisation se conforme à la lettre aux conditions générales de tels accords.

ÉTAPE 4.3.6 – MISE EN ŒUVRE ET RÉVISION DE POLITIQUE

NOM DE L'ÉTAPE	MISE EN ŒUVRE ET RÉVISION DE POLITIQUE
Numéro de l'étape	4.3.6
Rôle organisationnel	Membres du conseil d'administration
Ressources	s.o.
Effets	s.o.
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Le conseil d'administration doit contrôler le processus de création de nouvelles politiques et d'amendements en respectant les directives préexistantes.

Responsabilité de la direction :

- Le conseil d'administration peut demander une aide technique concernant la distribution, l'adoption et la mise en œuvre de ces directives de politique.
- La direction de l'organisation est chargée de coordonner la mise en œuvre de ces directives de politique dans leurs installations respectives.

Mise en œuvre et distribution de la politique :

- Ces directives de politique doivent être mises en œuvre en collaboration avec le conseil de la direction et les autres intervenants concernés.
- Ces directives de politique doivent être distribuées à la direction, au conseil de la direction et aux autres intervenants concernés à l'aide de tous les systèmes d'information et de communication mis à la disposition de chaque installation.

Contrôle et évaluation :

- L'organisation, en collaboration avec le conseil d'administration, doit créer un système de contrôle et d'évaluation afin de surveiller la mise en œuvre efficace de ces directives de politique.

Révision des directives de politique :

- Ces directives de politique doivent être examinées régulièrement selon le besoin, et révisées lorsque cela est nécessaire, en collaboration avec le comité directeur.

Amendements :

- Lorsqu'une organisation adopte ces directives de politique, tout ajout, modification ou amendement apporté à sa politique de gouvernance doit être effectué par écrit et est soumis à l'approbation du conseil d'administration en collaboration avec son comité directeur.

Approbation pour distribution et adoption :

- La distribution, l'adoption et la mise en œuvre de ces directives générales de politique par l'organisation dépendent de l'approbation du conseil d'administration de l'organisation.

LISTE DE VÉRIFICATION DE LA CONFORMITÉ POUR LA GOUVERNANCE

L'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) définit la *gouvernance d'entreprise* comme étant « le système par lequel les entreprises commerciales sont dirigées et régies. La structure de gouvernance précise la distribution des droits et des responsabilités parmi les différents participants de l'entreprise, tels que le conseil d'administration, les directeurs, les actionnaires et autres intervenants, et décrit les règles et procédures permettant de prendre des décisions sur les affaires d'entreprise. Elle fournit également la structure à travers laquelle les objectifs de l'entreprise sont définis, et les moyens d'atteindre ces objectifs et de contrôler les performances. »

The key to corporate governance is the distribution of rights and responsibilities across the entire business.

- La gouvernance d'entreprise sert principalement à répartir les droits et responsabilités dans l'ensemble de l'entreprise. La bonne gouvernance est rendue possible grâce aux systèmes se trouvant en dessous du conseil d'administration et à la répartition des droits et responsabilités qui permettent d'assurer que le ton, les objectifs et les attentes sont les mêmes dans l'ensemble de l'organisation et au sein de chaque individu.[3]
- Les personnes responsables de la gouvernance au sein d'une organisation se trouvent souvent dans le conseil des directeurs. Le rôle du conseil consiste à développer et à exécuter une stratégie. C'est la raison pour laquelle un comité directeur doit présenter une mixité parfaite, de bonnes compétences et de bonnes attitudes.[4]

Les questions de gouvernance, de gestion des risques et de conformité doivent être traitées au plus haut niveau hiérarchique de l'organisation, et doivent être intégrées dans les processus d'entreprise.

Diverses autorités de gouvernance et meilleures pratiques de divers pays et contextes considèrent les éléments suivants comme les piliers de la gouvernance institutionnelle :

- Création d'une fondation solide pour la gestion et le contrôle
- Structuration du conseil des directeurs pour ajouter de la valeur à l'organisation

3 OCEG. (2010). Measurement and Metrics Guide (Guide des mesures). Extrait de http://www.oceg.org/view/MMG. Réservé aux abonnés.

4 Adaptation de la Fédération internationale des experts-comptables (IFAC). (2010). *Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services (Manuel des normes internationales de contrôle qualité, d'audit, d'examen, de missions d'assurance et de services connexes).* New York, NF : Fédération internationale des experts-comptables (IFAC) Extrait de http://web.ifac.org/publications/international-auditing-and-assurance-standards-board/handbooks.

- Reconnaissance et protection des droits et obligations de tous les intervenants
- Stratégie et valeurs
- Performances institutionnelles, viabilité et durabilité financière
- Divulgations rapides et équilibrées
- Rémunération équitable et responsable
- Renfort des procédures de contrôle interne
- Évaluation des performances du conseil d'administration et de la direction
- Reconnaissance et gestion des risques institutionnels
- Responsabilité sociale et écologique
- Conformité institutionnelle à la législation et aux réglementations
- Communication institutionnelle

Voici les objectifs des révisions de conformité de la gouvernance :

- Vérifier qu'il existe des personnes appropriées au sein de l'organisation, chargées de contrôler la direction stratégique de l'entité.
- Déterminer si l'entité s'est fixé des missions et des objectifs que les employés partagent et comprennent.
- Déterminer s'il existe une planification efficace afin d'atteindre les objectifs fixés.
- Déterminer s'il existe des contrôles efficaces permettant de contrôler les performances de l'entité.
- Déterminer s'il existe des contrôles permettant de contrôler la progression vers les objectifs.
- Déterminer si l'entité se conforme aux exigences juridiques et réglementaires[5]

LISTES DE VÉRIFICATION DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE :

Évaluez si la nomination du conseil des directeurs de l'organisation est conforme aux directives stipulées dans les réglementations et la constitution de l'entité. Évaluez le processus de nomination du conseil d'administration et vérifiez s'il répond aux exigences fondamentales minimums en matière de bonne gouvernance. Obtenez des réponses sur les points suivants :

5 Ibid.

- L'organisation dispose-t-elle d'un conseil des directeurs ? Si oui, indiquez le nom des membres et leurs qualifications.
- Le conseil d'administration rend-il des comptes à une autre commission ou à d'autres entités ? Si oui, indiquez l'indépendance des personnes responsables de la gouvernance du conseil des directeurs.
- Comment les membres du conseil d'administration sont-ils sélectionnés ?
- L'organisation dispose-t-elle de règles ou de règlements s'appliquant à la nomination ?
- Qui est responsable de la sélection des membres du conseil d'administration ? Existe-t-il un comité de recherche ou des candidatures ?
- Par quels moyens l'organisation évalue-t-elle le processus de nomination afin de s'assurer que tous les membres du conseil d'administration sont nommés selon une procédure appropriée ?
- Existe-t-il des mandats fixes ou des périodes de nomination ? Le cas échéant, existe-t-il des politiques et des procédures pour le renouvellement des mandats ?

Effectuez une analyse pour savoir comment l'organisation garantit que seules les personnes disposant des compétences et de l'expérience adéquates sont nommées au sein du conseil d'administration. Obtenez des réponses aux questions suivantes :

- L'organisation a-t-elle mis en place des exigences académiques et non académiques de qualification de base afin d'évaluer les candidats au conseil d'administration ?
- Existe-t-il des critères définis pour la nomination d'un membre du conseil d'administration ?

Évaluez la composition du conseil des directeurs et indiquez si elle convient pour diriger l'organisation. Obtenez des réponses aux questions suivantes :

- Quelle est la composition du conseil d'administration ? Le conseil d'administration se compose-t-il bien à la fois de membres exécutifs et non-exécutifs ?
- Combien de membres le conseil d'administration compte-t-il ? Combien de membres exécutifs et non-exécutifs ?
- Comment l'organisation garantit-elle que le comité directeur n'est ni trop important ni trop réduit pour l'organisme concerné ?[6]

6 Conseil de qualité et de leadership. (2003). Guide to Developing and Supporting a Board of Directors (Guide de développement et de soutien à un conseil des directeurs). Extrait de http://www.thecouncil.org/tools.aspx

Examinez les devoirs et les responsabilités du conseil d'administration afin de déterminer s'ils sont assez clairs pour lui permettre de mener à bien les activités. Obtenez des réponses aux questions suivantes :

- Les responsabilités des membres du conseil d'administration sont-elles bien définies ? Les membres du conseil d'administration comprennent-ils leurs responsabilités ? Les devoirs du président et du secrétaire sont-ils bien définis et clairement communiqués ?
- Les rôles des responsables de la gouvernance ou des membres du conseil d'administration sont-ils bien définis et clairement communiqués ?
- Existe-t-il une structure des responsabilités transparente et précise permettant de différencier les actions possibles du conseil de celles des responsables et des employés ?
- Les responsables de la gouvernance reçoivent-ils des mandats clairement définis ?
- Les membres du conseil d'administration sont-ils formés et initiés à leurs responsabilités ?
- Une formation est-elle dispensée à ces membres ? À quelle fréquence les formations ont-elles lieu ?

Passez en revue et évaluez la conduite, le processus, les documentations et l'efficacité des réunions du conseil d'administration dans l'organisation. Obtenez des réponses aux questions suivantes :

- Comment les responsables de la gouvernance ou le conseil des directeurs mènent-ils à bien leurs activités dans l'organisation ? Le conseil d'administration gère-t-il ses activités par le biais de réunions ? Si ce n'est pas le cas, indiquez les façons dont il mène à bien ses activités.
- Des procédures sont-elles établies quant à l'organisation des réunions ? Si oui, indiquez toutes les procédures, processus et pratiques.
- Si les procédures de réalisation des réunions sont fixées, couvrent-elles le déroulement de l'ordre du jour, la fréquence des réunions, le processus de notification des réunions, la documentation de la réunion (procès-verbal) et les sujets confidentiels ?
- Le président du conseil d'administration convoque-t-il des réunions par le biais du secrétaire ? Si oui, la fréquence des réunions convient-elle ?
- L'ordre du jour de la réunion est-il distribué à temps ?
- Les résolutions du conseil sont-elles enregistrées et mises en œuvre ?

(Adaptation *du Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services (Manuel des normes internationales de contrôle qualité, d'audit, d'examen, de missions d'assurance et de services connexes)* de l'IFAC.

Effectuez une analyse afin d'établir le rôle de l'organisation dans la lutte contre la mauvaise gouvernance. Obtenez des réponses aux questions suivantes :

- L'organisation dispose-t-elle d'une politique séparée de lutte contre la fraude, de lutte contre la corruption et d'alerte ? Si oui, les politiques sont-elles connues de tous les membres responsables de la gouvernance et des employés de l'organisation ?
- Les personnes responsables des procédures de gouvernance contrôlent-elles les pratiques de lutte contre la fraude et la mauvaise gouvernance dans l'organisation ? Si oui, de quelle manière les contrôlent-elles ?
- Le conseil travaille-t-il selon des règles déontologiques ? Si oui, de quelle manière ces directives sont-elles mises en œuvre ?
- Le conseil réexamine-t-il régulièrement les règles déontologiques ? Si oui, à quelle fréquence et qui en est responsable ?

Effectuez une analyse afin d'établir s'il existe un suivi des performances du conseil et si ses mécanismes sont adaptés. Obtenez des réponses aux questions suivantes :

- Les performances du conseil d'administration et de ses comités sont-elles surveillées ? Si oui, l'organisation dispose-t-elle de procédures ou de directives permettant de surveiller les performances de gouvernance ?
- L'organisation dispose-t-elle d'indicateurs des performances définis pour les personnes responsables de sa gouvernance ?
- Existe-t-il des rapports décrivant les objectifs du conseil d'administration et des sous-comités pour l'année et la progression par rapport à ces objectifs ?
- Qui traite les évaluations de gouvernance dans l'organisation ?
- À quelle fréquence réalise-t-on des évaluations de gouvernance ?
- L'organisation dispose-t-elle de réviseurs externes et internes, tels que des auditeurs externes, des auditeurs internes et un comité d'audit ? Produisent-ils des rapports de façon régulière et opportune ?

- L'organisation procède-t-elle à des vérifications afin de s'assurer que les membres du conseil ne sont pas devenus inefficaces ?
- Passez en revue le processus de contrôle des performances du conseil d'administration et de son efficacité.

Passez en revue et évaluez l'efficacité des pratiques de gouvernance pour le développement de politiques organisationnelles. Obtenez des réponses aux questions suivantes :

- L'organisation possède-t-elle une déclaration des objectifs ?
- La mission est-elle exprimée de façon claire et concise ?
- La mission est-elle en accord avec les lois, les règlements et les valeurs de l'organisation ?
- La direction a-t-elle fixé des objectifs opérationnels pour l'organisation ?
- Ces objectifs opérationnels vont-ils dans le sens de la mission ?
- Ces objectifs opérationnels sont-ils exprimés dans des termes mesurables ?
- Les objectifs sont-ils divisés en sous-objectifs pour les unités opérationnelles ?

Effectuez une analyse pour établir le rôle du conseil d'administration dans la mise en œuvre de ces politiques. Obtenez des réponses aux questions suivantes :

- L'organisation dispose-t-elle de cadres préposés aux règlements ou d'auditeurs internes ? Si oui, remettent-ils leurs résultats au comité d'audit ?
- Les recommandations du cadre préposé aux règlements, des auditeurs internes, des auditeurs externes et/ou du comité d'audit sont-elles mises en œuvre ? Le comité d'audit prend-il la responsabilité d'assurer la mise en œuvre des recommandations d'audit ?
- Le conseil d'administration assume-t-il le rôle de gestion des risques ou attribue-t-il le rôle à une autre instance, comme un sous-comité responsable de la gestion des risques ?[7]

CONFORMITÉ DU CADRE JURIDIQUE

Les lois et les réglementations en vigueur constituent le cadre juridique et réglementaire de l'organisation. Ces lois et réglementations incluent les statuts d'ONG, la loi sur les sociétés et d'autres réglementations statutaires.

7 Ray, Kastuv. (2003). Corporate Governance Internal Control Questionnaires (Questionnaires de contrôle interne sur la gouvernance d'entreprise). Extrait de www.auditnet.org/docs/ICQs/CorporateGovernance.doc

La non-conformité aux lois et réglementations risque d'entraîner des amendes, litiges ou autres conséquences pour l'organisation.

La personne responsable de la gouvernance d'une organisation est chargée de s'assurer que l'organisation agit conformément aux conditions de la loi et des réglementations.

Voici les objectifs de cette révision :

- Obtenir des preuves de révision appropriées et suffisantes concernant la conformité aux conditions de ces lois et réglementations généralement reconnues pour avoir un effet direct sur le fonctionnement de l'organisation.
- Réaliser des révisions de conformité spécifiques afin d'identifier les occurrences de non-conformité aux lois et réglementations.
- Évaluer la rapidité de la réaction à la non-conformité avérée ou soupçonnée aux lois et réglementations.

LISTE DE CONTRÔLE DE RÉVISION JURIDIQUE :

La révision devrait permettre de bien comprendre l'entité et son environnement dans le contexte suivant :

Effectuez une analyse pour déterminer l'inscription juridique :

- Déterminez l'inscription juridique de l'organisation. L'organisation dispose-t-elle d'un certificat d'inscription ?
- Obtenez des copies de toutes les certifications juridiques et licences ainsi que de tous les permis d'opération et examinez le statut juridique.
- Établissez d'autres exigences d'inscription juridique, telles que la licence d'opération, les certifications des autorités réglementaires et autres.
- Obtenez des copies des certificats d'inscription et vérifiez que l'entité répond à toutes les exigences d'inscription.

Révisions permettant d'établir la non-conformité aux lois et réglementations :

- Vérifiez s'il existe des enquêtes de la part d'organisations régulatrices ou services gouvernementaux. Ceci peut être un signe de non-conformité.
- Vérifiez la présence de paiements de services non précisés et de paiements inhabituels versés à des instances régulatrices. Ceci peut être la preuve d'amendes pour non-conformité.
- Vérifiez l'existence de critiques de l'organisation dans les médias. Ceci peut indiquer un problème de non-conformité.

HILDA M. PEREZ FOR CRS

In Mexico, indigenous communities struggle as their land rights are questioned, their forest depleted by logging, and they face increased malnutrition and scarcity of food.

Effectuez une analyse pour établir l'existence de lois et réglementations internes, telles que les articles et le protocole d'association, la constitution, les règles et réglementations de club et toute autre réglementation régissant les opérations :

- Obtenez des copies des lois et réglementations internes et notez si elles sont suffisantes pour faire office de réglementations internes.
- Définissez les exigences de signalisation de l'entité, telles que les relevés réglementaires, les rapports et autres exigences périodiques.
- Examinez toutes les exigences de signalisation pour vérifier la conformité de l'organisation à celles-ci.

Effectuez une analyse de la situation juridique de l'organisation :

- L'organisation doit-elle répondre de cas juridiques ? Si oui, indiquez les responsabilités qui risquent d'en découler.
- L'organisation dispose-t-elle d'avocats pour traiter des problèmes juridiques ?

Effectuez une analyse pour obtenir des preuves du rôle du conseil d'administration dans le maintien de la conformité aux lois et réglementations :

- Vérifiez la présence de preuves que l'organisation contrôle les exigences juridiques et s'assure que les procédures d'opération sont conçues pour répondre à ces exigences.
- Vérifiez le bon fonctionnement du système de contrôle interne approprié et établi pour garantir la conformité aux lois et réglementations.
- Vérifiez que l'organisation a développé des lois et réglementations internes de bonne conduite et de déontologie.
- Vérifiez que les employés sont formés et connaissent les lois et réglementations internes.
- Vérifiez le bon contrôle des lois et réglementations internes.
- Vérifiez si l'organisation emploie les services d'un conseiller juridique.

(Adaptation du Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services (Manuel des normes internationales de contrôle qualité, d'audit, d'examen, de missions d'assurance et de services connexes) de l'IFAC.)

GLOSSAIRE

Vous trouverez ci-dessous un glossaire des termes utilisés dans le présent document. Les utilisateurs de ces directives peuvent modifier l'interprétation de ces termes selon leurs besoins respectifs, à condition qu'ils n'en changent pas la signification dans le document.

Prise de responsabilité
L'individu reconnait et assume la responsabilité de ses actes, décisions et politiques dans le cadre de ses devoirs et responsabilités, y compris l'obligation de signaler, expliquer et répondre des conséquences de ses actes.

Autorité
Prétention de légitimité, justification et droit d'exercer un pouvoir dont un individu dispose en vertu de ses devoirs et responsabilités. Ceci inclut le pouvoir de prendre des décisions et de commander ou d'exiger d'une autre personne qu'elle accomplisse certaines choses.

Croyances et valeurs
Ensemble des principes sous-jacents de ce qu'une institution croit être moral, éthique et bien. Elles forment la base d'une institution et guident le comportement de ses employés et la nature des activités qu'elle entreprend.

Conseil d'administration
Instance de gouvernance chargée de contrôler les opérations, telle que le conseil de la direction ou le conseil des directeurs.

Membre du conseil d'administration
Membre du conseil de la direction ou du conseil des directeurs.

Membres du conseil d'administration
Président et autres personnes ayant été nommées par l'autorité de nomination concernée pour être membres du conseil d'administration pendant une période spécifique.

Code de conduite
Norme de comportement moral et déontologique attendu et prescrit par le conseil d'administration.

Conflit d'intérêts
Situation dans laquelle une personne en position de confiance détient des intérêts professionnels ou personnels conflictuels qui compromettent, directement ou indirectement, sa capacité à accomplir ses devoirs de façon impartiale ou dans le meilleur intérêt de son employeur. Un conflit d'intérêts existe même si aucun acte immoral ou inadéquat n'en résulte.

Divulgation
Révélation rapide et précise d'informations et de rapports de prise de responsabilité, de façon volontaire ou conformément aux réglementations juridiques et aux règles du lieu de travail. Ces rapports incluent des circulaires de gestion, ainsi que des bilans financiers annuels et intermédiaires.

Diversité
Désaccords et points de vue opposés des membres du conseil d'administration lors de la discussion de certains sujets.

Devoir de diligence
Devoir imposé aux membres du conseil d'administration d'observer un niveau raisonnable de diligence, attendu par autrui à un poste similaire, lors de l'exercice de leurs pouvoirs et de la délégation de leurs devoirs et responsabilités. Cela signifie qu'ils doivent agir, à tout moment, de bonne foi et dans le meilleur intérêt de l'organisation en exerçant la prudence et la diligence qu'une personne raisonnablement prudente exercerait dans des circonstances comparables.

Habiliter
Développer les capacités d'une personne en lui fournissant les compétences et les informations nécessaires et en lui remettant les devoirs et responsabilités lui permettant d'agir.

Évaluation
Processus permettant de mesurer les performances d'une organisation et de ses employés par rapport à des références établies et souhaitées reposant sur les valeurs, les normes, les buts et les objectifs de l'organisation.

Relation exécutive
Relation entre le conseil des directeurs, le président et le conseil de la direction.

Gouvernance
Structure et processus permettant de diriger et de contrôler les décisions concernant la gestion des affaires d'une institution.

Comité directeur
Propriétaire d'une institution, par ex. des diocèses, une congrégation, une assemblée épiscopale, etc.

Propriété intellectuelle
Créations immatérielles de l'esprit, telles que des œuvres musicales, littéraires et artistiques, des inventions et des symboles, noms, images et créations utilisés dans le commerce, notamment les droits d'auteur, les marques commerciales, les brevets et droits connexes.

Mission
Raison sous-jacente de l'existence d'une institution ou d'une entreprise.

Politique
Plan d'action délibéré mis en place par le conseil d'administration afin de guider ses décisions et d'obtenir des résultats rationnels. Alors que la législation oblige ou empêche certains comportements, une politique se contente de guider les actions vers un objectif qui est censé entraîner un résultat souhaité.

Proactif
Capacité d'un individu à anticiper et considérer une situation comme une opportunité, quel que soit son degré de menace, et à influencer le système de façon constructive plutôt que de simplement y réagir.

Procédure
Ensemble de directives créées par une organisation afin de définir la façon dont les politiques internes doivent être interprétées, exécutées et mises en œuvre afin de s'assurer d'obtenir les meilleurs résultats possible, quelles que soient les circonstances.

Protocole
Termes de référence et critères définis permettant de mener à bien des activités spécifiques dans une institution.

Prudence
Réserve exercée dans la conduite d'une personne concernant les performances organisationnelles et individuelles.

Leadership stratégique
Façon dont une institution a l'intention d'atteindre ses objectifs en profitant d'opportunités et en résolvant les problèmes qui surviennent.

RÉFÉRENCES

Christian Health Association of Kenya. (2008). *Governance Policy Manual for Hospitals (Manuel de politique de gouvernance destiné aux hôpitaux). Nairobi, Kenya.*

Fédération internationale des experts-comptables. (2010). *Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services (Manuel des normes internationales de contrôle qualité, d'audit, d'examen, de missions d'assurance et de services connexes).* New York, NF : Fédération internationale des experts-comptables (IFAC)

Extrait de http://web.ifac.org/publications/international-auditing-and-assurance-standards-board/handbooks.

OCEG. (2010). *Measurement and Metrics Guide (Guide des mesures).* Extrait de http://www.oceg.org/view/MMG. Réservé aux abonnés.

BIBLIOGRAPHIE ET RECOMMANDATIONS DE LECTURES

Adriaga, R. (2007). The nonprofit board answer: A practical guide for board members and chief executives (2e édition). San Francisco, Californie : John Wiley & Sons.

Carver, J. (2006). Boards that make the difference: A new design for leadership in nonprofit and public organizations. San Francisco, Californie : John Wiley & Sons.

Chait, R. P., Ryan, W. P., & Taylor, B. E. (2005). Governance as leadership : Reframing the work of nonprofit boards. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons.

Fédération internationale des experts-comptables (IFAC) 2010 : Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services (Manuel des normes internationales de contrôle qualité, d'audit, d'examen, de missions d'assurance et de services connexes). Édition 2010, 545 Fifth Avenue, 14th Floor, New York, 10017, New York, USA.

Société financière internationale. (n.d.) Board leadership training resources toolkit. Extrait, le 29 décembre 2010, de http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/content/leadershiptoolkit

Société financière internationale. (n.d.) Global corporate governance forum. Extrait, le 29 décembre 2010, de http://www.gcgf.org

Lipman, F. D., & Lipman, L. K. (2006). Corporate governance: Best practices. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons.

Organisation de la coopération et du développement économiques. (2004). Principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE. Paris, France : OCDE.

Solomon, J. (2004). Corporate governance and accountability (2e édition). Sussex de l'Ouest, Angleterre : John Wiley & Sons.

Vriesendorp, S., de la Peza, L., Perry, C. P., Seltzer, J. B., O'Neil, M., Reimann, S.,...Buxbaum, A. (2010). Health systems in action. Disponible à l'adresse http://www.msh.org/resource-center/health-systems-in-action.cfm

ANNEXE A : OUTIL D'ÉVALUATION DE LA RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

OUTIL D'ÉVALUATION DE LA RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION			
	OK	AMÉLIORATIONS NÉCESSAIRES	SUGGESTIONS D'AMÉLIORATIONS
1. L'ordre du jour était clair, accompagné des documents nécessaires, et a été remis aux participants avant la réunion.			
2. Tous les membres du conseil d'administration étaient prêts à discuter des sujets envoyés à l'avance.			
3. Les rapports étaient clairs et comportaient les informations nécessaires.			
4. Nous avons évité d'entrer dans les détails administratifs/de direction.			
5. Les membres ont pu exprimer diverses opinions et discuter de nombreux sujets dans le respect.			
6. Le président a dirigé la réunion de façon efficace.			
7. Les membres ont participé de façon responsable.			
9. Les prochaines étapes ont été identifiées et des responsabilités ont été attribuées à certaines personnes.			
9. Tous les membres du conseil d'administration étaient présents.			
10. La réunion a commencé et s'est terminée à l'heure.			
11. Le lieu de la réunion était favorable au travail.			
12. Nous avons apprécié nous réunir.			

ANNEXE B : OUTIL D'ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

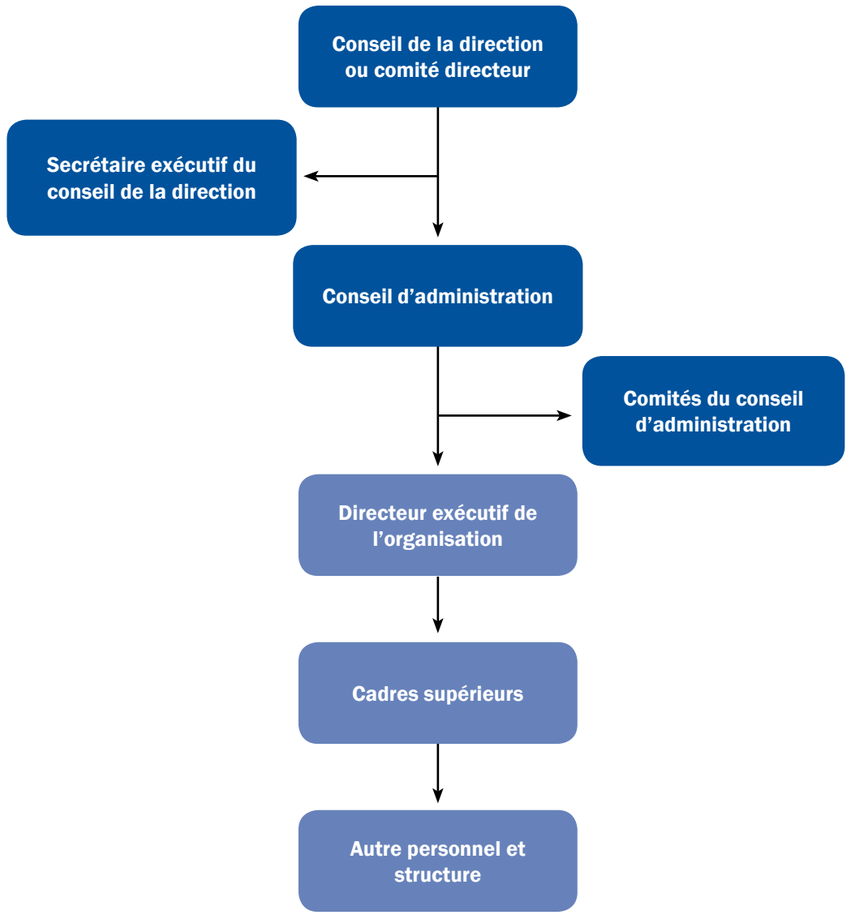
Évaluez votre conseil d'administration sur les sujets suivants, sur une échelle de 1 à 5
(5 – Très bien, 4 – Bien, 3 – Plutôt moyen, 2 – Très moyen, 1 – Mauvais, S.O. – Sans objet).
Meilleure note totale possible : 100

#	INDICATEUR	5	4	3	2	1
1	Les rôles du conseil d'administration et du personnel sont bien définis et respectés.					
2	Le conseil d'administration participe pleinement à la préparation des plans et à la planification stratégique.					
3	Chaque membre du conseil d'administration dispose d'un contrat à jour stipulant ses fonctions et signé par lui.					
4	Le conseil d'administration définit des objectifs de financement et s'implique dans la génération des ressources.					
5	Le processus de nomination du conseil d'administration s'assure que la participation est diversifiée comme il se doit.					
6	Les membres du conseil d'administration suivent une première formation d'orientation ainsi qu'une formation continue, qui inclut un tutorat.					
7	Le conseil d'administration passe régulièrement en revue les documents de politiques.					
8	Le conseil d'administration a mis en place un processus permettant de traiter les urgences entre deux réunions.					
9	Le conseil d'administration a mis en place une politique de présence aux réunions, ainsi qu'un calendrier annuel de réunions.					
10	Les réunions sont accompagnées d'ordres du jour écrits et des documents sont distribués à l'avance.					
11	Le conseil d'administration a mis en place un processus permettant de gérer les conflits.					
12	Un audit ou une analyse financière se produit tous les ans.					
13	Le conseil d'administration a mis en place un processus de création de rapports précis des programmes et des ressources financières.					
14	Le conseil d'administration a mis en place un processus permettant d'évaluer régulièrement les performances du personnel.					
15	Le conseil d'administration a mis en place des politiques de personnel complètes qui ont été analysées par le comité des ressources humaines.					

16	Chaque membre du conseil d'administration est intéressé et s'implique dans le travail du conseil d'administration.					
17	Le conseil d'administration prend régulièrement le temps de comprendre l'affiliation avec les instances professionnelles et réglementaires.					
18	L'organisation s'assure que les compétences et le savoir-faire professionnel nécessaires sont présents au sein du conseil d'administration.					
19	Le conseil d'administration se tient informé des directives et réglementations du gouvernement national et les respecte.					
20	Le conseil d'administration s'engage de façon proactive avec sa communauté et transmet de façon adéquate les préoccupations de la communauté au conseil de la direction.					

Veuillez indiquer entre trois et cinq points de la liste sur lesquels le conseil d'administration doit porter son attention dans l'année à venir. Soyez aussi précis que possible.

ANNEXE C : EXEMPLE D'ORGANIGRAMME



CARL D. WALSH FOR CRS

Great Lake Cassava Initiative beneficiaries wait to receive their cassava seed the Democratic Republic of the Congo.

ANNEXE D : TERMES DE RÉFÉRENCE DU COMITÉ EXÉCUTIF DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1. NOMINATION DU COMITÉ EXÉCUTIF

Le conseil d'administration peut nommer le comité exécutif afin de mener à bien les activités définies dans les présents termes de référence, et déléguer les devoirs et responsabilités définis dans la présente au comité exécutif.

Le comité exécutif rendra compte au conseil d'administration comme stipulé ci-dessous.

2. OBJECTIF

Le comité exécutif peut exercer l'autorité du conseil d'administration dans la gestion des affaires de l'organisation lorsque le conseil d'administration n'est pas en train de siéger.

3. COMPOSITION

Le comité exécutif doit être composé de cinq membres, dont le président du conseil d'administration. Le président du conseil d'administration peut présider le comité ou déléguer son autorité à un autre membre. Le directeur exécutif sera le secrétaire du comité.

4. DEVOIRS ET RESPONSABILITÉS

Le comité aura les devoirs spécifiques suivants :

- Exercer, dans des circonstances dans lesquelles il est impossible ou il n'est pas pratique de convoquer une réunion du conseil d'administration ou après avoir reçu la délégation appropriée de la part du conseil d'administration, les pouvoirs du conseil d'administration concernant l'approbation, l'autorisation ou l'accord envers n'importe quel acte institutionnel de l'organisation qui devrait autrement nécessiter l'approbation du conseil d'administration lui-même.
- Fournir une plateforme pour que la direction de l'organisation puisse obtenir des commentaires de façon officieuse sur les politiques et la planification dans son ensemble concernant l'administration de l'organisation avant leur soumission et leur approbation par le conseil d'administration ou par ses comités.
- Analyser et approuver certaines transactions de ressources humaines impliquant des cadres supérieurs, en particulier les décisions concernant le recrutement, les résiliations de contrat et les promotions.
- Analyser et approuver les modifications d'engagement et de signature des politiques de l'organisation
- S'en remettre au conseil d'administration pour les sujets résultant de la réalisation des devoirs déjà mentionnés.

5. RÉUNIONS

Le comité doit se réunir à des moments qu'il détermine lui-même ou après notification de la part du président.

6. DÉCISIONS

Le directeur exécutif/secrétaire doit conserver des dossiers contenant les procès-verbaux de chaque réunion du comité.

Le procès-verbal de chaque réunion du comité, ou un résumé de ce procès-verbal sera soumis à la réunion suivante du conseil d'administration.

ANNEXE E : TERMES DE RÉFÉRENCE DU COMITÉ DES FINANCES ET D'AUDIT

Le comité des finances et d'audit analyse, surveille et recommande des améliorations à apporter aux processus de contrôle interne et de rapports financiers, et surveille les processus d'audit interne et externe du service des finances. Il fournit des conseils indépendants au directeur exécutif et au conseil d'administration sur des sujets concernant la prise de responsabilité et la responsabilité financière du service des finances.

Les termes de référence spécifiques incluent les suivants :

Rapports financiers
surveillez les processus de rapports financiers de l'organisation au nom du conseil d'administration et remettez les résultats de ses activités au conseil d'administration.

Évaluation des contrôles comptables, financiers et internes
discutez avec la direction et les auditeurs externes de l'adéquation et de l'efficacité des contrôles comptables et financiers ; analysez avec l'auditeur externe tout problème d'audit ou difficultés, ainsi que la réaction de la direction.

Cadre de gestion des risques
fournissez au conseil d'administration des rapports périodiques sur les risques les plus importants menaçant l'organisation et les stratégies et pratiques de mitigation adoptées par la direction.

Nomination d'auditeurs externes
faites des recommandations au conseil d'administration sur le choix et les performances des auditeurs externes et sur la résolution des mésententes entre la direction et l'auditeur concernant les rapports financiers. Le comité recommande d'éviter de recruter des auditeurs externes pour réaliser des services non liés à l'audit ou à l'assurance qui pourraient compromettre leur indépendance.

Évaluation de l'audit externe
au moins une fois par an, discutez avec les auditeurs externes des procédures de contrôle qualité internes de la société d'audit et de tout problème ayant été identifié par d'autres entités concernant ces procédures.

Indépendance des auditeurs externes
analysez et évaluez l'indépendance de l'auditeur externe.

Champ d'application de l'audit externe
discutez avec les auditeurs externes du champ d'application général de l'audit externe, notamment les zones de risques identifiées et toute autre procédure acceptée supplémentaire. Le comité doit également analyser la rémunération de l'auditeur externe pour s'assurer qu'un audit efficace et complet peut être réalisé au niveau de rémunération accepté.

Nomination et supervision de l'auditeur interne
nominez l'auditeur interne et faites le point sur ses performances ; analysez le champ d'application général, les plans annuels et le budget des activités d'un audit interne ; passez en revue tous les rapports d'audits internes principaux ; gardez un accès direct à l'auditeur interne qui s'en remet au comité et au directeur exécutif.

Communication avec les intervenants
analysez les rapports financiers annuels et l'audit annuel et tout autre sujet devant être transmis au comité par les auditeurs externes conformément aux normes d'audit généralement admises ; analysez toutes les lettres de représentation signées par la direction pour vous assurer que les informations fournies sont complètes et appropriées ; mettez en place des procédures permettant de recevoir, conserver et traiter les plaintes reçues par l'entreprise concernant la comptabilité, les contrôles comptables internes ou l'audit, ainsi que les envois confidentiels et anonymes des employés de l'organisation concernant une activité comptable ou un audit douteux.

Performances du comité
réalisez une évaluation de ses performances au moins une fois par an pour déterminer s'il agit conformément aux meilleures pratiques actuelles.

Divulgations
l'institution doit divulguer aux auditeurs tous les événements importants, dans leur totalité, dans une lettre de représentation décrivant les faits.

Suivi et clôture
la direction doit mettre en place un plan d'action corrective et le comité doit en assurer le suivi et la clôture.

MATTHEW BREMAN/CRS

Catholic Relief Services is responding to the urgent needs of Sudanese refugees in Chad who have fled escalating conflict in western Sudan's Darfur region.

ANNEXE F : LISTE DE VÉRIFICATION DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Évaluez si la nomination des membres du conseil d'administration de l'organisation est conforme aux directives stipulées dans les réglementations/ la constitution de l'entité. Évaluez le processus de nomination du conseil d'administration et vérifiez s'il répond aux exigences fondamentales minimums en matière de bonne gouvernance. Obtenez des réponses sur les points suivants :

- L'organisation dispose-t-elle d'un conseil d'administration qui supervise les opérations ? Si oui, indiquez le nom des membres et leurs qualifications lorsque cela est possible.
- Le conseil d'administration rend-il des comptes à une autre commission ou à d'autres entités ? Si oui, indiquez l'indépendance des personnes responsables de la gouvernance ou des devoirs du conseil d'administration.
- Comment les membres du conseil d'administration sont-ils sélectionnés ?
- L'organisation dispose-t-elle de règles ou de règlements s'appliquant à la nomination ?
- Qui est responsable de la sélection des membres du conseil d'administration ? Existe-t-il un comité de recherche ou des candidatures ?
- Par quels moyens l'organisation évalue-t-elle le processus de nomination afin de s'assurer que tous les membres du conseil d'administration sont nommés selon une procédure appropriée ?
- Existe-t-il un mandat fixe ou une période de nomination ? Le cas échéant, existe-t-il des politiques et des procédures pour le renouvellement des mandats ?

Effectuez une analyse pour savoir comment l'organisation garantit que seules les personnes disposant des qualifications adéquates sont nommées au sein du conseil d'administration. Obtenez des réponses sur les points suivants :

- L'organisation a-t-elle mis en place des exigences académiques et non académiques de qualification de base afin d'évaluer les candidats au conseil d'administration ?
- Existe-t-il des critères définis pour la nomination d'un membre du conseil d'administration ?
- Évaluez la composition du conseil d'administration et indiquez si elle convient pour diriger l'organisation.
- Quelle est la composition du conseil d'administration ? Le conseil d'administration se compose-t-il bien à la fois de membres exécutifs et non-exécutifs ?
- Combien de membres le conseil d'administration compte-t-il ? Combien de membres exécutifs et non-exécutifs ?
- Comment l'organisation garantit-elle que le comité directeur n'est ni trop important ni trop réduit pour l'organisme concerné ?

Examinez les devoirs et les responsabilités du conseil d'administration afin de déterminer s'ils sont assez clairs pour lui permettre de mener à bien les activités. Obtenez des réponses sur les points suivants :

- Les responsabilités des membres du conseil d'administration sont-elles bien définies ? Les membres du conseil d'administration comprennent-ils leurs responsabilités ?
- Les devoirs du président et du secrétaire sont-ils bien définis et communiqués à tous les membres ?
- Les rôles des responsables de la gouvernance ou des membres du conseil d'administration sont-ils bien définis et communiqués à tous les membres ?
- Existe-t-il une structure des responsabilités transparente et précise permettant de différencier les actions possibles du conseil de celles des responsables et des employés ?
- Les responsables de la gouvernance reçoivent-ils des mandats clairement définis ?
- Les membres du conseil d'administration sont-ils formés et initiés à leurs responsabilités ?
- Une formation est-elle dispensée à ces membres ? À quelle fréquence les formations ont-elles lieu ?

Passez en revue et évaluez la conduite, le processus, les documentations et l'efficacité des réunions du conseil d'administration dans l'organisation. Obtenez des réponses sur les points suivants :

- Comment les responsables de la gouvernance ou des devoirs du conseil d'administration mènent-ils à bien leurs activités dans l'organisation ? Le conseil d'administration gère-t-il ses activités par le biais de réunions ? Si non, précisez la façon dont les activités sont menées à bien.

- Des procédures sont-elles établies quant à l'organisation des réunions ? Si oui, indiquez le processus et les procédures.
- Si les procédures de réalisation des réunions sont fixées, couvrent-elles le déroulement de l'ordre du jour, la fréquence des réunions, le processus de notification des réunions, le procès-verbal de la réunion et les sujets confidentiels ?
- Le président du conseil d'administration convoque-t-il des réunions par le biais du secrétaire ?
- Si oui, la fréquence des réunions convient-elle ?
- L'ordre du jour est-il créé et distribué avant les réunions ?
- Les membres sont-ils prévenus suffisamment à l'avance de la tenue des réunions ?
- Les résolutions du conseil sont-elles enregistrées et mises en œuvre ?

Effectuez une analyse afin d'établir le rôle de l'organisation dans la lutte contre la mauvaise gouvernance. Obtenez des réponses sur les points suivants :

- L'organisation dispose-t-elle de politiques séparées de lutte contre la fraude, de lutte contre la corruption et d'alerte ? Si oui, tous les employés de l'organisation connaissent-ils les politiques ?
- Les personnes responsables de la gouvernance disposent-elles de procédures permettant de surveiller les pratiques de lutte contre la fraude et la mauvaise gouvernance dans l'organisation ? Si oui, de quelle manière sont-elles mises en œuvre ?
- Le conseil travaille-t-il selon des règles déontologiques ? Si oui, de quelle manière les directives sont-elles mises en œuvre ?
- Le conseil réexamine-t-il régulièrement les règles déontologiques ? Si oui, à quelle fréquence et qui en est responsable ?

Effectuez une analyse afin d'établir s'il existe un suivi des performances du conseil et si ses mécanismes sont adaptés. Obtenez des réponses sur les points suivants :

- Les performances du conseil d'administration et de ses comités sont-elles surveillées ? Si oui, l'organisation dispose-t-elle de procédures ou de directives permettant de surveiller la gouvernance ?
- L'organisation dispose-t-elle d'indicateurs des performances définis pour les personnes responsables de la gouvernance ?
- Existe-t-il des rapports décrivant les objectifs du conseil d'administration/des sous-comités pour l'année et la progression par rapport à ces objectifs ?
- Qui traite les évaluations de gouvernance dans l'organisation ?
- À quelle fréquence ces évaluations sont-elles réalisées ?
- L'organisation a-t-elle mis en place des révisions externes et internes, telles que des audits externes, des audits internes et un comité d'audit ? L'organisation produit-elle un rapport de façon régulière et à temps ?
- L'organisation procède-t-elle à des vérifications afin de s'assurer que les membres du conseil ne sont pas devenus inefficaces ?
- Décrivez tous les processus mis en place pour surveiller la gouvernance organisationnelle et pour en signaler l'efficacité.

Analysez et évaluez l'efficacité des pratiques de gouvernance sur le développement des politiques de l'organisation. Obtenez des réponses sur les points suivants :

- L'organisation possède-t-elle une déclaration des objectifs ?
- La mission est-elle exprimée de façon claire et concise ?
- La mission est-elle en accord avec les lois, les règlements et les valeurs de l'organisation ?
- La direction a-t-elle fixé des objectifs opérationnels pour l'organisation ?
- Ces objectifs opérationnels vont-ils dans le sens de la mission ?
- Ces objectifs opérationnels sont-ils exprimés dans des termes mesurables ?
- Les objectifs sont-ils divisés en sous-objectifs pour les unités opérationnelles ?

Effectuez une analyse pour établir le rôle du conseil d'administration dans la mise en œuvre de ces politiques. Obtenez des réponses sur les points suivants :

- L'organisation dispose-t-elle de cadres préposés aux règlements ou d'auditeurs internes ? Si oui, remettent-ils leurs résultats au comité d'audit ?
- Les recommandations du cadre préposé aux règlements, des auditeurs internes, des auditeurs externes et du comité d'audit sont-elles mises en œuvre ? Le comité d'audit prend-il la responsabilité d'assurer la mise en œuvre des recommandations d'audit ?
- Le conseil d'administration assume-t-il le rôle de gestion des risques ou ce rôle est-il attribué à une autre instance, comme un sous-comité ?

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES